



**ExecutivesOnline**

**Guide de l'Intérim Management**

**[infos@executivesonline.fr](mailto:infos@executivesonline.fr)**

**[www.executivesonline.fr](http://www.executivesonline.fr)**

## **Guide destiné aux cadres sélectionnés pour une mission**

### **Résumé de la situation :**

Félicitations ! Vous avez été sélectionné(e) par l'un de nos clients d'Executives Online.

Des étapes importantes ont été franchies afin de garantir votre succès :

- Vous avez passé un entretien avec nous, Executives Online, et nous vous avons recommandé(e) à notre client
- Vous avez passé un entretien et vous avez été choisi(e) par notre client pour cette mission particulière
- Vous avez été entièrement informé(e) de ce qui vous est demandé
- Vos compétences, votre expérience, vos capacités et votre jugement personnels ont été appréciés et considérés comme une part essentielle de la réalisation des objectifs définis
- Vous avez déclaré que vous êtes intéressé(e) par la mission et que vous êtes disponible aux dates prévues.

### **Autres conditions du succès :**

D'autres conditions importantes doivent être remplies pour réussir. Elles visent principalement la communication et les attentes - à la fois celles du client et les vôtres. Il vous sera sans doute utile de connaître les avantages du management par intérim tels qu'ils ont été présentés au client.

Notre brochure vous décrit comme suit :

- Un(e) directeur(trice) expérimenté(e), disponible à la demande, aussi longtemps que nécessaire mais dans les limites légales
- Un(e) homme (femme) d'action (et non un(e) consultant(e), qui met les idées en œuvre (et qui ne passe pas son temps à rédiger des rapports), un(e) vrai(e) directeur (trice) opérationnel (le) et non un conseil en management
- Une personne qui fait partie de l'équipe de direction du client... concernée par tous ses objectifs, dévouée à son bien-être, qui obtient rapidement la coopération du management et gagne le respect des autres
- Sensiblement surqualifiée par rapport aux besoins du client, ce qui lui donne un temps d'adaptation réduit et une contribution rapide dès le premier jour
- A l'esprit indépendant et se situant au-dessus des contingences politiques du bureau ou de la société
- Portant la marque de l'honnêteté, de l'intégrité et de l'impartialité car votre prochaine mission dépend de la réputation acquise lors de votre dernière mission

C'est ce que nos clients attendent de vos qualités. Cela fait beaucoup ! Si nous avons fait notre travail correctement, vous serez « sensiblement surqualifié(e) » et vous aurez donc besoin d'un temps d'adaptation minimal. Parce que vous êtes indépendant(e) et que vous vous situez au-dessus des contingences politiques du bureau, vos observations seront perçues comme étant objectives – par conséquent, vous pourrez « tout dire comme vous le pensez ». Parce que vous êtes engagé(e) et professionnel (le), vous serez rapidement accepté(e) comme un membre permanent de l'équipe de direction.

## Démarrer par un succès

Cependant, il vous faudra encore faire preuve de jugement et de bon sens pour vous assurer que vous démarrez par un succès. Voici quelques suggestions à ce sujet, ainsi que des réflexions sur les pièges occasionnels :

- Parce que vous êtes surqualifié(e), vous pouvez trouver que la situation du client est moins satisfaisante, moins complexe ou tient davantage du gâchis que, disons, celle que vous avez connue lors d'une précédente mission ou dans un poste précédent en tant que titulaire. Soyez prudent(e) et sensible quant à la façon de l'aborder. Dire, avant la fin de la première semaine, que « c'est un réel gâchis et que vous ne savez pas comment ils ont fait pour survivre jusque là ! » n'est pas la meilleure façon de vous faire aimer de vos collègues ou de vos subordonnés – ni des personnes qui vous ont embauché(e), même si ces derniers connaissent très bien les types de problèmes qui se posent. C'est la raison pour laquelle ils vous ont engagé(e) sur cette mission par l'intermédiaire d'Executives Online !

Il y a un exemple de cadre intérimaire à qui, lors de sa première mission, on a demandé de quitter la société dès la fin de sa première semaine précisément pour cette raison. Comme dans tout poste de direction, vous devez mettre vos collègues de votre côté et non « les bousculer ».

- Bien qu'on vous ait décrit(e) comme ayant besoin d'une « courbe d'apprentissage minimale », il ne faut pas que cela vous mette sous pression et vous incite à donner une solution rapide ou ne brouille votre jugement. Tout poste de cadre supérieur, intérimaire ou titulaire, nécessite une sorte de processus d'apprentissage. Les directeurs intérimaires qui réussissent le mieux écoutent longuement et attentivement avant de proposer des solutions. Il est généralement facile d'identifier les problèmes : le défi consiste à imaginer et à mettre en œuvre des solutions réalisables et acceptables dans la limite des ressources disponibles.
- En général, on « passe tout » à un directeur titulaire pendant 6 mois ou plus, le temps nécessaire pour qu'il « s'adapte », « apprenne les ficelles » ou « assimile la culture ». Il est vrai qu'un directeur intérimaire ne bénéficie pas d'un tel privilège, mais afin que le travail en cours ait un sens, vous devrez comprendre les faits, rechercher des avis, discuter des problèmes, ainsi qu'évaluer les capacités et l'expertise de ceux qui vous entourent. Il est toujours important d'agir ainsi mais vos compétences et votre expérience annoncées nécessitent que ce processus soit relativement court pour un directeur intérimaire.
- Vous devez comprendre parfaitement les attentes du client. On vous a décrit la société ou l'entité et les détails de la mission vous ont été donnés, en général par une ou deux personnes que vous avez rencontrées, l'une d'elles étant probablement le patron de votre client (votre supérieur hiérarchique).

## Connaissance du client

Mais qu'en est-il de vos autres collègues, de vos subordonnés et de vos pairs ? Que leur a-t-on dit sur la mission ? Que leur a-t-on dit sur vous ? Votre présence nécessaire est-elle prise comme une critique négative sur eux ? Savent-ils que vous êtes engagé(e) à titre temporaire ? Cela vous donne-t-il moins d'autorité à leurs yeux ? Etes-vous le/la sauveur(euse) dont ils ont désespérément besoin pour les sortir de la crise ?

Il y a certaines questions dont nous discutons en général avec les clients (qui, soit dit en passant, reçoivent également un exemplaire de cette brochure). Une séance typique de questions/réponses pourrait se passer ainsi – vous verrez que les questions sont à la fois des questions pratiques et des questions qualitatives :

**Client :** Dois-je présenter le cadre comme un(e) employé(e) intérimaire ?

**Executives Online :** Oui. Bien qu'il y ait des circonstances exceptionnelles où il est préférable de ne pas le faire, nous vous conseillons de « dire à l'équipe de direction qui est le cadre, d'où il/elle vient, la raison de sa présence, qu'il s'agit d'un poste intérimaire et pourquoi c'est un poste intérimaire (c'est-à-dire ce qui doit se passer une fois que la mission temporaire est finie) ».

**Client :** Si je le fais, est-ce que son autorité ne sera pas affaiblie ?

**Executives Online :** Non. Au vu de notre expérience, cela n'a jamais posé de problèmes. Premièrement, le cadre tire son autorité de vous, son employeur, de la même façon qu'un employé titulaire. Deuxièmement, parce que notre directeur(trice) intérimaire est sensiblement surqualifié(e) (encore cette expression ?), il ou elle aura la manière, l'expérience et l'autorité innée nécessaire pour ce poste.

**Client :** Dois-je poser des limites particulières concernant la prise de décision du cadre ?

**Executives Online :** Non. Le cadre en mission travaille sous votre direction et votre contrôle et il n'existe aucune raison légale et nécessairement aucune raison opérationnelle pour limiter son autorité. Comme précisé ci-dessus, le cadre intérimaire tire son autorité de l'employeur de la même façon qu'un directeur titulaire. Les embauches, les licenciements, les achats, et les autres décisions seront prises dans le cadre des procédures d'exploitation de votre entité, dont votre directeur(trice) intérimaire aura pris connaissance. Vous pouvez également être assuré que votre directeur(trice) intérimaire vous informera de toutes les décisions importantes, sensibles et critiques qui doivent être prises avant qu'elles le soient, ainsi que des actions prévues.

**Client :** Qu'en est-il de la confidentialité ?

**Executives Online :** En pratique, la confidentialité pose moins de problèmes qu'avec les employés titulaires. Un cadre intérimaire n'est pas plus susceptible de commettre un abus de confiance qu'un cadre titulaire mécontent, un contractant indépendant ou un autre fournisseur ponctuel – c'est-à-dire très rarement en fait ! Executives Online intègre un Accord de Confidentialité dans la documentation écrite qu'elle soumet au cadre et certains clients choisissent également d'appliquer leur propre accord. Un/une directeur(trice) intérimaire n'a aucun intérêt à trahir la confiance car en fait, cela l'empêcherait de trouver un autre poste.

**Client :** Qu'en est-il de l'engagement ? Le cadre restera-t-il pendant toute la mission ?

**Executives Online :** Un départ anticipé peut arriver mais cela est très rare et se résout sans difficulté. Le plus souvent, le problème est que les clients souhaiteraient garder le cadre intérimaire plus longtemps que ce qui était prévu à l'origine mais ils ont peur que ce ne soit pas possible. En fait, cela peut s'arranger en général : cela montre l'engagement de nos cadres, ainsi que la haute estime dans laquelle nos clients les tiennent.

D'un point de vue pratique, nous savons par expérience que nos cadres intérimaires font de grandes journées et sont entièrement dévoués au succès de leurs « missions » - ceux qui sont en mission loin de chez eux travaillent souvent tard le soir. Chaque mission et chaque défi sont importants pour eux ; un(e) directeur(trice) intérimaire est à la hauteur de la réputation qu'il/elle a tiré de sa dernière mission : ils doivent s'engager car ils ne peuvent pas se permettre d'échouer.

**Client :** Pourquoi un cadre de grande qualité voudrait-il être intérimaire ?

**Executives Online :** Pour garder sa liberté et son indépendance; pour le défi et la diversité ; pour optimiser ses compétences sans être dépassé ; pour continuer à apprendre; pour être responsable de l'évolution de sa propre carrière. Les hommes et les femmes qui apprécient ce genre de choses et qui gagnent bien leur vie en tant que cadres intérimaires doivent être les meilleurs possibles : seuls les très bons directeurs peuvent réussir de cette façon. Bien sûr, ils tiennent également à fournir un travail de grande qualité, à construire leur propre réputation, à obtenir de bonnes références pour leurs prochains postes. Les clients d'Executives Online sont assurés d'avoir des cadres de grande qualité qui ont un rendement maximum.

## **Votre première semaine**

Dès le début de votre mission, vous devriez être informé par le/la directeur(trice) de votre client de ce qui a été dit concernant votre rôle et votre statut et à qui ces informations ont été données. Demandez à votre directeur(trice) de vous présenter personnellement à tous les directeurs auxquels vous serez directement ou indirectement associé(e).

Nous pensons qu'il est très important que vous déterminiez également les attentes de vos collègues et de vos subordonnés par rapport à votre rôle. Bien qu'ayant été mis(e) au courant par le client, tout le monde peut avoir sa propre perception de la raison pour laquelle vous avez été engagé(e), ainsi que ce que vous devriez et pouvez faire. Vous devez comprendre et harmoniser ces perceptions pour assurer une transition en douceur au sein de l'entité.

Au cours de la première semaine, demandez à chacun de vos collègues individuellement quelle est, selon lui/elle, la raison de votre présence. S'il y a un quelconque embarras ou malentendu (comme cela peut arriver même dans l'entité la mieux gérée), cela se verra vite et devra être résolu rapidement. Cela vous donnera également l'opportunité d'asseoir votre autorité et de fixer vos attributions – en même temps, cela vous donnera un aperçu des domaines de soutien ou de résistance éventuelle (il existe des missions pour lesquelles votre tâche peut rester confidentielle entre vous et le/la directeur(trice) de votre client. Même dans ces cas-là, vous devez savoir ce qui a été dit à vos collègues et ce qu'ils ont compris).

Soyez sensible aux implications de la décision du/de la directeur(trice) de votre client de vous embaucher, car il ou elle peut avoir pris, ce qui peut sembler être dans l'entité, une mesure inhabituelle. L'embauche de cadres intérimaires est maintenant banale mais il se peut que vous soyez le premier cadre intérimaire dans la Société de votre client.

Il est clair qu'aucun de nous – vous, le client et Executives Online – ne souhaite que votre mission se termine par un échec ou une déception. Vous aurez compris, d'après ce que vous avez lu jusqu'ici, que nous pensons que la communication est la clé : ceci est vrai que ce soit votre première mission ou que vous soyez un cadre intérimaire expérimenté. Les contacts que vous avez chez Executives Online sont tous des directeurs de l'industrie expérimentés – n'hésitez pas à nous contacter si vous avez le moindre problème.

Voici quelques règles simples qui sont adoptées par les cadres intérimaires expérimentés :

- Si vous avez des doutes, demandez.
- Ne supposez pas : assurez-vous, demandez et écoutez. Le plus grand danger est de ne pas assez écouter.
- Communiquez fréquemment avec le/la directeur(trice) de votre client, au moins jusqu'à ce que vous soyez sûr(e) qu'il ou elle se sent à l'aise avec vous – et même alors, aussi fréquemment que vous le jugez nécessaire.
- Communiquez régulièrement avec votre contact chez Executives Online ; nous sommes là pour vous aider et nous avons beaucoup d'expérience dans le traitement des problèmes que l'on rencontre au début – nous pouvons souvent éviter que des taupinières deviennent des montagnes. Nous pouvons parfois dire des choses au client que vous ne vous sentiez pas capable de lui dire.
- N'arrivez pas armé(e) d'idées préconçues ou de solutions toutes faites. Chaque client, chaque poste et chaque tâche sont différents et méritent votre respect et la plus grande compréhension avant que vous apportiez votre expérience et vos compétences à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions. Toutes les solutions et les actions doivent être justifiées selon leur intérêt dans la situation actuelle du client : ne dites jamais « Dans la Société X, nous avons toujours fait comme ça », car c'est le plus sûr moyen d'introduire de la suspicion et du doute.
- Vous êtes un cadre qui exécute, et non un consultant qui ne fait que donner des conseils ; ne déviez pas de votre objectif – c'est normalement la raison pour laquelle vous êtes là.
- Vous serez payé(e) à la journée au lieu de percevoir un « salaire ». Cependant, comme dans tous les postes, si vous avez l'intention de prendre une journée, de ne pas être présent(e) sur le site, si vous êtes malade ou si quelque chose se produit qui fait que votre client se demande où vous êtes, demandez au client ou informez-le à l'avance. Quand ce n'est pas possible (comme dans le cas où vous tombez brusquement malade), informez-le dès que vous le pouvez et si ce n'est pas possible, dites-le nous et nous informerons le client à votre place. En tant que cadre intérimaire, vous devez être encore plus sensible que d'habitude à la courtoisie et aux procédures appropriées en ce domaine.

## **Le résultat**

Executives Online est la seule société de recrutement qui se consacre exclusivement à l'embauche de directeurs et de cadres intérimaires brillants. La façon dont nous fonctionnons, les services que nous fournissons, nos relations clients, nos relations candidats, notre réactivité et notre professionnalisme sont les marques de ce qui se fait de mieux dans le secteur de la main d'œuvre temporaire. Vous et votre expertise font partie de ce « mieux » et il vous appartient de vous montrer à la hauteur des attentes que nous avons créées en proposant cette opportunité.

Veillez accepter tous les conseils qui vous sont donnés dans un bon esprit. Vous êtes le/la meilleur(e) directeur(trice) disponible pour aider notre client. Nous nous donnons beaucoup de mal pour faire correspondre l'expertise et l'expérience de nos cadres aux besoins de nos clients ; nous voulons que tous nos clients soient réellement satisfaits de leur décision concernant l'embauche d'un cadre intérimaire – nous réussirons seulement si vous réussissez.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre mission.