



Édition du 5 décembre 2015,
section AFFAIRES, HAUTE DIRECTION

PRÉPARER LES FUTURS LEADERS AVEC SUCCÈS

Accéder à la haute direction, ça se planifie. Les grandes entreprises ont tout intérêt à réfléchir à cette étape et, surtout, à l'organiser longtemps d'avance. Voici comment préparer les leaders de demain selon nos experts.

EMILIE LAPERRIÈRE COLLABORATION SPÉCIALE

Martine Rivard est chef des ressources humaines et des communications pour le Groupe CSL. En plus de souligner que les enjeux liés au monde du travail se sont transformés, elle constate un écart important entre les valeurs des patrons actuels et ceux qui leur succéderont.

« Auparavant, les dirigeants ne comptaient pas leurs heures au travail, qui passait souvent avant la famille. Les nouveaux ne sont pas prêts à donner autant. Les entreprises plus traditionnelles regardent pourtant encore les heures avant tout. Elles devront s'adapter. »

DES EXPÉRIENCES DIVERSIFIÉES

Pour bien préparer à court terme les vice-présidents à leurs nouvelles fonctions, des stratégies existent. L'une d'elles consiste à permettre au futur cadre supérieur d'acquérir des compétences diversifiées.

« Les très grandes et moyennes entreprises, comme GE, sont avant-gardistes dans ce domaine, estime Emmanuel Boileau, associé et cofondateur de GXB Leadership. Avant d'obtenir le poste de vice-président aux finances, le directeur des finances occupera d'autres fonctions, que ce soit à l'ingénierie ou aux ventes. Il fera le tour de l'organisation pour continuer à apprendre et se développer. »

DE HAUTES RESPONSABILITÉS

Les futurs leaders peuvent également être affectés à des projets spéciaux ou se voir confier des mandats semblables à ceux qu'ils devront piloter une fois au sommet.

« On apprend quand on est dans le siège du conducteur. Le candidat doit donc être dans l'action. Il pourrait, par exemple, mettre sur pied un nouveau comité de direction. » — Jacqueline Codsì, consultante et *coach* exécutif pour JMC Groupe conseil

Au sein du Groupe CSL, on augmente plutôt les tâches du cadre supérieur potentiel. « Il se retrouve avec des responsabilités accrues et une plus grande équipe, explique Martine

Rivard. Les tests psychométriques sont également utiles pour mesurer l'écart entre où le candidat est rendu et où on voudrait qu'il soit. »

UNE ÉVALUATION DU POTENTIEL

On procède d'ailleurs de plus en plus à une évaluation du potentiel de gestion du candidat. « L'évaluation peut prendre la forme de tests de personnalité ou d'une rencontre avec un psychologue du travail qui déterminera ses forces et ses faiblesses », précise Louis Baron, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'ESG-UQAM.

Beaucoup d'entreprises utilisent aussi des outils d'évaluation 360 degrés. Le gestionnaire répond à un questionnaire d'environ 100 questions sur ses habiletés de gestion et de leadership. Il soumet ensuite le questionnaire à 10 ou 15 personnes qui gravitent autour de lui, comme son supérieur, ses employés ou ses clients. Le gestionnaire reçoit ensuite un rapport et peut comparer la perception qu'il a de lui-même à celle que les autres ont de lui.

« Souvent, c'est assez révélateur. C'est même un choc pour certains, puisque la majorité a tendance à surévaluer ses compétences et sous-évaluer ses faiblesses », relève Louis Baron.

UN « COACH EXÉCUTIF » À LA RESCOUSSE

Pour préparer la relève, le recours aux services d'un « *coach* exécutif » fait l'unanimité au sein de nos spécialistes. Celui qui joue à la fois le rôle d'accompagnateur et de mentor aide les leaders de demain à acquérir quelques compétences ciblées.

« Le *coach* et le futur dirigeant se voient généralement sur une période de six à neuf mois, parfois durant un an, précise Louis Baron. Pendant une rencontre, le gestionnaire aborde les éléments sur lesquels il doit travailler. Le rôle du *coach* est de le mettre au défi, de l'aider à mieux se comprendre et à se fixer des objectifs. Le gestionnaire essaie ensuite des trucs en entreprise, il s'exerce par exemple à mieux communiquer, et le suivi se fait à chaque rencontre. »

« L'important, c'est de ne pas brûler d'étapes », rappelle Jacqueline Codsì. Peu importe la stratégie préconisée, la préparation de la relève est un enjeu important que les entreprises ne doivent pas négliger.

http://plus.lapresse.ca/screens/d88725fb-0edb-45d6-885e-e6ec4bf86af1%7C_0.html