



NAVIGUER EN PÉRIODE D'INCERTITUDE : L'INTERIM MANAGEMENT COMME ATOUT STRATÉGIQUE

Livre blanc : interim management

En cette période de changement constant, l'intérim management professionnel est un facteur de stabilité qui aide les organisations à aller de l'avant.

Nous traversons une période exceptionnelle. Les tensions géopolitiques, l'incertitude économique, les évolutions démographiques et les avancées technologiques rapides, notamment l'essor de l'intelligence artificielle, façonnent un environnement complexe et imprévisible pour les organisations. Bien que cette « nouvelle normalité » nous aide à nommer cette réalité, les pouvoirs publics, les entreprises et les individus restent confrontés à une incertitude croissante et à des décisions sans cesse reportées.

En période de turbulences, on se tourne généralement vers des solutions flexibles qui permettent de réagir rapidement et d'éviter des engagements à long terme. L'interim management s'y prête parfaitement. Fait étonnant – et contre toute intuition – les entreprises semblent aujourd'hui plus enclines à procéder à des recrutements fixes qu'à opter pour une solution flexible.

Pour les entreprises/employeurs, les possibilités ne manquent évidemment pas pour aller sur le marché et trouver le candidat idéal, qu'il s'agisse de postes permanents ou temporaires, en direct ou avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Cela n'enlève toutefois rien à la grande valeur ajoutée qu'apporte le recours à des professionnels reconnus pour obtenir des résultats optimaux.

Collaborer avec un prestataire spécialisé en intérim management, et en particulier avec un membre de Federgon, garantit l'accès à des professionnels soigneusement sélectionnés, un cadre de qualité éprouvé et un accompagnement expert à chaque étape de la mission. Cela se traduit par un impact accru à court terme et par des résultats durables à plus long terme.

En outre, les prestataires apportent une sécurité financière et administrative essentielle : clarté pour les clients et une rémunération juste et ponctuelle pour les intérim managers. Dans un marché où la flexibilité prend de plus en plus d'importance, la transparence et la fiabilité constituent des atouts cruciaux.

En cette période de changement constant, l'intérim management professionnel est un facteur de stabilité qui aide les organisations à aller de l'avant. Le défi ne consiste plus à prouver sa pertinence, mais à renforcer sa visibilité. C'est précisément l'ambition de ce livre blanc.

Je vous invite non seulement à découvrir ce livre blanc, mais aussi à l'utiliser activement au sein de votre organisation. Partagez-le avec vos collègues et les décideurs, et laissez-le devenir un catalyseur de choix meilleurs, plus rapides et plus réfléchis en matière d'intérim management. En investissant dès aujourd'hui dans l'intérim management professionnel, vous posez les bases d'une plus grande agilité, de résultats solides et d'une croissance durable. Je vous souhaite une lecture passionnante.

Steven Cornand,
président de la Commission interim management chez Federgon

04 Introduction

06 Interim management

**11 Interim management
ce que c'est et ce que ce
n'est pas**

18 L'impact de la technologie

22 Conclusion

**23 Checklist
comment choisir le bon
prestataire d'interim
management ?**

Introduction

À propos de Federgon, réseau pour l'emploi

En tant que réseau pour l'emploi, Federgon représente les prestataires de services RH et les entreprises actives dans le domaine du placement et des services RH au sens large du terme.

Les prestataires privés de services RH jouent un rôle social essentiel. Ils aident les demandeurs d'emploi à trouver un emploi et les entreprises à trouver le bon candidat. Ils forment les travailleurs, les aident à développer leurs compétences et les accompagnent dans la suite de leur carrière. Ils assistent également les personnes qui perdent ou risquent de perdre leur emploi à retrouver un nouveau poste sur le marché du travail. Les opérateurs privés du marché du travail et les prestataires de services RH sont indispensables au bon fonctionnement du marché du travail. En tant que partenaires de chaque candidat, de chaque entreprise et des pouvoirs publics, ils contribuent à la fluidité et à l'efficacité du marché du travail.

Federgon compte plus de 700 membres actifs dans les domaines suivants : le travail intérimaire, le learning & development, le recrutement, search & selection, le project sourcing, l'outplacement, HR tech, l'accompagnement de carrière, le well-being, l'interim management, ainsi que les services aux particuliers.

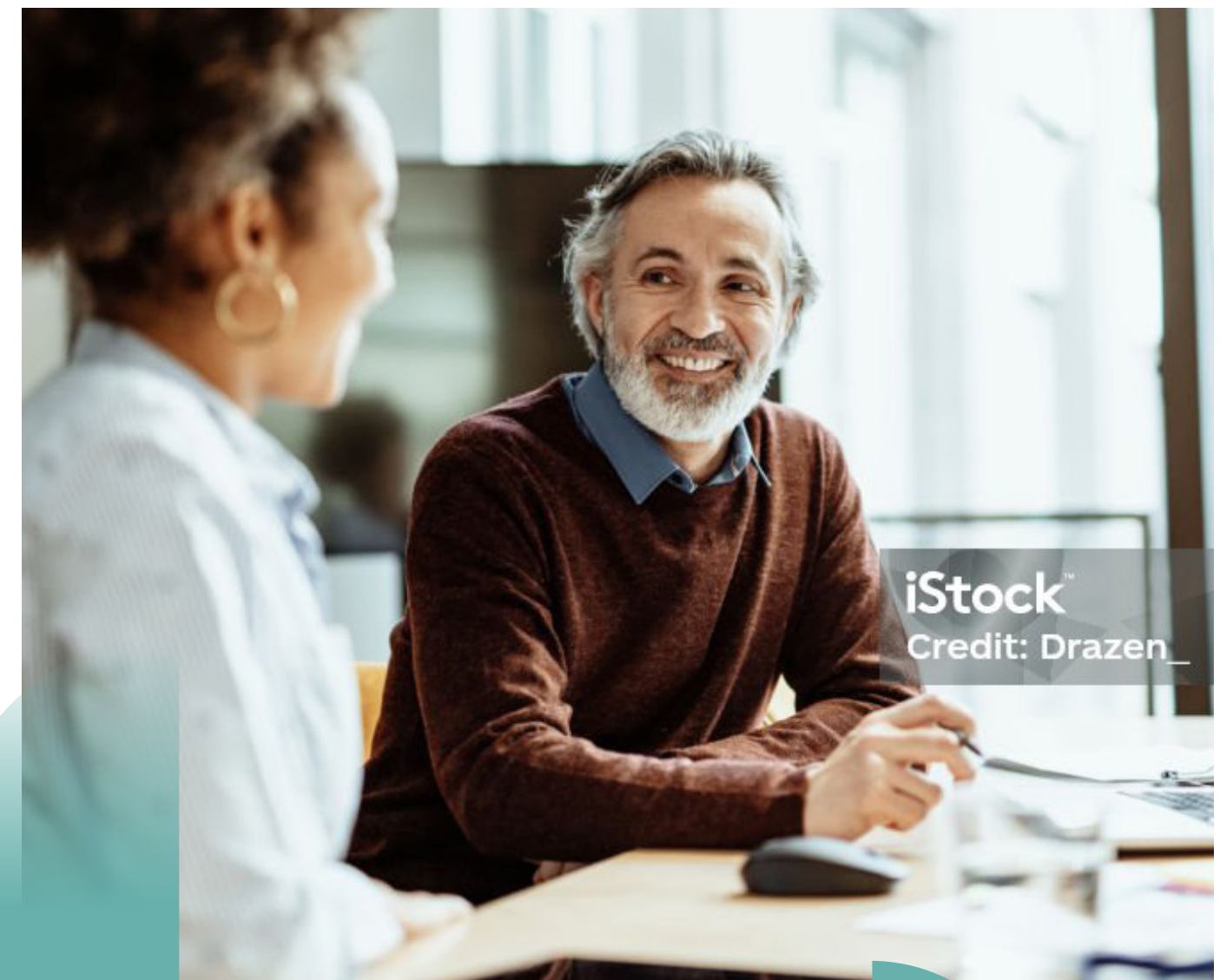
Prestataires d'interim management

L'interim management permet aux entreprises de faire appel, pour une mission temporaire et clairement définie, faire appel à un manager ou un cadre dirigeant expérimenté, souvent lors de périodes de changement ou de crise. La durée de ces missions peut varier de quelques mois à plusieurs années, selon la complexité des défis à relever. Un interim manager est rapidement opérationnel, apporte l'expertise ciblée et collabore étroitement avec le personnel permanent au cœur des activités quotidiennes de l'entreprise. L'interim manager gère l'ensemble du processus d'une mission, de la définition de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre.

Ce sont les bureaux d'interim management, également appelés prestataires, qui sont membres de Federgon. Les prestataires d'interim management donnent accès à un vaste réseau de managers intérimaires expérimentés et assurent la gestion complète et le suivi de A à Z des missions. Federgon défend les intérêts du secteur depuis 2003. En 2010, le secteur a introduit le label de qualité Lloyds comme point de référence dans un marché en forte expansion.

Les membres de Federgon entendent contribuer, par leur professionnalisme, au renforcement de l'identité professionnelle et de l'image de l'interim manager en tant que leader stratégique.

La participation et la mobilité sur le marché du travail figurent en tête de l'agenda politique. L'objectif est d'atteindre un taux d'emploi de 80 % d'ici 2030.



iStock™
Credit: Drazen_

"Les membres de Federgon entendent contribuer, par leur professionnalisme, au renforcement de l'identité professionnelle et de l'image de l'interim manager en tant que leader stratégique."

Plus que jamais, les connaissances et les talents de nos collaborateurs constituent notre principale ressource et forment le socle de notre économie de la connaissance. La pénurie quantitative et qualitative de talents incite les entreprises à recourir à des instruments alternatifs et à explorer de nouvelles voies pour mobiliser les compétences nécessaires. Dans ce contexte, l'interim management a trouvé sa place dans la philosophie contemporaine du Total Talent Management.

Dans ce livre blanc, nous examinons de plus près la valeur ajoutée de l'interim management en tant qu'instrument à part entière du marché du travail. Il constitue une réponse pour assurer une occupation temporaire qualitative de fonctions stratégiques clés, tout en représentant une forme d'emploi à part entière pour un segment C-level au sein de la population active

Une étude menée par Robert Walters révèle que 49 % des interim managers ont un impact dès le premier mois de leur collaboration. (Your Results | European Interim Management Guide)

Interim management

Un interim manager allie leadership, expertise et flexibilité pour accompagner les organisations dans le changement, la croissance et la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

Une définition

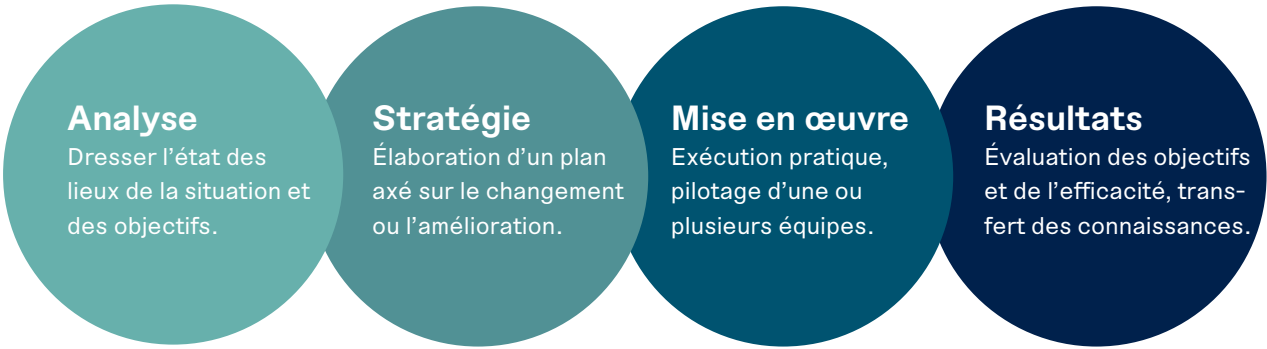
Un interim manager est un professionnel expérimenté et hautement qualifié, nommé temporairement à un poste de direction au sein d’une organisation afin d’atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels. L’interim manager est chargé d’initier le changement, de résoudre des problématiques complexes et de réaliser des projets spécifiques ou des initiatives d’amélioration. Grâce à son expertise et à ses compétences en leadership, l’interim manager constitue

un partenaire précieux pour l’organisation : il accompagne tant l’équipe de direction que les collaborateurs, qu’il sait mobiliser, fédérer et piloter. L’interim manager exerce son activité en tant qu’entrepreneur indépendant et travaille directement chez un client ou par l’intermédiaire d’un prestataire d’interim management. L’interim manager adopte une approche flexible et orientée résultats, qui lui permet de s’adapter rapidement à la culture de l’organisation et aux besoins spécifiques du client.

Rôle d’un interim manager

Caractéristique	Explication
Professionnel expérimenté	Hautement qualifié, grande expérience en matière de gestion, rapidement opérationnel.
Mission temporaire	Actif au sein d’une organisation pendant une période prédéterminée.
Stratégique et opérationnel	Réalise les objectifs, donne une orientation aux projets et aux initiatives.
Changement et solutions	Initie le changement, résout des défis complexes.
Source d’inspiration et leader	Motive la direction et les collaborateurs, encourage la collaboration.
Flexible et orienté résultats	S’adapte rapidement, se concentre sur des résultats concrets et la valeur ajoutée.
Méthode de travail	Travaille de manière indépendante ou via un prestataire de services en interim management, s’adapte à la culture de l’organisation et aux besoins du client.

Étapes du processus d’interim management



Avantages pour les organisations :

Déploiement rapide	Expertise	Flexibilité	Orienté résultats
Immédiatement disponible pour répondre à des besoins urgents.	Accès à des connaissances et à une expérience manquantes en interne.	Solutions sur mesure, adaptation rapide au contexte.	Priorité à des résultats tangibles et une amélioration durable.

Types de missions d’interim management :

Les missions d’interim management varient considérablement en termes de contenu, mais peuvent généralement être classées en plusieurs catégories types, chacune avec ses propres objectifs et caractéristiques. Les managers intérimaires sont souvent sollicités pour :

- **remplacement d’un poste clé :** l’interim manager est rapidement opérationnel et assure la continuité de la politique et de la gestion.
- **gestion du changement, ou conduite d’un processus de changement ou de restructuration :** l’interim manager accompagne les réorganisations, les fusions, les changements de culture, les projets de numérisation, etc.

- **gestion de crise ou stabilisation d’une organisation ou d’un département en difficulté :** accent mis sur la réduction des coûts, la trésorerie, le rétablissement de la confiance.
- **gestion de projet/expertise spécifique :** apport de connaissances et d’expérience pour un projet spécifique.
- **soutien aux start-ups/scale-ups :** accent mis sur les processus, la gouvernance, les ressources humaines ou la gestion financière. L’interim manager assure une flexibilité dans la phase de croissance incertaine et le transfert de connaissances aux équipes internes.
- **intégration post-fusion :** accompagnement de l’intégration des organisations après une fusion ou une acquisition. L’interim manager joue le rôle de passerelle temporaire entre l’ancienne et la nouvelle situation.

Que pouvez-vous attendre d’un prestataire d’interim management en tant que client?

Un prestataire d’interim management est une organisation (bureau ou cabinet de consultation) spécialisée dans la recherche d’interim managers pour des missions au sein d’organisations qui ont besoin d’un soutien temporaire (et souvent urgent) en matière de

gestion. En d’autres termes, le prestataire d’interim management constitue le lien entre les organisations confrontées à un besoin temporaire de leadership ou d’expertise et les professionnels.

Un prestataire d’interim management assure notamment :

l’inventaire des besoins

- Analyse, en collaboration avec le client, la mission, le contexte et les exigences.
- Réfléchit avec le client au profil souhaité et à l’approche à adopter.
- Identifie l’expertise nécessaire et clarifie les objectifs que le client souhaite atteindre.

la sélection des interim managers appropriés

- Dispose d’un réseau ou d’une base de données d’interim managers qualifiés.
- Sélectionne les candidats sur la base de leur expérience, de leurs compétences et de leur adéquation avec la culture de l’entreprise.

l’accompagnement du placement

- Organise la présentation du candidat au client, négocie les tarifs et les contrats.
- S’occupe des formalités juridiques et administratives (par exemple, facturation, conformité à la loi DBA).

le suivi de la mission et contrôle qualité

- Reste impliqué tout au long de la mission en tant qu’interlocuteur actif pour les deux parties (par exemple, via des entretiens de suivi).
- Apporte des ajustements si nécessaire et peut organiser un remplacement si le placement s’avère moins satisfaisant que prévu.

Les missions d’interim management sont temporaires, axées sur les résultats et ciblent des situations où un leadership, un changement ou une expertise spécifique

sont immédiatement nécessaires. Elles combinent souvent une vision stratégique et une capacité de réalisation pratique.

Tous les prestataires sont-ils identiques ?

Nous distinguons quatre grands groupes de prestataires d’interim management sur le marché :

1. **Bureaux spécialisés**
se concentrent sur une niche, telle que la finance, l’informatique ou le secteur des soins de santé.

2. **Grands groupes de services**
Cabinets de conseil ou entreprises de travail intérimaire proposant des services d’interim management comme une composante de leur offre de services plus large.

3. **Agences de recrutement de cadres**
Proposent parfois des solutions d’interim management au niveau de la direction.

4. **Plateformes freelance**
Places de marchés numériques permettant aux entreprises de sélectionner elles-mêmes leurs interim managers.

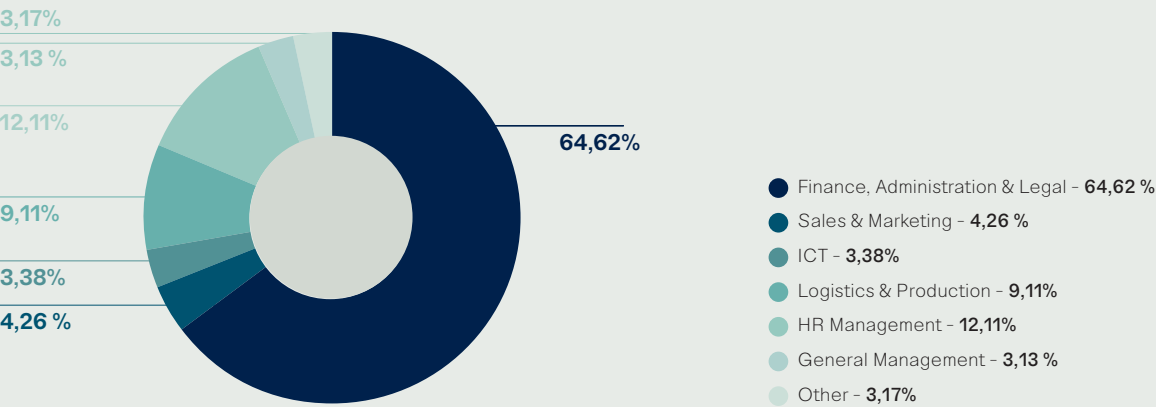
Le marché de l’interim management

Le chiffre d’affaires des entreprises belges d’interim management a connu une croissance soutenue ces dernières années, à l’exception de l’année 2020 marquée par la crise du Covid-19. L’année 2022 s’est distinguée par une croissance exceptionnelle du secteur, avec une augmentation de 30 %. Cette dynamique positive s’est poursuivie en 2023 et 2024, au cours desquelles une nouvelle progression du chiffre d’affaires a été observée. Si l’on compare 2024 à 2015, on constate un quasi-doublement du marché, avec une croissance cumulée de +96 %. Toutefois, les résultats de l’enquête mensuelle de Federgon indiquent qu’un ralentissement progressif de la croissance s’est amorcé à

partir de la mi-2024. Dans ce contexte, une baisse du chiffre d’affaires d’environ 12 % est anticipée pour 2025.

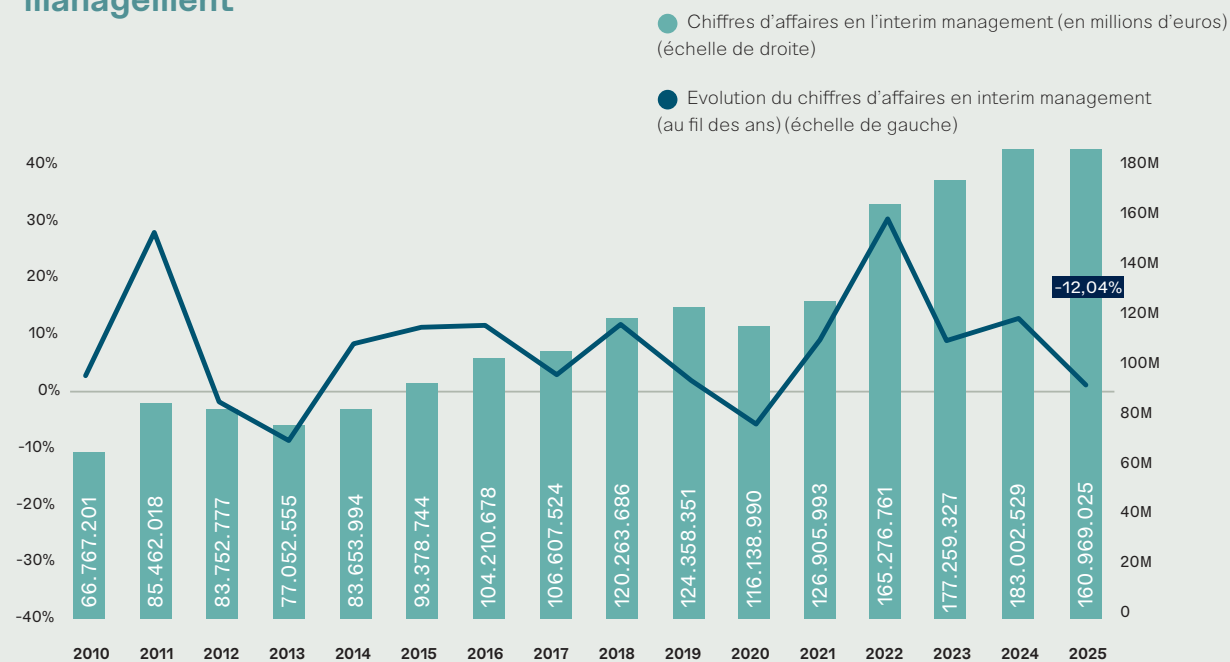
Près de deux tiers des profils placés sont des interim managers actifs dans les domaines de la finance, du juridique et de l’administration. Les managers RH représentent un peu moins de 12 % des profils placés en 2024, tandis que les interim managers actifs dans les domaines de la logistique et de la production représentent environ 8 %. Ces pourcentages sont relativement stables au fil des ans.

Chiffres : le marché de l’interim management



Chiffres : Federgon 2025

Chiffres d'affaires en interim management



Qu'est-ce que le management intérimaire, et qu'est-ce qu'il n'est pas ?

Le management intérimaire consiste à assumer temporairement des fonctions de direction dans un contexte où la rapidité, l'impact et les résultats sont essentiels.

En positionnant clairement l'interim management, il apparaît qu'il ne s'agit pas d'une solution temporaire improvisée, mais bien de la prise en charge temporaire d'un rôle de leadership dans un contexte où la rapidité, l'impact et les résultats sont cruciaux. Ci-dessous, nous comparons l'interim management à d'autres formes d'emploi (en général) et nous expliquons ce qu'il est et ce n'est pas.

Le profil de l'interim manager

Il n'existe bien sûr pas de profil type de l'interim manager, mais un certain nombre de caractéristiques récurrentes se dégagent néanmoins.

Il s'agit le plus souvent de professionnels qui, à un moment donné de leur carrière, ont pris la décision de ne plus continuer à travailler comme employés ou salariés, préférant tracer leur propre voie. Les motivations à l'origine de cette décision sont multiples.

Un motif fréquemment évoqué est la volonté de transmettre leurs connaissances et leur expertise. Il est vrai que l'âge moyen des interim managers est plus élevé que celui de l'ensemble de la population active belge. Cela n'a rien d'étonnant : pour s'imposer réellement en tant qu'interim manager, il est essentiel de disposer d'un solide bagage professionnel. Les compétences et l'expérience acquises au fil des ans constituent autant de ressources sur lesquelles s'appuyer dans des situations difficiles. C'est précisément là que réside la valeur ajoutée de l'interim manager.

Les interim managers se distinguent également par leur recherche de variété et leur volonté de s'éloigner de la routine. Tous ont en commun d'avoir fait le choix délibéré de devenir des interim managers. Un tel rôle temporaire n'est pas une solution provisoire en attendant un emploi fixe. Les interim managers sont des professionnels qui aiment ce qu'ils font. Cela explique également pourquoi les interim managers déclinent souvent l'offre du client qui, après une mission réussie, souhaite pérenniser la collaboration en leur proposant un emploi fixe. L'envie de se lancer dans un nouveau défi est trop forte.

Les interim managers se concentrent généralement sur la croissance de l'entreprise plutôt que d'adopter une approche généraliste. Souvent, des compétences spécifiques ou un regard externe et impartial sont nécessaires pour faire passer l'entreprise à un niveau supérieur. C'est dans ce contexte que le management intérimaire déploie pleinement son potentiel : rapidement, de manière ciblée et avec un impact tangible.

	Relation	Rôle	Objectif	Méthode de travail	Caractéristique
Interim management	Chaque interim manager = un freelance.	Responsabilités temporaires de gestion et de direction.	Missions spécifiques et temporaires au sein d'une organisation, dans une fonction prévue dans l'organigramme ou dans le cadre d'un projet.	Statut indépendant, contractuel et temporaire.	Orienté management, capacités de leadership, réalisation d'objectifs stratégiques.
Freelance	Tous les freelances ne sont pas nécessairement des interim managers.	Plutôt missions de courte durée et dans des rôles opérationnels.	Travaille de manière indépendante et à distance et n'est pas soumis à l'autorité d'un employeur.	Travaille souvent pour plusieurs clients et sur différentes missions en même temps.	Pour des projets spécifiques, mais moins alignés avec les objectifs stratégiques et le long terme du client.
Intérim	Ouvrier ou employé engagé par une entreprise de travail intérimaire occupé chez un client-utilisateur. Les contrats sont soumis à une législation spécifique.	Souvent à titre de soutien ou opérationnel.	Engagé pour des motifs spécifiques : l'augmentation de la charge de travail, le remplacement de travailleurs fixes ou l'exécution de travaux exceptionnels.	Employé par une entreprise de travail intérimaire qui facture le client.	Travail de soutien, exécutif et pratique.
Project-sourcing	Employé par un bureau de project-sourcing et travaillant sous l'autorité du bureau pour un projet chez un client. Les contrats sont soumis à une législation spécifique.	Rôle spécialisé ou exécutif en fonction de la mission.	Fournit une capacité ou une expertise supplémentaire pour des projets spécifiques.	Employés ou liés à un bureau. Le bureau facture le client.	Opérationnel/exécutif et basé sur des projets.

Deux études scientifiques récentes confirment les avantages de l’interim management :

Robin & Olsson
Principales conclusions 2022
L’interim manager – un catalyseur pour l’apprentissage organisationnel ?

- Apporte des connaissances et de l’expérience externes
- Crée des modèles mentaux partagés et un dialogue
- Améliore la capacité de réaction aux changements

Stan de Beus
Principales conclusions 2022
L’interim management et la validité de l’Upper Echelons Theory

- Les interim managers améliorent les prestations
- Les caractéristiques personnelles ne jouent pas un rôle significatif
- Impact du rôle : pas de la démographie

Une étude empirique menée auprès de 294 entreprises allemandes, publiée par Rodrigo Isidor, Christian Schwens et Rüdiger Kabst (2014) sous le titre « Interim Management Utilization, Firm Flexibility and its Impact on Firm Performance », montre que l’interim management accroît la flexibilité numérique et financière, ce qui est positivement corrélé aux performances de l’entreprise.

Les auteurs concluent que l’interim management est particulièrement efficace en tant que solution flexible pour répondre à des besoins temporaires en expertise et pour maîtriser les coûts.

La valeur ajoutée de l’interim management pour l’interim manager

La valeur ajoutée de l’interim management est souvent analysée du point de vue du client. Toutefois, ce mode d’activité présente également de nombreux avantages pour l’interim manager lui-même. Parmi les bénéfices, citons :

- **variété et défi** : des missions fréquentes dans de nouveaux contextes, secteurs et environnements ; pas de routine, mais des défis permanents.
- **apprentissage accéléré** : un interim manager est confronté à différentes structures organisationnelles, cultures d’entreprise et styles de leadership, ce qui enrichit son expérience et ses connaissances.
- **indépendance professionnelle** : davantage d’autonomie dans le choix des projets et souvent la liberté de déterminer son propre agenda.
- **élargissement du réseau** : chaque projet apporte de nouveaux contacts au niveau de la direction et du management, ce qui renforce la réputation et augmente les chances d’obtenir de futures missions.

- **impact et orientation résultats** : l’interim manager est souvent sollicité pour réaliser, en peu de temps, des changements ou des améliorations visibles, ce qui peut être très gratifiant.
- **avantages financiers** : généralement un tarif horaire ou journalier attractif, en adéquation avec l’expertise et le niveau de responsabilité. Remarque : en tant qu’indépendants, ils assument eux-mêmes l’ensemble des charges et obligations liées à ce statut. Leur tarif ne peut donc en aucun cas être assimilé à un revenu net.
- **développement personnel** : renforcement de la confiance en soi, de l’agilité et de la capacité à résoudre des problèmes en travaillant constamment dans des situations complexes et nouvelles.
- **liberté de spécialisation** : possibilité de se positionner dans des niches spécifiques (par exemple, gestion du changement, restructuration, numérisation) et de se construire ainsi une position d’expert sur le marché.

La valeur ajoutée de l’interim management via un prestataire d’interim management ?

Les prestataires d’interim management offrent des avantages importants aux organisations en période de changement ou d’incertitude. Ils permettent un gain de temps en proposant rapidement des candidats appropriés, sans passer par des processus de recherche longs et coûteux. En outre, ils offrent une prise en charge complète : le client sait que la mission est encadrée avec rigueur et peut dès lors se concentrer pleinement sur ses activités principales. Grâce à une présélection approfondie, fondée sur l’expérience avérée, les références et la réputation des candidats, les prestataires garantissent un haut niveau de qualité. Ils restent centrés sur une orientation résultats, ce qui permet à l’interim manager de contribuer à un rendement tangible pour l’organisation.

Sur le plan de la sécurité également, les prestataires assument leurs responsabilités : les aspects contractuels et juridiques sont bien organisés et conformes aux lois et réglementations en vigueur. Enfin, ils offrent de la flexibilité grâce à l’accès à un vaste réseau d’interim managers intervenant aux niveaux stratégique, opérationnel et spécialisé.

Lorsqu’un client indique avoir besoin d’un interim manager, cela s’accompagne souvent d’un certain degré d’urgence. Les prestataires d’interim management sont organisés de manière à pouvoir répondre à cette demande le plus rapidement possible. Ils sélectionnent les meilleurs candidats disponibles parmi leur pool d’interim managers qualifiés. L’interim manager peut ainsi, dans la plupart des cas, être opérationnel en quelques jours. Le client n’a pas à composer avec de longues procédures de recrutement ou d’intégration, et l’activité se poursuit sans interruption.

" Les bureaux d’interim management : le pont intelligent entre les besoins urgents des entreprises et les opportunités de carrière en période d'incertitude "

~ Ann Cattelain, CEO de Federgon



Les mesures mises en œuvre par un manager de transition au sein de l'entreprise rendent celle-ci plus résiliente et plus résistante aux crises à long terme.

La valeur ajoutée de l'interim management pour le client ?

La valeur ajoutée d'un interim manager pour un client (organisation) réside dans la combinaison de la rapidité d'intervention, de l'expertise, de l'indépendance et de l'orientation résultats. Elle se manifeste notamment à travers les éléments suivants :

- **haut niveau d'expertise :**

les interim managers sont des professionnels expérimentés qui possèdent des connaissances spécialisées et, souvent, un parcours impressionnant. Le client bénéficie ainsi d'un accès direct à des compétences et à un savoir-faire éprouvés, sans coûts de formation.

- **regard indépendant et neuf :**

en tant qu'intervenants externes, les interim managers ne sont pas influencés par la politique interne ou le passé de l'organisation. Ils identifient plus rapidement les enjeux réels et peuvent donner des conseils ou intervenir de manière impartiale.

- **orientation résultats et action :**

habituels à travailler avec des objectifs clairs et des échéances précises, les interim managers ne se limitent pas à l'analyse : ils passent rapidement à l'action. Grâce à cette approche ciblée, ils génèrent un impact significatif et obtiennent des résultats concrets dans des délais courts. Le retour sur investissement (ROI) est au cœur de chaque mission.

- **flexibilité sans engagement à long terme :**

un interim manager peut être engagé aussi longtemps que nécessaire, sans contrat de travail fixe ni augmentation progressive des coûts salariaux. Cela garantit un contrôle total des coûts et de l'engagement, sans obligations après la fin du projet.

- **continuité durant les périodes critiques :**

en cas d'absence d'un collaborateur clé, lors des transitions ou en situation de crise, l'interim manager assure la continuité. Le client opte ainsi pour la stabilité pendant les périodes d'incertitude et dispose de temps pour rechercher une solution durable.

- **transmission de connaissances et développement de l'équipe :**

les bons interim managers ne se contentent pas de prendre le relais : ils veillent à ce que leur passage laisse des résultats durables : des équipes plus solides, des processus plus performants, des connaissances consolidées.

Un interim manager n'est pas un travailleur temporaire coûteux, mais bien un outil stratégique. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à apporter impact, rapidité, indépendance et flexibilité, exactement au moment où cela est nécessaire. La valeur de l'interim manager réside dans le rapport favorable entre les coûts et les bénéfices (ROI). Les interim managers se caractérisent par une grande résilience, ce qui leur permet d'être bien armés pour faire face efficacement aux enjeux complexes d'aujourd'hui. Ce n'est toutefois pas la seule manière dont les entreprises peuvent tirer profit de l'interim management. Cette robustesse se transmet en partie aux entreprises clientes. Les mesures mises en œuvre par un interim manager dans l'entreprise la rendent plus résiliente et plus résistante aux crises, non seulement pendant la mission, mais aussi à long terme.

L'importance de la qualité

Toute organisation qui fait appel à un interim manager attend un niveau élevé de qualité. Celui qui a recours à un prestataire d'interim management attend de la qualité tant de la part du bureau que de l'interim manager lui-même. Au-delà du coût et du retour sur investissement, il est important d'accorder une attention particulière à la qualité intrinsèque du travail fourni.

La qualité est fondamentale en interim management, car les interim managers interviennent souvent dans des situations où une action rapide et efficace est cruciale. Ils se voient confier des responsabilités temporaires mais stratégiquement déterminantes, telles que l'accompagnement du changement, la résolution de situations de crise ou la gestion d'une période de transition.

Seul un interim manager de qualité est capable de générer un impact immédiat, sans longue période d'intégration, avec une attention constante portée sur les résultats.

Un manager de haut niveau sait rapidement gagner la confiance des collaborateurs et des stakeholders, condition essentielle pour créer l'adhésion nécessaire et exercer un leadership efficace. La qualité garantit également l'atteinte effective des objectifs. En revanche, un interim manager moins compétent peut entraîner une perte de temps, de la frustration au sein de l'équipe et, in fine, des coûts plus élevés.

En outre, un interim manager représente temporairement le management de l'organisation. Il n'est pas seulement un exécutant, mais aussi une figure stratégique. Il est donc important qu'il ou elle dispose de capacités de leadership, d'une vision claire et de solides compétences en communication. La qualité de l'interim manager limite également les risques d'erreurs juridiques, de problèmes RH ou de mauvaises décisions, susceptibles de causer des dommages durables.

Enfin, un bon interim manager génère une valeur ajoutée durable. Son intervention laisse des traces positives : une équipe renforcée, une structure clarifiée ou un changement pleinement mis en œuvre. En bref, la qualité en interim management est une condition indispensable à la réussite, à la fois à court et à long terme.

L'assurance qualité et la transparence en interim management gagnent en importance. Au cours des dernières années, l'interim management est devenu un outil stratégique pour les organisations confrontées à des transformations, à des besoins temporaires en leadership ou à des processus de changement complexes. Parallèlement, cette croissance a conduit à une offre très diversifiée de bureaux d'interim management, avec des méthodes de travail, des niveaux de qualité et des degrés de maturité variables. Dans ce contexte, la transparence en matière de qualité devient un facteur crucial tant pour les clients que pour les interim managers. Le label de qualité en interim management de Federgon offre des garanties de qualité claires, aussi bien pour le client que pour l'interim manager.

La nécessité de critères de qualité objectifs Pour les entreprises, il est souvent difficile d'évaluer correctement, en amont, la qualité d'un bureau d'interim management. Des critères tels que l'expérience, la méthodologie, le suivi et les garanties de qualité ne sont pas toujours visibles ou comparables. De même, pour les candidats interim managers, il n'est pas évident d'apprécier dans quelle mesure un bureau travaille de manière professionnelle et investit structurellement dans l'accompagnement et le contrôle de la qualité.

Afin de répondre à ce besoin, un système de certification objectif pour les bureaux d'interim management a été mis en place en septembre 2011. Ce système, développé par Federgon en étroite collaboration avec son partenaire d'audit LRQA, vise à évaluer et à attester la qualité des services de manière transparente et mesurable.

Le label de qualité permet d'identifier les agences qui ont mis en place des processus structurés et qui sont soumises à un contrôle externe.

Afin de mieux répondre aux besoins du marché, le système qualité a été mis à jour en 2025. Il est désormais plus conforme aux normes de qualité des autres labels de qualité Federgon.

La certification comme levier de professionnalisation Le label de qualité interim management est plus que jamais un guide pour les entreprises clientes et les managers intérimaires et offre des garanties de qualité claires.

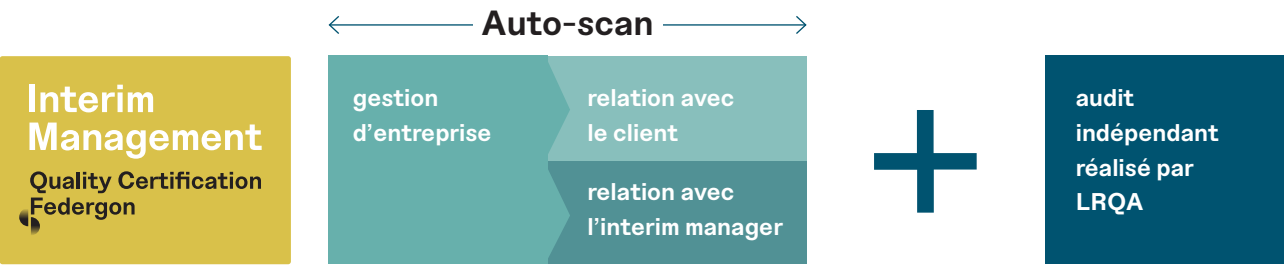
À l'aide d'un auto-diagnostic, les entreprises contrôlent elles-mêmes la qualité de leurs services. L'auto-diagnostic se base sur les normes de qualité convenues au niveau sectoriel. Il indique clairement le score d'une entreprise par rapport à ces normes. D'une part, l'auto-évaluation peut indiquer les points à améliorer et, d'autre part, elle peut confirmer que le travail est déjà conforme aux normes.

En outre, un regard extérieur permet de valider, d'encourager et de signaler les points faibles. Un audit complet est réalisé tous les six ans, avec deux audits de suivi entre-temps. Lors de la visite sur place, il est vérifié si l'auto-évaluation a été effectuée de manière adéquate et/ou si des ajustements suffisants ont été apportés là où cela était nécessaire. Les normes de qualité sont contrôlées de manière aléatoire à l'aide d'outils de travail concrets et de dossiers clients.

Valeur ajoutée pour les clients et les interim managers Pour les clients, cette certification Federgon/LQRA offre un cadre de référence objectif pour la sélection d'une agence de management intérimaire. Le label de qualité permet d'identifier les agences qui ont aligné leurs processus sur des critères de qualité objectifs et qui se font auditer par un partenaire externe.

Pour les interim managers, la certification apporte une meilleure lisibilité quant au niveau de professionnalisme et au soutien qu'ils peuvent attendre d'un prestataire, tant au démarrage de la mission que durant son exécution.

Vers un marché mature de l'interim management La certification objective joue un rôle clé dans la professionnalisation et la maturité du marché de l'interim management. En rendant les critères de qualité explicites et en les évaluant de manière indépendante, elle renforce non seulement la confiance dans l'interim management est renforcée, mais établit également un langage commun autour de la qualité, des attentes et des responsabilités. Dans un contexte où l'interim management est de plus en plus sollicité pour des missions critiques et stratégiques, l'assurance qualité n'est plus un facteur de différenciation, mais une condition nécessaire à une collaboration durable entre les organisations, les prestataires et les interim managers.



L'impact de la technologie

La technologie et le rôle de l'interim manager

La technologie a profondément transformé le rôle de l'interim manager.

Alors que ces derniers étaient auparavant principalement sollicités pour assurer des remplacements temporaires ou des changements organisationnels, ils sont aujourd'hui de plus en plus souvent appelés à accompagner des transformations numériques. La mise en place de nouveaux systèmes informatiques, l'automatisation des processus et la prise de décision basée sur les données font désormais partie intégrante de nombreuses missions. Les interim managers ne sont plus seulement censés diriger, mais aussi être capable de traduire les dernières avancées technologiques en stratégie et de donner une orientation dans ce domaine.

Pour être efficaces dans cette nouvelle réalité, les interim managers doivent posséder de solides connaissances numériques. Ils ne doivent pas nécessairement être des spécialistes en informatique, mais ils doivent être capables d'interagir avec les équipes technologiques, les fournisseurs et les analystes de données. En parallèle, le travail hybride et à distance exige qu'ils sachent motiver leurs équipes dans un contexte numérique. Le processus décisionnel a lui aussi évolué. Grâce aux tableaux de bord et aux données en temps réel, les interim managers peuvent prendre des décisions plus rapides et mieux fondées. Le leadership basé sur les données devient progressivement la norme.

La complexité des missions augmente. Des thématiques telles que la cybersécurité, la législation sur la protection de la vie privée (RGPD) et les intégrations de systèmes exigent que l'interim manager identifie et

maîtrise les risques. Les évolutions rapides en matière d'intelligence artificielle ajoutent une nouvelle couche de complexité. Plus que jamais, les organisations doivent se réinventer et repenser leurs processus, ce qui n'est pas une tâche simple. Cela nécessite des compétences spécifiques et souvent aussi un « regard extérieur » pour pouvoir agir rapidement et de manière décisive. Cette approche correspond parfaitement aux compétences des interim managers.

En résumé, la technologie a élargi et approfondi le métier d'interim manager. L'interim manager d'aujourd'hui n'est plus uniquement un leader temporaire : il est devenu un maillon essentiel entre l'humain, la stratégie et la technologie.

La technologie et le prestataire d'interim management

La technologie exerce un impact évident et croissant sur le métier de prestataire d'interim management. Elle transforme non seulement la manière dont les prestataires travaillent, mais les attentes des clients et des interim managers à leur égard. La digitalisation pousse les prestataires à travailler de manière plus intelligente, plus rapide et plus transparente, tout en leur offrant de nouvelles opportunités de démontrer leur valeur ajoutée.

La technologie modifie en profondeur le travail des prestataires d'interim management. Là où les réseaux personnels et les processus de sélection manuels ont longtemps constitué la norme, les prestataires recourent désormais de plus en plus à des outils technologiques pour identifier, évaluer et mettre en relation des interim managers.

Les plateformes numériques, le matching piloté par l'intelligence artificielle et l'analyse de bases de données permettent de sélectionner plus rapidement et avec davantage



de précision le candidat adéquat. Les clients peuvent ainsi recevoir une shortlist en l'espace de quelques jours, un rythme avec lequel les méthodes traditionnelles ne peuvent plus rivaliser.

Parallèlement, les attentes des clients ont changé. Ils exigent davantage de transparence en matière de tarifs, de qualité et de performances, et souhaitent pouvoir suivre à tout moment l'avancement d'une mission ou d'un processus de sélection. La technologie permet de mettre en place des tableaux de bord, portails clients et outils de reporting offrant cette transparence. Le cadre évolue également pour les interim managers eux-mêmes : ils s'attendent désormais à un onboarding numérique efficace, à un traitement minutieux des contrats et à une visibilité des missions adaptées via des canaux modernes.

Pour le prestataire, cela signifie que la véritable valeur ajoutée réside dans la capacité à traduire des besoins complexes des clients en

solutions durables, à l'aide de la technologie, sans perdre la dimension humaine.

La technologie ouvre en outre de nouvelles perspectives en matière d'analyse et de suivi. Grâce à l'analyse des données, les prestataires peuvent identifier les tendances, suivre les prestations interim managers et conseiller de manière proactive les clients en matière de capacité, de talents ou de risques. La technologie renforce également les aspects de conformité, notamment via des systèmes de contrats numériques, une gestion des communications données conforme au RGPD et des communications sécurisées.

En définitive, la technologie transforme le métier de prestataire d'interim management. Elle favorise la rapidité, la transparence et le sur-mesure, tout en offrant des moyens puissants pour améliorer la qualité des services. Les prestataires qui savent intégrer la technologie sans tout en préservant leur approche humaine disposent d'un avantage concurrentiel évident dans cette nouvelle réalité.

L'avenir des prestataires de services de gestion intérimaire réside dans un modèle hybride, dans lequel les outils numériques offrent rapidité et évolutivité, et les considérations humaines garantissent la qualité et l'impact.

Le rôle de LinkedIn, des plateformes freelance et des MSP dans l'interim management

La manière dont les interim managers sont trouvés, sélectionnés et mis au travail a fondamentalement changé ces dernières années en raison de l'apparition des technologies numériques et de la plateformisation. LinkedIn, les plateformes de freelance et les Managed Service Providers (MSP) jouent un rôle central dans cette évolution. Leur émergence influence non seulement le terrain de jeu, mais aussi les attentes des clients et le positionnement des interim managers eux-mêmes.

LinkedIn : carte de visite numérique et canal de sourcing généreux

LinkedIn s'est imposé comme le réseau numérique de référence pour les professionnels et constitue aujourd'hui un élément incontournable dans le monde de l'interim management. Pour les interim managers, la plateforme fait office à la fois de CV en ligne, de portfolio et de cadre de références. Des profils mettant clairement en avant les domaines d'expertise, appuyés par des recommandations pertinentes et un « thought leadership » démontrable (via des articles, publications ou contributions aux discussions), renforcent la visibilité et la crédibilité. Un profil solide sur LinkedIn est en fait un outil de candidature permanent : ceux qui se présentent de manière cohérente et professionnelle augmentent leurs chances d'être repérés pour des missions intéressantes.

D'autre part, LinkedIn offre aux clients un accès direct au marché. Les recruteurs, les équipes RH et les responsables de recrutement utilisent les fonctionnalités de recherche et les options de réseautage pour approcher eux-mêmes des candidats. Les organisations peuvent trouver elles-mêmes des candidats de manière efficace et éviter ainsi les frais liés à un prestataire. En contrepartie, un prestataire offre un service complet et fait bien plus que simplement fournir des CV. L'ensemble du processus consistant à trouver des candidats, opérer une présélection et sélectionner les meilleurs profils possédant les connaissances et l'expérience requises, mais aussi les traits de personnalité appropriés et la capacité à s'intégrer dans la culture du client, reste un métier à part entière. Externaliser ce travail est une forme d'outsourcing, dont le coût doit être mis en perspective avec celui d'un suivi intégral en interne.

Il va sans dire que les prestataires utilisent également LinkedIn de manière active pour sourcer des candidats appropriés et constituer des viviers de talents. Il en résulte un marché plus transparent et plus concurrentiel, où la visibilité des candidats est ouverte, et ceux qui savent se démarquer grâce à un positionnement clair ont une longueur d'avance. LinkedIn est un outil pratique pour trouver des solutions, mais pas nécessairement une solution en soi.

Plateformes freelance : accessibles, rapides et évolutives

Outre LinkedIn, nous assistons à l'émergence de plateformes freelance spécialisées et de places de marché internationales. Pour les organisations, elles offrent :

- un accès rapide à un large éventail de professionnels indépendants ;
- la possibilité de publier des missions et de sélectionner des candidats de manière autonome ;
- une transparence des tarifs et des conditions, facilitant la comparaison.

Pour les interim managers, ces plateformes constituent un canal supplémentaire vers des missions, et parfois aussi un moyen de mettre directement sur le marché une expertise de niche. Elles sont particulièrement prisées au niveau mid-level, mais gagnent également du terrain dans les niveaux de management supérieur, où la rapidité et la rentabilité sont de plus en plus souvent prioritaires.

Toutefois, ces plateformes présentent également des défis. Pour les providers, elles apportent à la fois opportunités et contraintes : elles permettent d'accélérer les mises en relation, mais imposent également un repositionnement stratégique. Les prestataires sont dès lors amenés à se différencier par la qualité, l'accompagnement et le sur-mesure et à s'adapter en combinant leurs propres services avec un modèle de plateforme.

Managed Service Providers (MSP) : pilotage et uniformité dans les grandes organisations

Dans les grandes organisations, où le recours à du personnel externe est souvent complexe et volumineux, les Managed Service Providers (MSP) jouent un rôle de plus en plus grand. Ces acteurs prennent en charge la gestion complète du processus d'engagement, y compris :

- la gestion centralisée des contrats et des processus administratifs ;
- le contrôle et négociation des tarifs ;
- la conformité, la gestion des risques et le respect des lois et réglementations ;
- la mise en place de procédures et de reportings uniformisés pour l'ensemble des recrutements externes.

Pour les interim managers, cela signifie que l'accès aux grandes organisations passe fréquemment par une structure de fournisseurs contractuels. Le contact direct avec le client est moins systématique, et le placement s'effectue via l'écosystème MSP. Cela garantit l'efficacité et la conformité, mais peut également conduire à une sélection moins personnalisée et à une certaine distance entre le professionnel et le client.

Pour les prestataires d'interim management, l'essor des MSP a des implications majeures. Afin de conserver leur accès aux entreprises et aux multinationales, ils doivent s'intégrer dans la chaîne MSP, ce qui fait évoluer leur rôle d'intermédiaire vers celui de fournisseur privilégié. Le terrain de jeu est ainsi davantage standardisé, mais laisse moins de place pour se démarquer par la relation personnelle et les conseils.

Une mutation fondamentale du paysage de l'interim management

La combinaison de LinkedIn, des plateformes de freelance et des MSP entraîne une refonte numérique de l'écosystème de l'interim management. Néanmoins, la dimension humaine reste déterminante. Dans le cas de missions d'interim management complexes ou stratégiques, l'adéquation personnelle, le style de leadership et la relation de confiance jouent un rôle décisif. Or, il s'agit précisément d'un ensemble de tâches qui ne peuvent être facilement exécutées par un outil numérique ou un filtre de plateforme. L'avenir réside donc dans un modèle hybride, dans lequel les outils numériques permettent de travailler rapidement et sur une grande échelle, tandis qu'une appréciation humaine garantit la qualité et un succès durable de la mission.

Conclusion

En période de turbulences et de changements rapides, l'interim management offre une valeur ajoutée stratégique indéniable pour les organisations qui souhaitent rester agiles, performantes et tournées vers l'avenir. Les interim managers apportent non seulement l'expertise et l'expérience nécessaires pour résoudre rapidement des problématiques complexes, mais ils servent également de pont entre la stratégie et l'exécution, entre l'humain et la technologie.

La collaboration avec un prestataire d'interim management, permet aux entreprises de se concentrer pleinement sur un déploiement axé sur les résultats des interim managers qui apportent une valeur ajoutée immédiate. En outre, un prestataire d'interim management apporte de la sécurité en assurant une gestion professionnelle de l'ensemble des aspects contractuels et juridiques.

Dans un environnement économique, sociétal et technologique en constante évolution, les organisations ont besoin d'un leadership flexible et prospectif. L'interim management rend possible une action rapide et ciblée, tout en limitant les risques et en assurant la continuité des activités.

Aujourd'hui, les prestataires d'interim management sont plus précieux que jamais. Ils mettent en relation les entreprises avec les profils adéquats, garantissent la qualité des missions et s'assurent que les interim managers soient rémunérés correctement et en temps voulu. Pour les organisations en quête de sécurité, d'expertise et de performances, le recours à un prestataire reste le choix le plus fiable. Les prestataires apportent structure, continuité et garanties de qualité, tant aux entreprises qu'aux managers. Le défi ne consiste pas à démontrer la pertinence des prestataires de services de l'interim management, mais plutôt à mieux les mettre en évidence.

En mettant en avant l'interim management comme un atout stratégique, les organisations ne se contentent pas de créer des solutions temporaires: elles posent également les bases d'une croissance et d'une capacité d'innovation durables. C'est précisément cette approche qui leur permet de naviguer avec confiance en périodes d'incertitude.

www.federgon.be

Check-list comment choisir le bon prestataire d'interim management ?

Compréhension de votre organisation et de vos enjeux

- ☐ le prestataire a-t-il de l'expérience dans votre branche ou votre secteur ?
- ☐ comprend-il les enjeux spécifiques pour lesquels un interim manager est nécessaire ?
- ☐ un entretien préliminaire est-il organisé afin de bien cerner le contexte et la culture de votre organisation ?

Qualité du réseau

- ☐ le prestataire dispose-t-il d'un réseau solide et démontrable d'interim manager expérimentés ?
- ☐ les candidats sont-ils sélectionnés en fonction de leur expérience, de leurs compétences et de leurs références ?
- ☐ pouvez-vous consulter à l'avance les profils des candidats proposés ?
- ☐ ravaille-t-on avec des professionnels exclusifs ou indépendants, ou avec des bureaux ?

Rapidité et flexibilité

- ☐ dans quels délais le prestataire peut-il proposer des candidats adéquats ?
- ☐ pouvez-vous compter sur un suivi rapide en cas de questions ou de problèmes ?
- ☐ le prestataire fait-il preuve de flexibilité en cas de changement des paramètres (durée, portée, etc.) ?

Accompagnement et suivi

- ☐ le prestataire offre-t-il un accompagnement pendant la mission (monitoring, évaluation) ?
- ☐ un personne de contact est-elle désignée ?
- ☐ y a-t-il des évaluations intermédiaires avec le client et l'interim manager ?

Transparence et tarification

- ☐ les tarifs sont-ils clairs et conformes au marché ?
- ☐ la structure des frais est-elle clairement communiquée (tarif horaire ou commission de placement) ?
- ☐ y a-t-il des frais supplémentaires (onboarding, administration, outils) ?

Réputation et fiabilité

- ☐ existe-t-il des références, reviews ou études ?
- ☐ le prestataire est-il membre de Federgon ?
- ☐ le prestataire dispose-t-il d'un label de qualité Federgon ?

Aspects contractuels et juridiques

- ☐ les conditions contractuelles sont-elles claires (durée, délai de préavis, responsabilité) ?
- ☐ les interim managers sont-ils engagés de manière correcte (pas de fausse indépendance) ?
- ☐ une attention particulière est-elle portée au RGPD, à la confidentialité et à la conformité réglementaire ?

Adéquation culturelle et communication

- ☐ la communication est-elle professionnelle, claire et ouverte ?
- ☐ le style de collaboration correspond-il à la culture de votre organisation ?
- ☐ la collaboration peut-elle être personnalisé ?

