

Devenir patronne, ça vous intéresse?

On nous offre une promotion alléchante, accompagnée de grosses responsabilités. Tentant, mais a-t-on ce qu'il faut pour faire le saut? Et est-ce vraiment ce qu'on veut? Des spécialistes nous aident à faire le point.

PAR JULIE LEDUC

La plupart des employeurs favorisent la promotion à l'interne et identifient assez tôt leur reléve. «Les patrons veulent voir leurs employés progresser, ils veulent leur donner de nouveaux défis. Offrir une promotion est une façon de motiver leur personnel et de le fidéliser», observe Sylvie Lepage, conseillère en ressources humaines agréée et présidente d'Innovation RH. «C'est plus intéressant pour eux de choisir des gens de l'entreprise, qui la connaissent bien», ajoute Natacha Tougas, directrice de succursale pour la firme de recrutement Robert Half Canada.

Mais nous ne sommes pas toutes appelées à prendre plus de responsabilités. «Il y a des personnes très à l'aise dans un travail technique ou clérical», soutient Sylvie Lepage. Certains travailleurs veulent un emploi régulier avec un niveau de stress peu élevé, et c'est correct. Ce qui compte, c'est d'être bien. S'il est vrai que nos responsabilités risquent d'augmenter avec l'expérience, il faut tout de même le désirer et être prête à s'investir dans le projet. On a ce désir et cette ambition? Voici des pistes pour savoir si un poste de gestionnaire nous convient.

Les qualités d'une bonne patronne

«Le rôle du patron a évolué depuis une vingtaine d'années», constate Sylvie Lepage. Les qualités requises aussi. En voici sept essentielles, selon nos expertes.

Un esprit coopératif. «Avant, le patron devait être sévère et autoritaire, poursuit Sylvie Lepage. Aujourd'hui, cela ne passerait plus. Il exerce un leadership qui appelle à la collaboration.» Être une joueuse d'équipe est essentiel pour occuper un poste de gestion.

Une facilité à communiquer. Exprimer clairement notre vision, nos idées, nos demandes et nos exigences est incontournable. «Il est primordial d'avoir des compétences liées à l'intelligence émotionnelle, dit Ghislaine Labelle, psychologue organisationnelle. Cela signifie, entre autres, une bonne capacité d'écoute.»

Une âme rassembleuse. «Faire preuve d'intelligence émotionnelle, c'est aussi s'adapter aux différentes personnalités des membres de notre équipe», poursuit Sylvie Lepage. «Le bon gestionnaire est ouvert à leurs idées», ajoute Isabelle Lord, formatrice et coach auprès de cadres et auteure de *Gestionnaires inspirants - Les 10 règles de communication des leaders*. Il faut responsabiliser nos employés et les amener à trouver des solutions plutôt que de leur donner toutes les réponses.»

Une expérience solide. Isabelle Lord ajoute que les gens aiment être dirigés par une personne compétente et crédible, qui connaît très bien son métier et le domaine d'activités à gérer. ●

Un sens de la promesse. «Le personnel apprécie également les patrons cohérents, qui font ce qu'ils disent et qui respectent leurs engagements», ajoute la formatrice.

Une capacité à trancher. Un bon gestionnaire doit aussi être capable de décider. «Comme patronne, on a souvent des risques à prendre. Il faut savoir trancher, ce qui requiert une bonne assurance», dit Sylvie Lepage.

Une ouverture au changement. La capacité de bien gérer notre stress, de s'adapter aux imprévus et aux changements est aussi nécessaire.

Les spécialistes interrogées estiment toutes qu'une personne déterminée à devenir patronne peut acquérir les qualités manquantes. «On peut suivre des séminaires et des formations sur la gestion et sur l'art d'être patronne, faire des lectures personnelles ou avoir un mentor qui nous coach», explique Sylvie Lepage.

A-t-on la tête de l'emploi?

On ne devient pas patronne du jour au lendemain. Mieux vaut tâter le terrain et s'y préparer peu à peu, disent les spécialistes. «Les gens des ressources humaines aident souvent à identifier la relève et travaillent à l'élaboration des programmes de développement des gestionnaires», dit Ghislaine Labelle. Une rencontre avec un conseiller nous permettra de connaître les possibilités dans l'entreprise et les compétences requises pour les postes de gestion. On verra alors si cela correspond à notre profil. Sylvie Lepage ajoute qu'il existe des tests d'évaluation pour déterminer nos habiletés en gestion. «Il s'agit de tests de

personnalité jumelés à des mises en situation, explique-t-elle. On peut demander au service des ressources humaines d'en passer un ou faire une démarche auprès de firmes privées qui offrent ce service.»

On conseille également de rencontrer une personne qui occupe un poste similaire à celui qui nous attire. Par exemple, si on est infirmière et que le poste d'infirmière en chef nous intéresse, une collègue qui a ce titre pourra nous parler de son travail, des qualités qu'il exige. On aura une idée plus réaliste des défis qu'il comporte et on évaluera mieux si on a ce qu'il faut. «On peut aussi consulter un mentor: quelqu'un dont on admire le cheminement, une personne en qui on a confiance et qui nous connaît sur le plan professionnel, comme un ancien patron», suggère Sylvie Lepage.

Finalement, si on a une belle relation avec notre patron, on peut lui en glisser un mot. «En principe, il est là pour nous aider à grandir dans l'entreprise et il devrait pouvoir nous coacher», dit Natacha Tougas. On n'attend pas que l'offre arrive: on prend les devants. On informe notre patron que l'on convoite tel poste et on lui demande s'il croit qu'on a les qualifications nécessaires. «On lui propose de nous laisser diriger de petits projets pour voir comment on se débrouille, ajoute-t-elle. Ou encore, de nous déléguer des responsabilités pendant ses vacances. À son retour, il verra comment ça s'est passé et évaluera ce qu'on a à travailler. C'est un très bon exercice.» Cela nous permet aussi de valider si on est à l'aise dans ce rôle. Il est possible qu'on se soit fait une idée fautive du travail de patronne et qu'on se rende compte que cela ne nous convient pas.

«J'AI refusé DE DEVENIR PATRONNE... DEUX FOIS!»

Isabelle Paris était conseillère en ressources humaines dans une entreprise de haute technologie quand on lui a offert le poste de directrice de ce département. «Le timing n'était pas idéal, confie-t-elle. Je venais de tomber enceinte de mon troisième enfant, et les gens au travail ne le savaient pas. Mes filles avaient alors 4 ans et 2 ans et je ne souhaitais pas prendre plus de responsabilités. J'ai rencontré mon supérieur et je lui ai annoncé que j'étais enceinte et que j'avais l'intention de prendre mon congé de maternité, une situation incompatible, à mon avis, avec un nouveau poste de direction. Mais j'ai reconnu que, dans un autre contexte, cette promotion aurait pu m'intéresser. Mon patron était déçu, mais il comprenait.»

Pendant son congé de maternité, Isabelle a reçu une autre offre de direction, venue d'une entreprise qui avait entendu parler de son profil. «À ce moment-là, j'avais pris la décision de me retirer du marché du travail pour me consacrer à

ma famille, raconte-t-elle. J'ai donc mentionné que je prenais un temps d'arrêt, mais que si nos chemins se croisaient plus tard, ça me ferait plaisir de travailler avec eux. J'ai été surprise de voir combien mon refus a été bien accueilli. On m'a même dit que j'étais chanceuse de pouvoir profiter de mes enfants.»

Si on refuse une offre, Isabelle conseille de bien se préparer à la rencontre. «J'avais écrit mes raisons. J'ai sorti des arguments indiquant pourquoi, pour moi et pour l'entreprise, il était préférable que je n'accepte pas le poste. Rester honnête, c'est gagnant. J'ai donné les vraies raisons de mon refus. Je n'ai pas essayé d'en inventer d'autres pour que ça paraisse bien. Les gens apprécient toujours l'intégrité.» Après deux ans et demi d'arrêt, Isabelle a lancé sa propre entreprise de services conseil en développement organisationnel et en ressources humaines. Comme quoi, finalement, elle était bel et bien faite pour être patronne, mais à sa façon!

AVIS D'EXPERTS: refuser, tout un art!

Si on nous a offert le poste, c'est parce qu'on a confiance en nous et qu'on nous a reconnu des compétences particulières. «C'est une fleur qu'on nous fait. Il faut d'abord remercier les gens qui ont pensé à nous, soutient Isabelle Lord. Ensuite, on explique notre décision en toute honnêteté, en donnant les vraies raisons. Si le moment n'est pas bon, mais que, dans trois ans, on serait prête à faire le saut, il faut le mentionner. Le gestionnaire mettra peut-être une petite étoile à côté de notre nom pour nous le proposer plus tard. Il pourra aussi commencer à nous confier des mandats où on pourra exercer notre leadership.»

Et si un poste de direction ne nous intéresse pas, il faut aussi l'exprimer clairement. «On devrait en profiter pour préciser ce qu'on apprécie de notre travail, ce qu'on voudrait explorer, ce qu'on aimerait apprendre, etc.» L'employeur comprendra que notre intérêt pour l'emploi et pour l'entreprise demeure. Ghislaine Labelle constate que la nouvelle génération (Y) qui arrive sur le marché du travail affirme clairement ce qu'elle veut et ne veut pas. «Les employeurs n'ont pas le choix: ils doivent faire preuve d'ouverture et s'adapter.»

«JE SUIS devenue patronne ET J'ADORE ÇA!»

Suzie Vranderick avait 28 ans et comptait six années d'expérience comme enseignante en adaptation scolaire quand elle a accepté un poste de responsable de groupe. «Le poste s'apparentait à celui de directrice adjointe, dit-elle. J'étais responsable d'un groupe d'enseignants et je participais aux rencontres de gestion de l'école.» Elle était intéressée à diriger une équipe et avait le goût de relever de nouveaux défis, mais c'est surtout l'opinion favorable des membres de l'équipe qui l'a convaincue de faire le saut. «La personne que je devais remplacer me voyait bien à ce poste, de même que plusieurs collègues crédibles. Ce vote de confiance m'a donné l'élan nécessaire. Déjà, comme enseignante, j'avais constaté que j'avais le respect de l'équipe. J'étais capable de donner mon opinion en réunion et ça passait bien.»

À son avis, la transition entre son métier d'enseignante et celui de directrice adjointe s'est bien déroulée parce qu'elle avait une

belle assurance, une vision du travail à faire et une bonne relation avec les membres de l'équipe. La direction de l'école était aussi derrière elle pour la guider. Elle ajoute qu'aller chercher une formation complémentaire est un autre atout pour favoriser la transition. «Dès que j'ai accepté le poste, je me suis inscrite au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en administration de l'éducation. Cela m'a permis d'aller chercher des compétences en gestion du personnel.»

À 40 ans, mère d'un garçon de 3 ans, Suzie dirige maintenant une école secondaire intégrée à un centre jeunesse. Pour elle, la maternité n'est pas un frein pour accéder aux postes de gestion. «Je suis bien entourée et soutenue par mon conjoint et mes parents. Je constate toutefois que mes responsabilités familiales m'obligent à mieux planifier. Je suis beaucoup plus organisée et efficace depuis que je suis maman.»

AVIS D'EXPERTS: comment s'assurer que la transition se passe bien?

Il faut d'abord que l'entreprise officialise notre promotion, soutient Sylvie Lepage. «C'est la première étape pour donner de la crédibilité à notre nomination, dit-elle. Cela peut se faire par courriel.» Ensuite, il est bon de rencontrer les membres de notre équipe individuellement. «On leur explique quelles sont les responsabilités liées à notre nouveau poste et on leur demande quelles sont leurs attentes», conseille Natacha Tougas. «C'est important de faire comprendre que le travail d'équipe demeure, croit Sylvie Lepage. Certains collègues qui auraient voulu le poste peuvent être offusqués, mais il faut laisser le temps agir. Avec une bonne communication et un travail de collaboration, la confiance va grandir.» Il faut aussi continuer à être guidée par notre supérieur et pouvoir le consulter régulièrement pour discuter des difficultés rencontrées.

Avant de faire le saut

Devenir patronne entraîne de nombreux changements. Il faut y penser et se demander si on a vraiment le goût de les vivre. «Premièrement, on aura beaucoup plus de responsabilités. On doit être capable de supporter cette pression, note Natacha Tougas. Les projecteurs seront davantage tournés vers nous, on deviendra l'exemple. Comment se sentira-t-on devant toute cette attention? Il faudra aussi vivre avec le fait que tout le monde ne sera pas toujours d'accord avec nous, accepter qu'on ne peut pas plaire à tous et arriver à bien dormir malgré tout.»

Les relations avec nos anciens collègues vont aussi changer, avertit Ghislaine Labelle. «On ne peut pas tout partager quand on devient patronne. Il faut prendre un peu de distance avec des collègues de qui on était très proche.» C'est nécessaire pour être en mesure de bien gérer les situations sans être influencée par une relation d'amitié. Il est important de peser cet aspect. «Devenir patronne demande aussi beaucoup de flexibilité, ajoute Sylvie Lepage. Il ne faut pas compter nos heures. Si on gère une équipe dans une usine où il y a du travail la nuit ou la fin de semaine, on devra être disponible à l'occasion le soir et le week-end. On clarifie avec notre supérieur toutes les attentes du poste, puis on évalue si on est prête et s'il permet la conciliation avec notre vie personnelle.»

Progresser autrement, c'est possible

On peut toutefois avoir une très belle carrière sans jamais accéder à des postes de direction: en changeant de service ou en se spécialisant dans un secteur, par exemple. «Devenir la spécialiste de son domaine ou une référence pour les autres, former les recrues, c'est valorisant, dit Sylvie Lepage.

L'important, c'est d'apprendre et d'être motivée et heureuse au travail. Avoir de nouveaux défis ne signifie pas nécessairement devenir patronne.»

On peut aussi ne pas avoir envie d'aller ailleurs et vouloir rester à notre poste parce qu'on l'aime et que l'expérience nous donne une confiance et une aisance appréciables. On doit alors montrer qu'on est motivée, soutient Natacha Tougas. «C'est souvent ce que veulent les patrons avec leurs promotions: encourager leurs troupes et maintenir l'intérêt. Si on indique qu'on est heureuse là où on est, le patron devrait être satisfait et respecter notre décision. Il ne faut pas accepter une promotion qui ne nous intéresse pas par crainte d'être mise à l'écart. Les entreprises ont besoin autant de bons employés que de bons patrons.»

Pour en savoir plus

- *Le Dur métier de patron*, par Robert Sutton, Transcontinental, 2010, 245 p., 27,95 \$.
- *Comment devenir un meilleur boss*, par Alain Samson, Transcontinental, 2005, 151 p., 24,95 \$.
- *Gestionnaires inspirants - Les 10 règles de communication des leaders*, par Isabelle Lord, Les Éditions Logiques, 2011, 194 p., 24,95 \$.
- *Adieu patron! Bonjour coach!*, par Dennis Kinlaw, Transcontinental, 1997, 141 p., 24,95 \$.

Quelles sont, pour vous, les qualités d'une bonne patronne? Commentez sur

www.coupedepouce.com/patronne