



LE TAGÈTE

Hors série n° 24, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

PROMOUVOIR DE L'INTÉRIEUR

Les organisations ont deux choix en matière de comblement des postes supérieurs:

1) embaucher depuis l'extérieur; 2) promouvoir depuis l'intérieur. Le personnel provenant de l'extérieur présente l'avantage de la diversité d'expérience sinon de compétences, en même temps que le risque d'une distanciation culturelle par rapport au milieu de travail nouveau qui les embauche. Quant au personnel promu de l'intérieur, il présente l'avantage de l'acclimatation culturelle au milieu de vie qu'est l'organisation, mais aussi le risque de conflit entre *prétendants* à l'avancement chez les candidats potentiels non considérés.

La promotion dans l'organisation est souvent mal gérée, parce que les supérieurs figent les rangs en gardant en place trop longtemps des candidats qui n'auraient jamais dû être promus aux postes qu'ils occupent. Ce qui est cause d'inertie dans la structure générale d'emploi, en que se crée un retard dans le rythme d'ajustement de l'organisation en matière de capacité d'innovation stratégique et opérationnelle. De nouveaux marchés sont délaissés, et des produits nouveaux ignorés. Pire, les modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation souffrent d'une carence d'idées neuves, partant d'habileté d'adaptation au marché.

Deux occurrences, eu égard aux promotions internes, peuvent être évoquées: a) la promotion trop rapide; b) la promotion trop tardive. Ni l'une ni l'autre ne profite à l'organisation, si tant est que l'on considère l'obligation qui lui impartie en matière de changement une demande marché toujours plus exigeante. Les incompetents, promus à des postes supérieurs ne sont pas plus utiles à une prise en charge responsable des affaires de l'organisation, que ne le sont les compétents en attente inutile de postes à la hauteur de leur capacité supérieure à la tâche.

L'organisation devrait disposer d'une politique de suivi du cheminement de carrière de son personnel fondée sur l'appréciation des résultats antérieurs des candidats aux promotions, mais aussi sur les perspectives de rendement à la tâche de ceux-ci... s'ils étaient promus à des postes correspondant mieux à leurs compétences et expériences. Ce que l'on constate, c'est que les promotions sont souvent considérées seulement au moment où les postes se libèrent. Or, l'organisation devrait être un cadre d'optimalisation des savoirs acquis de tous les employés. Ce qui supposerait, que les exigences d'exécution de la tâche soient connues, comparées et évaluées en permanence, de sorte que les postes se libérant soient comblés par des personnes propres à les occuper immédiatement et à y dégager les résultats attendus. En somme, l'organisation devrait gérer la succession de ses postes de travail, surtout aux échelons supérieurs, en tenant compte du risque d'inefficience associé au fait de ne pas le faire à temps ni correctement. Risque qui peut s'exprimer de deux manières: i) manque à gagner sur les compétences acquises du personnel en place et non exploitées à fond par l'organisation; ii) départ précipité de personnes plus compétentes que celles en poste et qui attendent indûment une promotion méritée. La promotion interne, qui n'est pas la seule avenue à considérer, devrait cependant représenter le tout premier bassin de recrutement des futurs dirigeants de l'organisation. La relève doit se former dès le comblement du poste.