

Monsieur Alain Gosselin est professeur titulaire en gestion des ressources humaines et directeur associé à la Formation des cadres et des dirigeants à HEC Montréal. De plus, il possède une grande expérience à titre de consultant et il a œuvré auprès de multiples entreprises d'envergure nationale et internationale. Ses domaines d'expertise sont la gestion stratégique des ressources humaines, le développement des gestionnaires et la gestion de la performance du personnel.

Identifier le véritable potentiel de gestion

Dans un contexte où la relève de la main d'œuvre est un enjeu de plus en plus préoccupant, il semble que les postes de gestion n'échappent pas à cette problématique, bien au contraire. Ainsi, plusieurs entreprises tablent sur des employés qu'ils identifient comme ayant un haut potentiel pour gravir les échelons de l'organisation. À cet effet, les entreprises commettent souvent l'erreur de tenir pour acquis que le succès dans un poste donné soit garant du succès à un échelon supérieur. Cependant, les compétences nécessaires pour un poste de professionnel sont souvent bien différentes de celles requises pour un poste de gestionnaire. En outre, lorsque les entreprises décident de former les gestionnaires de demain en se basant sur des caractéristiques qui ont fonctionné par le passé, ils se retrouvent, quelques années plus tard, avec des gestionnaires peu adaptés au contexte actuel.

Gérer les comportements et les attitudes

Les organisations identifient souvent les employés à haut potentiel (HP) à partir de leur performance dans leur poste actuel, mais est-ce garant de leur succès dans un rôle de gestion? Il semble que non et qu'il faille, entre autres, que les comportements et attitudes de ces HP soient en phase avec le rôle de gestionnaire. À cet effet, certains dérailleurs sont identifiés comme susceptibles de mettre en péril le succès d'un HP dans un poste de gestion, notamment le fait d'être insensible à autrui, arrogant, trop ambitieux, résistant au changement (McCall & Lombardo, 1983), avoir besoin d'attirer l'attention, être perfectionniste et impulsif (Byham et al., 2002).

S'investir dans le développement de ses hauts potentiels

S'il est vrai que certains employés présentent un réel potentiel à développer, faut-il encore que la direction s'investisse dans ce processus. Il est donc impératif que les HP soient soutenus, formés et entourés convenablement pour développer leur potentiel. À cet effet, des pistes d'intervention peuvent être employées afin d'éviter le déraillement des HP, en voici quelques exemples : donner davantage de feedback et apprendre aux HP à en solliciter, encourager et faciliter la réflexion des HP en moments de doute, offrir d'avantage d'opportunités de développement de leurs compétences (p. ex., formation, mentorat, lectures, projets concrets), mettre en place des conditions de travail permettant un niveau d'énergie optimal et diminuant le niveau de pression.