

A man in a white shirt and tie stands in a white door frame set in a forest. The door is open, and the man is looking towards the camera. The forest is lush with green ferns and large trees.

DE PROFESSIONNEL À GESTIONNAIRE : POUR UN PASSAGE RÉUSSI

Pour un professionnel, le passage vers un poste de gestion n'est pas juste une progression naturelle au sein de la profession... c'est une autre profession.

— PAR ANDRÉ CAMIRÉ, CRIA, ASSOCIÉ PRINCIPAL, CAMIRÉ ET ASSOCIÉS INC.

De fait, la redéfinition de l'identité professionnelle est un impératif et le développement d'une « nouvelle identité » de gestionnaire est requis pour que tous les savoirs se traduisent par des comportements de gestion appropriés. Pour ce faire, l'aptitude à l'apprentissage est la clé du succès. Ajoutons que cette transition pose quelques défis à la fonction ressources humaines.

L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Le passage vers un poste de gestion est d'abord une « transition identitaire ». La redéfinition de l'identité professionnelle (et les deuils qui en découlent) est un préalable à l'acquisition des compétences de gestion.

L'identité professionnelle est cette image que l'on a de soi-même et qui s'appuie sur un certain nombre de croyances, de

principes, de valeurs et d'expériences. L'exemple le plus fréquent est le cas d'une personne dont l'expertise professionnelle a toujours été à la base de ses réalisations et de ses succès, bref de son identité professionnelle. À titre de gestionnaire, cette personne devra faire le deuil de son expertise et accepter de ne plus être l'experte de son groupe pour être en mesure de jouer adéquatement son rôle de gestion auprès des

membres de l'équipe et des autres composantes de l'entreprise.

Le nouveau gestionnaire sait intellectuellement tout ce qu'il est opportun de faire lors d'une intégration. Les dix facteurs de réussite d'une intégration dans un poste de gestion (voir tableau ci-contre) expriment ce savoir avec lequel la majorité des nouveaux gestionnaires sont en accord. La réalité est toutefois qu'ils ne mettront pas en pratique ce qu'ils savent. Soumis à la pression de son entourage, chacun tente de répondre aux attentes sans avoir le recul pour visualiser le comportement approprié.

Une personne peut très bien réussir toute seule à faire évoluer sa nouvelle identité en fonction de son nouveau rôle; mais pour la majorité des nouveaux gestionnaires, c'est une habileté qui se développe plus efficacement et plus rapidement par l'entremise des relations qu'ils établissent avec des personnes significatives de leur entourage. Outre le patron dont le rôle est évidemment primordial, on peut penser à des mentors, à des collègues ou à des *coachs* internes ou externes. L'important, c'est que ces personnes prennent le temps de reconnaître l'identité du nouveau gestionnaire pour que le développement proposé s'intègre avec ce qu'elle a été.

Voici les principaux énoncés qui alimentent des conversations susceptibles de faciliter une redéfinition de l'identité professionnelle. Pour un professionnel, accéder à un poste de gestion :

- c'est accepter que son succès soit évalué en fonction de sa qualité relationnelle plutôt qu'en fonction de son expertise professionnelle et reconnaître que sa contribution n'est plus de produire lui-même des résultats, mais de faire en sorte que les personnes de son équipe produisent elles-mêmes des résultats; il s'agit de responsabiliser plutôt que d'être responsable;
- c'est accepter de considérer que le groupe à gérer fait partie d'un ensemble et que sa responsabilité est de gérer ces

relations avec les autres constituantes de façon harmonieuse; il faut développer son sens politique;

- c'est accepter de reconsidérer sa propre relation à l'autorité tout en gardant à l'esprit que la gestion n'est pas *a priori* un exercice d'autorité, c'est un exercice d'influence et de négociation de relations d'interdépendance;
- c'est accepter de ne pas avoir réponse à tout; il ne faut pas hésiter à demander du soutien; penser qu'on

peut apprendre seul est un mythe qui explique le taux élevé d'échecs;

- c'est accepter que les autres ne fonctionnent pas tous comme lui et que son style de gestion ne peut arriver à mobiliser tous ses employés; la polyvalence exige qu'il apprenne une gamme de rôles susceptibles d'être opportuns en fonction des personnes et des situations; ces changements de rôles nécessitent l'acquisition de nouvelles conduites relationnelles dont

LES 10 FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE INTÉGRATION DANS UN POSTE DE GESTION

1	La relation de partenariat établie avec son supérieur. Être proactif et se donner l'opportunité de comprendre la vision du plan d'affaires, le style de gestion et les attentes de son patron.
2	L'intérêt réel à développer les compétences des membres de son équipe. Organiser des rencontres individuelles avec chacun de ses collaborateurs pour mieux les connaître et comprendre leurs attentes et leurs besoins.
3	La relation de confiance établie avec chacun de ses partenaires. Aller à la rencontre des gens, être intéressé plutôt que d'essayer d'être intéressant.
4	La description réaliste de son rôle et de ses responsabilités. Rédiger soi-même sa description de fonction. Les supérieurs tiennent pour acquis que le gestionnaire fait ce à quoi ils s'attendent même s'ils ne l'ont jamais clairement défini.
5	Le suivi de ses activités auprès de son supérieur. Informer son patron de l'avancement des projets, de ses réalisations et des problèmes qui se produisent. Ce n'est pas la responsabilité du patron de s'enquérir de ce que le gestionnaire fait.
6	Le dynamisme et l'enthousiasme dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Gérer son niveau d'énergie et demander à ses partenaires et clients un soutien pour concentrer ses efforts sur les priorités.
7	L'ouverture à l'égard de ses partenaires. Être à l'écoute des autres, poser des questions et valider sa compréhension.
8	Le respect des éléments clés de la culture organisationnelle. Découvrir les valeurs véhiculées par l'organisation, les patterns de comportements lors d'interactions, le processus décisionnel, le mode de résolution de conflit et la stratégie de gestion du changement.
9	L'obtention de résultats tangibles qui démontrent son potentiel. Viser des objectifs à court terme qui font appel à ses compétences et à ses talents.
10	La reconnaissance des relations de pouvoir et des intérêts individuels. Aider les gens à réaliser leurs ambitions professionnelles est le moyen le plus sûr de bâtir une coalition de personnes qui pourront apporter un soutien au moment opportun.



Obtenez votre accréditation!



Les 1,5 million d'employeurs canadiens comptent sur les spécialistes de la paie pour le versement annuel de 810 milliards de dollars en salaires et avantages imposables et pour la conformité avec plus de 191 dispositions fédérales et provinciales.



L'Association canadienne de la paie offre les seuls programmes d'accréditation au Canada dans le domaine de la paie. Prouvez votre souci d'excellence et rejoignez des milliers de professionnels de la paie du Canada en obtenant une accréditation!

SPÉCIALISTE EN CONFORMITÉ DE LA PAIE (S.C.P)

L'accréditation de S.C.P forme les bases de votre carrière dans le secteur de la paie.

GESTIONNAIRE ACCRÉDITÉ DE LA PAIE (G.A.P)

L'accréditation de G.A.P fait fond sur les connaissances en conformité du S.C.P en perfectionnant vos compétences en gestion de la paie.

www.payroll.ca (sous la rubrique *Accréditation*)
1-800-387-4693 poste 273
accreditation@payroll.ca



certaines viendront confronter les fondements de l'identité personnelle.

L'APTITUDE À L'APPRENTISSAGE

L'aptitude à l'apprentissage est l'habileté qui est à la source des trois facteurs de succès d'un nouveau gestionnaire :

- l'humilité d'accepter de ne pas tout savoir;
- l'ouverture à l'autre et la découverte de sa vision du monde;
- la gestion des relations avec les autres plutôt que la gestion des autres.

Cette aptitude à l'apprentissage s'exprime par une curiosité et une ouverture à la perspective de l'autre, sans jugement, pour en arriver à réfléchir collectivement et ultimement à apprendre. Dans la majorité des situations où un gestionnaire est nommé dans de nouvelles fonctions, il ne doit pas seulement changer, il doit évoluer.

Pour évoluer, une personne doit être capable de reconnaître les principes de gestion, les croyances et les valeurs sur lesquels reposent ses succès passés. Elle doit également être en mesure de valider la pertinence de ses *a priori* en regard de la nouvelle situation.

Certains gestionnaires pensent à tort que tout ce qui ne leur vient pas naturellement n'est pas authentique et est de l'ordre de l'artifice; c'est comme si la gestion n'était qu'une projection de leur vision. Or, la gestion exige d'eux une perspective plus complexe et inclusive du mode de fonctionnement de ceux qu'ils aspirent à influencer, sans quoi ils ne s'associeront qu'avec des personnes qui partagent la même perspective qu'eux et n'apprendront rien.

Sans apprentissage, le gestionnaire ne fait que reproduire des jugements et des solutions du passé plutôt que de démontrer une adaptabilité au présent. Or, les questions sont plus efficaces que les solutions pour galvaniser les conversations, l'engagement et l'action.

Il est incontestable qu'un gestionnaire nouvellement nommé est normalement



L'APTITUDE À L'APPRENTISSAGE EST
L'HABILITÉ QUI EST À LA SOURCE DES
TROIS FACTEURS DE SUCCÈS D'UN
NOUVEAU GESTIONNAIRE...

hors de sa zone de confort. Chaque personne dans cet état cherche naturellement à retrouver sa zone de confort en posant des actions qui lui ont permis dans le passé de retrouver son équilibre. En agissant ainsi, la réaction du gestionnaire est souvent perçue par son entourage comme une fermeture face à son nouvel environnement.

Le nouveau gestionnaire devrait plutôt rester hors de sa zone de confort le temps nécessaire pour découvrir et comprendre la culture et l'historique de l'organisation, les enjeux du poste, ses employés, ses collègues, son patron, les clients, les parties prenantes, et reconnaître ainsi que l'entreprise n'a pas démarré ses activités le jour de son arrivée !

TROIS DÉFIS POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La transition dans un poste de gestion est un moment privilégié tant pour l'individu que pour l'organisation.

Pour l'individu, c'est une décision qui exprime une volonté d'évoluer, de se réaliser, de se développer et surtout de contribuer de façon encore plus significative au projet de l'entreprise. Pour l'organisation, c'est une occasion de bénéficier encore plus d'un talent potentiel afin d'atteindre les objectifs visés, d'encourager la promotion interne, de développer des gestionnaires aux valeurs et à la culture de l'entreprise et de concrétiser le processus de développement de la relève.

Les cent premiers jours ont un impact considérable sur l'espérance de vie du

gestionnaire dans son poste. Les erreurs de parcours qui cassent la lancée et qui nourrissent une rumeur naissante ou qui cristallisent une impression sont souvent fatales pour le gestionnaire.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines qui sont intéressés aux nouvelles tendances en développement organisationnel font face à trois défis importants.

Le premier défi est celui de l'identification et de la sélection des gestionnaires potentiels. Comment s'assurer que les candidats sont réellement désireux d'apprendre cette nouvelle profession de gestionnaire et de remettre en question certaines de leurs croyances qui ont été à la base de leurs succès passés ?

Le deuxième défi est celui de la formation des nouveaux gestionnaires. Comment faire en sorte que le processus de formation reconnaisse la spécificité de chacun, offre un accompagnement selon le principe du juste-à-temps tout en s'assurant que le processus est efficient quant aux coûts ? Les petits groupes de codéveloppement peuvent-ils être une avenue à considérer ?

Enfin, le troisième défi est celui du soutien apporté par le supérieur immédiat dans la phase d'intégration du nouveau gestionnaire. Comment inciter le supérieur immédiat à s'engager à l'égard de son gestionnaire plutôt qu'à considérer cette phase comme une période de probation, sachant toute la force de l'engagement dans la pérennité d'une relation ? ■

POUR DES RESSOURCES QUI VOUS COMPLÈTENT VRAIMENT

> RECRUTEMENT DE PERSONNEL

> CHASSE DE TALENTS CADRES
ET PROFESSIONNELS

> SERVICES-CONSEILS

Développement organisationnel
Évaluation de potentiel
Développement des compétences et coaching
Gestion et transition de carrière



QUÉBEC - MONTRÉAL - LÉVIS
www.groupeperspective.com