

## Plan de relève interne

Référence : Bowes, B. "Who's next? Managerial succession planning a must". *Winnipeg Free Press*, May 12, 2012.

Mots clés : savoir; recrutement; plan de relève.

### Contexte :

Un fabricant de matériaux composites pour l'industrie aérospatiale a réussi à mettre en place un plan de relève interne pour contrer le départ imminent de ses gestionnaires expérimentés.

### Problème identifié et causes du problème :

La compagnie était consciente de l'importance de mettre en place des outils afin de planifier le transfert du savoir-faire des gestionnaires expérimentés avant leur départ à la retraite. L'équipe des ressources humaines avait examiné le problème et elle avait envisagé de recruter des employés à l'extérieur de la compagnie. Cette solution n'a pas fonctionné puisque, dans la plupart des cas, le nouveau gestionnaire prenait trop de temps à s'adapter à la culture organisationnelle de l'entreprise et à comprendre les différents processus utilisés. Bien souvent, la nouvelle recrue quittait par elle-même son poste.

### Objectifs à atteindre :

L'objectif de la compagnie était de trouver des candidats qui connaissaient la culture organisationnelle de l'entreprise et les processus utilisés par celle-ci, mais qui détenaient aussi les compétences nécessaires pour occuper les postes stratégiques à combler.

### Solution envisagée :

Ayant constaté que le recrutement externe n'avait pas donné les résultats escomptés, la compagnie s'est donc tournée vers le recrutement interne et elle a créé un programme de développement du leadership pour former des employés à devenir des gestionnaires.

### Mise en œuvre de la solution :

Le programme durait huit mois, et les candidats étaient sélectionnés selon un processus établi. Premièrement, des forums d'information ont été organisés lors desquels l'objectif du programme ainsi que des témoignages de gestionnaires sur la réalité de leur fonction ont été présentés. Ensuite, les employés devaient soumettre deux essais répondant à des questions de leadership, ce qui permettait d'avoir une évaluation réaliste des compétences en communication écrite du candidat et de ses motivations. Cette étape était suivie d'une entrevue informelle. Ensuite, les candidats étaient invités à participer à une mise en situation et à une évaluation psychométrique. Puis, les employés observaient le travail d'un gestionnaire pendant trois semaines. Finalement, les candidats sélectionnés se voyaient attribuer une fonction de gestionnaire par intérim; ils pouvaient alors bénéficier de formation, de mentorat ainsi que de coaching.

### Résultats atteints :

Selon l'un des employés ayant participé au programme, la mise en place de ce programme a amélioré le moral du personnel puisque la compagnie a prouvé qu'elle tenait vraiment à voir progresser ses employés, ce qui a aussi grandement contribué à améliorer la loyauté de ces derniers à l'égard de la compagnie.