

Hommage aux stratèges de la dotation

Par Alan Davis

De nos jours, on entend beaucoup parler de perfectionnement et de canalisation du leadership pour les postes de direction. Ce dont on entend moins parler, c'est du perfectionnement et de la canalisation du talent à tous les échelons de l'organisation. Or, pour atteindre des objectifs opérationnels, il est probablement tout aussi important de se préoccuper des cadres intermédiaires et des collaborateurs de grande valeur.

Les stratégies de recrutement des employés de haut niveau deviennent de plus en plus ingénieuses et subtiles. L'une des plus récentes est la reconstitution de chartes organisationnelles de la concurrence (« Talent Mapping »). Mais attention! Le perfectionnement et l'embauche des personnes les plus prometteuses ne sont pas le fruit du hasard : le gestionnaire doit prendre fait et cause pour cette approche. Quand les stratèges de la dotation prennent le flambeau, l'organisation tout entière obtient des résultats incroyables.

Comment reconnaître un stratège de la dotation?

Si vous pouvez répondre par l'affirmative aux questions ci-après, vous pouvez porter fièrement le titre de «stratège de la dotation»...

- Êtes-vous fermement convaincu que le succès de votre organisation dépend principalement de la manière dont vous déployez les employés de haut niveau au sein de vos effectifs?
- Voyez-vous les candidats à rendement élevé comme des actifs potentiels à long terme (ou comme une solution à court terme pour combler un poste)?
- Quand vous rencontrez des candidats très talentueux, leur expliquez-vous les cheminements de carrière possibles s'ils se joignent à votre organisation?
- Connaissez-vous les risques commerciaux associés à la pénurie de personnel qualifié et à la gestion inadéquate de la relève?
- Comprenez-vous le concept d'engagement de l'employé et vous comportez-vous en conséquence?
- Acheminez-vous les dossiers des candidats prometteurs à d'autres gestionnaires recruteurs potentiels de l'organisation?
- Traitez-vous les candidats comme des facteurs potentiels de succès dans votre organisation ou plutôt comme des éléments essentiels?
- Êtes-vous conscient du fait que les meilleurs candidats ont accès à un grand choix de carrières?
- Êtes-vous persuadé que pour embaucher les meilleurs candidats, vous devez absolument être le meilleur employeur?



Qui sont les stratèges de la dotation?

Dans de nombreux secteurs, nous avons observé des exemples de comportements stratégique. Parmi ces secteurs, mentionnons l'aérospatiale, les services financiers, le pétrole et le gaz naturel, les services publics, les mines, le transport, les pâtes et papiers ainsi que les pharmaceutiques. Les stratégies gagnantes sont le fruit de la réflexion à long terme non seulement des RH (comme on pouvait s'y attendre), mais aussi des chefs de file éclairés dans de nombreux domaines d'activité dont le génie, la fabrication, l'exploitation, la chaîne d'approvisionnement et la gestion du risque.

Quelle influence exercent les défenseurs du talent sur votre organisation?

À court terme, l'embauche des meilleurs candidats aura pour principal effet de faire la différence dans le succès de votre organisation. À long terme, les stratèges de la dotation mettront en place une banque de candidats externes de qualité exceptionnelle, ce qui réduira les délais requis pour l'embauche tout en comblant les vides dans le plan de relève. Ces résultats entraînent un avantage commercial et, du même coup, atténuent certains aspects de risques pour l'entreprise.

Comment devenir un grand stratège?

D'abord, prenez conscience (si ce n'est déjà fait) de la gravité de la situation. La migration des employés de haut niveau est un phénomène mondial et la guerre pour leur recrutement continue de faire rage. D'ailleurs, la documentation sur le sujet est abondante : elle devrait vous effrayer suffisamment pour vous inciter, vous et votre équipe de direction, à adopter des mesures énergiques.

Si vous êtes un chef de file en RH, partez à la chasse de gestionnaires recruteurs qui partagent cet état d'esprit – vous verrez qu'en peu de temps, vous voguerez vers la réussite en remportant des batailles importantes dans cette guerre de recrutement. Le succès appelle le succès : vos idées deviendront populaires à mesure que vos interventions auront des répercussions grandissantes sur votre organisation. Si vous ne pouvez dénicher de gestionnaires recruteurs de style «défenseur du talent», sensibilisez ceux que vous avez sous la main au problème.

Si vous êtes un gestionnaire recruteur, demandez à la direction des RH de vous soutenir fermement dans votre approche axée sur le perfectionnement, la promotion et la conservation des employés les plus talentueux de votre organisation. Exigez des gestes concrets : engagez-vous en sensibilisant vos dirigeants aux causes et aux effets de la pénurie des employés de haut niveau.



Conclusions

Si vous n'êtes pas un stratège de la dotation, vous devriez le devenir. La réussite de votre organisation en dépend. Dans la guerre pour recruter les meilleurs éléments, les vainqueurs seront ceux :

- qui développent les meilleurs éléments à l'interne;
- qui embauchent les meilleurs éléments à l'externe;
- qui retiennent la ressource la plus précieuse de l'organisation, c'est-à-dire les employés les plus compétents.

Les dirigeants d'une organisation devraient être responsables du perfectionnement et de la conservation des employés à rendement supérieur; ils devraient également être rémunérés en conséquence. Qu'avez-vous l'intention de faire pour faciliter à long terme le perfectionnement et l'embauche de personnes talentueuses?

Il n'y a aucun inconvénient à devenir un grand stratège de la dotation. Au contraire, en le devenant, nul doute que votre réputation dans l'organisation deviendra des plus enviables.

Vous n'êtes pas encore un stratège de la dotation? Qu'attendez-vous?

L'auteur :

Alan Davis est le fondateur et président d'Alan Davis et Associés Inc., un cabinet spécialisé en recrutement installé au Québec (Canada). Il a 29 ans d'expérience dans le recrutement et a géré de nombreuses campagnes de recrutement au Canada et à l'étranger. M. Davis a dirigé la campagne de recrutement des astronautes canadiens de 1992. Son entreprise offre des services spécialisés dans la recherche de cadres, la sélection et le recrutement stratégiques, la gestion de la relève et la formation à la conduite d'entretiens. M. Davis est régulièrement invité comme conférencier et publie fréquemment des textes traitant de la sélection et du recrutement.

Hudson, QC : 450-458-3535

www.alandavis.com

