

Comblen les lacunes en matière de leadership : les avantages d'un talent intérimaire externe



Auteurs :

Jeff Marsh, associé et chef de la prestation de services chez Odgers Interim
Kim Stangeby, associée et cheffe des services-conseils en stratégie



ODGERS BERNDTSON

Imaginez qu'il y ait un départ soudain dans l'une de vos équipes clés et qu'il s'agisse d'une ou d'un cadre supérieur, d'une ou d'un gestionnaire ou encore d'une ou d'un membre de l'équipe de direction.

Vous ne pouvez pas laisser le poste inoccupé. Mais où allez-vous trouver un remplaçant rapidement? La recherche d'un remplaçant permanent à l'externe prendra un certain temps. Et il n'y a vraiment personne dans l'organisation qui soit prêt à occuper ce poste.

Dans un élan de désespoir, vous obtenez l'autorisation de détacher une personne d'une autre équipe pour assurer l'intérim. Dans un élan de désespoir, vous obtenez l'autorisation de détacher une personne d'une autre équipe pour assurer l'intérim. Cette stratégie de talent « un pour tous, tous pour un » suppose que les gens sont aptes et prêts à accomplir les tâches d'une qui est partie et qu'ils sont en mesure de faire un travail acceptable jusqu'à l'embauche d'une ou d'un titulaire permanent. Elle est souvent présentée comme une étape positive, une mutation latérale ou une occasion de perfectionnement; cela peut être le cas, mais cela peut aussi être une façon habile de présenter les choses. Les membres du personnel, en particulier les cadres supérieurs, sont suffisamment avisés pour détecter les solutions de pure forme et hâtives, et ils n'ont pas beaucoup de tolérance pour se faire « porter volontaire ».

À l'ère de la grande démission, c'est un scénario que de nombreuses organisations utilisent pour couvrir les départs imprévus et non désirés. Malheureusement, c'est une stratégie qui comporte des risques cachés et qui peut faire plus de mal que de bien à

l'organisation et aux personnes concernées.

Dans leur empressement à choisir une candidate ou un candidat à l'interne pour pourvoir un poste vacant clé, de nombreuses organisations s'aperçoivent qu'elles ont créé une foule d'autres problèmes potentiels.

Absence d'expertise particulière. Il existe certainement de grandes organisations qui disposent d'une réserve de talents internes suffisante pour absorber un seul départ et assurer la continuité. Dans ce scénario, une personne ou un groupe de personnes faisant le même travail accepterait une charge de travail supplémentaire pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités. Toutefois, ce ne sont pas toutes les organisations qui disposent d'un tel éventail de talents. Une personne intérimaire à l'interne se retrouve à accomplir les tâches d'un poste pour lequel elle n'est pas vraiment qualifiée, en dépit des compétences et de l'expertise qu'elle possède. Selon le poste, cela peut être une proposition risquée.

Créer des attentes injustes. Même si vous prenez le temps d'expliquer toutes les réserves et restrictions à l'avance, une personne nommée à un poste vacant à l'interne à titre intérimaire s'attendra invariablement à occuper ce poste de façon permanente. Après vous avoir prêté main-forte dans l'urgence, les candidates et les candidats intérimaires à l'interne estimeront qu'ils « méritent » que cette nomination devienne permanente. S'ils découvrent que l'entreprise cherche à pourvoir le poste

“ Les membres du personnel, en particulier les cadres supérieurs, sont suffisamment avisés pour détecter les solutions de pure forme et hâtives, et ils n'ont pas beaucoup de tolérance pour se faire « porter volontaire ». ”

à l'externe, il y aura du ressentiment, tant de la part des candidates et des candidats intérimaires que de leurs pairs.

Exacerber un problème de départ volontaire. Des nominations intérimaires internes mal définies et mal gérées pourraient provoquer d'autres départs. Si une personne doit occuper deux postes ou en occuper un pour lequel elle n'est pas qualifiée, elle ressentira du stress et de l'anxiété. Soudain, l'idée de travailler pour un autre employeur et d'occuper un poste clairement défini devient vraiment intéressante.

Le talent intérimaire externe pourrait-il être la solution?

Il existe une autre option qui est souvent négligée dans la panique pour pourvoir un poste soudainement vacant : la candidate ou le candidat intérimaire externe.

L'un des effets les plus intéressants de la tendance à la mobilité des talents est la création d'un réservoir de plus en plus important de talents – même au niveau des cadres – qui sont heureux de travailler à court terme pour pourvoir un poste vacant, même s'il y a peu d'espoir qu'il se transforme en poste permanent ou qu'il n'y en a pas du tout.

Ce vivier de talents est devenu plus important, et plus accessible, grâce à l'intérêt croissant du secteur du recrutement pour les placements intérimaires. Les avantages potentiels d'une candidate ou d'un candidat intérimaire externe, comparés aux inconvénients évidents d'un recrutement en interne, parlent d'eux-mêmes.



Une occasion de faire bouger les choses.

Les talents intérimaires externes constituent une occasion de provoquer des perturbations positives dans votre organisation. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'insuffler un souffle nouveau pour dynamiser les autres dirigeantes et dirigeants et le personnel. De plus, la personne choisie – en particulier si elle possède une expérience de cadre – peut être une spécialiste du redressement ou de la restructuration. Certaines des entreprises les plus prospères du monde font appel à des cadres intérimaires qui sont appelés à prendre des décisions difficiles à court terme, afin de placer l'organisation sur la voie du succès à long terme.



Une occasion d'acquérir une expertise particulière pour la durée d'un projet.

À un moment ou à un autre, toutes les organisations seront confrontées à la nécessité d'acquérir des compétences ou une expertise particulières pour relever un défi précis. Peut-être votre organisation est-elle en mode fusion-acquisition. Dans ce cas, y a-t-il des personnes à l'interne qui savent gérer toutes les questions juridiques, pratiques et de ressources humaines qui s'ensuivront? Peut-être votre organisation est-elle confrontée à une échéance de conformité réglementaire. Dans ce cas, a-t-elle l'expertise particulière pour répondre à toutes les exigences légales et réglementaires? Les placements intérimaires externes peuvent vous donner accès à une multitude de compétences et d'expertises particulières pour la durée de votre choix.



Une solution à l'obligation de surpayer pour pourvoir un poste clé.

La frénésie d'embauche qui a accompagné la grande démission a incité de nombreuses entreprises à surpayer les talents. Si les embauches de cette nature peuvent combler des lacunes en matière de talents et de compétences clés, elles peuvent aussi créer un déséquilibre de rémunération avec le personnel en place. Une solution de talent intérimaire peut vous aider à pourvoir un poste clé immédiatement, ce qui vous laisse le temps de procéder à un recrutement rigoureux qui se conclura par une embauche qui ne bouleversera pas la grille de rémunération.

Le mieux qu'un responsable du recrutement puisse demander, c'est de pouvoir rechercher de façon approfondie et réfléchie une candidate ou un candidat pour occuper un poste clé, sans avoir l'impression de devoir se ruiner pour trouver les meilleurs talents, et sans que l'organisation soit mise à rude épreuve en raison du jeu stressant de la chaise musicale auquel les membres du personnel sont obligés de se prêter pour combler le manque de ressources.

Le talent intérimaire est une solution qui sert ces deux objectifs : il permet de pourvoir un poste clé et d'aider les responsables du recrutement dans leur recherche de la personne idéale pour l'occuper en permanence.



odgersberndtson.com