



VOUS RECHERCHEZ
UN MANAGER QUI A FOI
DANS LES FAITS ET NON
DANS LES MOTS?

NON

OUI



Sommaire

- 2 Faire face à une croissance soudaine, remplacer temporairement un cadre supérieur, restructurer, étendre ses activités, ...
 - 4 Une formule de mieux en mieux implantée en Belgique
 - 5 Quelles organisations peuvent faire appel à l'Intérim Management ?
 - 5 L'Intérim Management : un rapport qualité-prix intéressant
 - 6 Que faut-il prendre en compte lorsqu'on compare le coût du recrutement et celui de l'Intérim Management ?
 - 6 Pourquoi près de la moitié des missions d'Intérim Management sont-elles prestées dans le secteur financier ?
 - 7 Collaborer avec un Intérim manager indépendant ou avec un bureau d'Intérim Management ?
 - 9 Conseils à ceux qui font ou envisagent de faire appel à un Intérim manager
-

Faire face à une croissance soudaine, remplacer temporairement un cadre supérieur, restructurer, étendre ses activités, ...

Vous vous trouvez avec votre entreprise à un carrefour : un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau système. Un manager qui fait subitement défection. Une fusion, une acquisition, un changement important.

Recruter un professionnel ou développer les connaissances nécessaires en interne coûte beaucoup de temps et d'argent. Et que ferez-vous lorsque cette phase sera derrière vous ?

L'Intérim Management peut être un outil de management intéressant pour **avoir accès à une expertise** dont votre entreprise ne dispose pas (ou plus).

Mais, qu'est-ce que l'Intérim Management au juste ? Comment utiliser cet instrument de manière optimale ? Et à quoi les chefs d'entreprise, DRH et responsables des achats sont-ils attentifs lorsqu'ils prennent la décision de recourir à l'Intérim Management ? C'est ce que vous allez découvrir dans ce Livre Blanc.

L'Intérim Management, qu'est-ce que c'est au juste ?

Un Intérim manager est un spécialiste chevronné qui met temporairement son expertise au service d'entreprises. Il assume chez ses clients une fonction à responsabilités, et ce pour une période limitée et dans le cadre de missions clairement définies.

Auparavant, on associait souvent l'Intérim Management à la gestion de crise, à la nécessité de faire face à une croissance soudaine, de remplacer temporairement un cadre supérieur ou de procéder à une restructuration. Aujourd'hui, le concept est appliqué de manière beaucoup plus large. L'Intérim Management est devenu une **décision positive et stratégique**.

Les bureaux d'Intérim Management aident les entreprises à entrer en contact avec l'Intérim manager qui convient le mieux pour la mission.

Intérim manager: *what's in a name?*

"Interim manager - conducts a management assignment for the provider's client at their premises in the name and on behalf of the provider."

Responsabilité opérationnelle

Les Intérim managers sont des professionnels hautement qualifiés et expérimentés. Ce sont **des décideurs et des meneurs d'hommes** qui sont immédiatement opérationnels. Par opposition à un consultant qui propose des concepts pour une analyse théorique des problèmes, l'Intérim manager assume lui-même la **responsabilité opérationnelle** des solutions qu'il propose. Il veille également à ce que ses recommandations fonctionnent dans la pratique.

Intérim manager

Les missions d'un Intérim manager se caractérisent par leur durée limitée : la moyenne est de six à huit mois, mais dans la pratique, la mission peut être plus longue ou plus courte en fonction des besoins. Les Intérim managers peuvent travailler à temps plein comme à temps partiel.

Une formule de mieux en mieux implantée en Belgique

De plus en plus d'entreprises en Belgique font appel à l'Intérim Management, par exemple en période de croissance, en cas de fusion ou d'acquisition. Le management de crise, une situation de restructuration ou de baisse des résultats ne sont plus depuis longtemps les principales raisons. Le recours à l'Intérim Management est aujourd'hui une décision stratégique positive et largement acceptée.

Il ressort d'une étude datant de 2008 que 84% des entreprises belges interrogées étaient déjà à ce moment-là familiarisées avec l'Intérim Management. Mais, seulement 34% des entreprises privées avaient déjà fait appel à cet instrument. (cf. Le marché de l'Intérim Management en Belgique, étude réalisée à la demande de Federgon par le bureau d'études de marché Ask. Le texte intégral de l'étude est disponible sur le site Internet de Federgon)

Dans quelles situations en particulier fait-on aujourd'hui appel à l'Intérim Management ?

- gestion de nouveaux projets
- mise en œuvre de stratégies de changement ou de transition
- accompagnement de parcours de changement
- missions d'expertise reposant sur des connaissances spécifiques
- réorganisation d'une section, d'un département ou d'une business unit
- remplacement temporaire d'un cadre supérieur, d'un membre de la direction, du CEO,...
- restructurations ou fermetures d'entreprises
- acquisition ou intégration d'entreprises récemment rachetées
- expansion régionale, nationale ou internationale d'une entreprise
- start-up
- management de crise
-

Un peu d'histoire

Selon les historiens, le concept de l'Intérim Management remonte à l'Antiquité, lorsque l'armée romaine faisait appel aux publicains pour encadrer des travaux de construction et organiser l'approvisionnement.

L'Intérim Management tel que nous le connaissons aujourd'hui est un concept d'origine anglo-saxonne. Dans les années '80, il est devenu plus fréquent en Europe (surtout aux Pays-Bas) que les entreprises fassent temporairement appel à des experts de haut niveau pour des missions spécifiques.

Quelles organisations peuvent faire appel à l'Intérim Management ?

L'Intérim Management est destiné à toutes les organisations qui ont besoin immédiatement d'un **manager hautement qualifié et expérimenté pour une mission temporaire**. L'Intérim Management est un instrument adéquat pour les entreprises privées, mais aussi pour les entreprises publiques de type marchand ou non marchand, et ce dans tous les secteurs et quelle que soit la taille de l'organisation, au niveau de la direction générale comme pour des fonctions spécialisées.

Les principales caractéristiques de l'Intérim Management

- une expertise indépendante et rapidement opérationnelle
- juste pendant le temps nécessaire
- une approche adaptée en fonction des besoins de la mission
- une combinaison de connaissances théoriques et de réalisations pratiques
- une immersion dans la pratique quotidienne
- une intervention basée sur une approche objective
- un regard neuf, inspirant, créatif sur les défis qui attendent votre entreprise
- une formule où l'Intérim manager « fait » et « apprend aux autres comment faire »
- une approche orientée solution

L'Intérim Management : un rapport qualité-prix intéressant

L'impact budgétaire du recours à un Intérim manager est limité dans le temps. Les entreprises qui prennent en compte le rendement à court, moyen et long terme, estiment que le **coût total de leurs projets d'Intérim Management est très compétitif**.

Pour déterminer le retour sur investissement de l'Intérim Management, il importe de prendre en considération l'ensemble des paramètres.

Que faut-il prendre en compte lorsqu'on compare le coût du recrutement et celui de l'Intérim Management ?

Coût du recrutement d'un collaborateur dans une fonction de management ou de direction

- salaire brut et cotisations sociales
- voiture de société, assurance-groupe, assurance hospitalisation, 13ème mois, prime de résultat, frais de représentation, formations, périodes de maladie, ...
- fee du bureau de recrutement et/ou autres frais de recrutement et de sélection
- longue période de rodage

Coût d'un Intérim manager

- honoraires journaliers*
- fee du bureau d'Intérim Management
- courte période de rodage
- approche orientée solution

** Trois paramètres déterminent les honoraires journaliers d'un Intérim manager :*

- 1. le profil requis pour la mission, en fonction du niveau de responsabilité : direction générale, direction d'un département, fonction de cadre supérieur ;*
- 2. la durée de la mission ;*
- 3. le degré de difficulté de la mission.*

Pourquoi près de la moitié des missions d'Intérim Management sont-elles prestées dans le secteur financier ?

Les CFO ont l'habitude de réaliser des analyses coût-bénéfice. Il en ressort souvent que l'Intérim Management est la **solution la plus rentable**. Mais, dans d'autres domaines, on arrive assez souvent aussi à la même conclusion, que ce soit au niveau du management fonctionnel ou au niveau de la direction générale. La répartition actuelle en Belgique est la suivante :

- Finance 44,3%
- Ventes & Marketing 27,8%
- Logistique 7,6%
- RH 7,6%
- Direction générale 5,4%
- ICT 1,7%
- Autres 5,6%

Chiffres de référence : Rapport annuel 2010 de Federgon

Collaborer avec un Intérim manager indépendant ou avec un bureau d'Intérim Management ?

De nombreux Intérim managers proposent leurs services en direct. Il existe cependant aussi des bureaux d'Intérim Management qui aident les entreprises lorsqu'elles doivent faire appel temporairement à un Intérim manager.

Quels sont les services offerts par le bureau d'Intérim Management ?

Un bureau d'Intérim Management

- dispense **des conseils et un accompagnement** dans le cadre de l'analyse de la problématique et propose une première approche de la solution à mettre en œuvre
- se charge **de sélectionner** et de **présenter le candidat** qui a le profil requis pour mener la mission d'Intérim Management à bien : les bureaux d'Intérim Management disposent d'un vaste réseau de contacts, dont une très importante base de données d'Intérim managers
- peut si nécessaire réagir dans **un délai très court**
- assure **un suivi et un encadrement régulier** de l'Intérim manager, tout au long de la mission
- **contrôle la qualité** des services fournis
- veille à la mise en place d'un **partenariat optimal** entre le client et l'Intérim manager
- fournit **des conseils et une assistance technique** à l'Intérim manager
- trouve rapidement une solution de rechange en cas de maladie ou de circonstances imprévues

Sur le plan notamment de la rapidité, de la qualité et du choix, les bureaux d'Intérim Management font clairement la différence par rapport au recrutement en direct d'un Intérim manager indépendant. Bref, les bureaux d'Intérim Management s'engagent à tout mettre en œuvre pour assurer le succès de la mission. La plupart des clients sont séduits par cette approche.

Des clients satisfaits

Il ressort d'une étude belge que l'Intérim Management obtient un taux de satisfaction élevé parmi les entreprises qui font appel à cette formule : **83% déclarent que l'Intérim Management 'is value for money'**¹.

Dans une autre étude, 89% des répondants estiment de même que les bureaux d'Intérim Management offrent un bon rapport qualité-prix². D'autre part, 93% des répondants indiquent qu'ils continueront à faire appel aux bureaux d'Intérim Management dans l'avenir.

Cette deuxième étude montre également que pour les chefs d'entreprise, un des principaux problèmes rencontrés quand on collabore en direct avec un Intérim manager indépendant est le fait que celui-ci ne maîtrise pas suffisamment rapidement la problématique de l'entreprise. Ceci peut être évité en faisant appel à un bureau d'Intérim Management qui offre un screening approfondi et une sélection très poussée des candidats.

1 Source : 'Le marché de l'Intérim Management en Belgique, étude réalisée à la demande de Federgon par le bureau d'études de marché Ask (2008). Le texte intégral de l'étude est disponible sur le site Internet de Federgon.

2 Résultats tirés d'une étude de satisfaction réalisée à la demande de Federgon par le Professeur Van Robaeys de la Hogeschool-Universiteit Brussel auprès de 46 entreprises qui sont clientes de bureaux d'Intérim Management (automne 2010).

Conseils à ceux qui font ou envisagent de faire appel à un Intérim manager

Vous avez des doutes à propos du concept de l'Intérim Management ? Pensez à tous les services que votre entreprise externalise

Facility management, services logistiques, recrutement, ... Depuis des années, les entreprises belges recourent largement à l'externalisation. Pourquoi ne pas externaliser des missions de management ?

Osez penser par phases et partez toujours des besoins réels de votre entreprise

Devez-vous vraiment engager quelqu'un pour débloquer une situation problématique ? Ou bien comblez-vous les trous de votre organigramme par habitude ? Reportez-vous indéfiniment la résolution de certains problèmes parce que vous voulez éviter d'être en sureffectifs ? Pensez par phases et définissez clairement les besoins de votre entreprise. Dans bien des situations, un Intérim manager peut vous apporter l'expertise dont vous avez temporairement besoin. Définissez les objectifs, le contenu et le timing de la mission. Déjà à ce stade, un bureau d'Intérim Management professionnel peut vous aider efficacement.

Déterminez le profil dont vous avez besoin, tant sur le plan de l'expertise fonctionnelle que sur le plan de la personnalité

Un meneur d'hommes généraliste ou un spécialiste pointu qui opère de manière entièrement autonome ? En définissant votre mission de manière précise et complète, vous saurez parfaitement de quel profil vous avez besoin, et votre bureau d'Intérim Management aussi.

Ne faites pas traîner le processus de sélection inutilement en longueur

Les bons Intérim managers sont très demandés. Ne perdez pas de temps en procédures de sélection trop longues. Définissez le défi et la mission de la manière la plus précise possible et faites appel à un bureau d'Intérim Management pour trouver rapidement et efficacement la personne qu'il vous faut.

Des accords clairs font de meilleurs managers

Définissez clairement le contenu du mandat que vous confiez à l'Intérim manager. Soyez également clair à ce sujet vis-à-vis de toutes les personnes concernées dans votre organisation. Il est important que vos collaborateurs soutiennent l'Intérim

manager dans la réalisation des objectifs fixés. Ceci est indispensable pour que vous retiriez le maximum de votre investissement dans l'Intérim Management.

Ne vous aventurez pas avec le premier venu

Encore trop de décideurs, lorsqu'ils doivent sélectionner un Intérim manager, vont puiser dans leur propre réseau de contacts ou dans le cercle de relations du CEO. En procédant ainsi, vous diminuez vos chances de trouver le candidat qui est vraiment fait pour le job. Trouver cette perle rare, un bureau d'Intérim Management peut le faire pour vous. N'oubliez pas non plus de toujours contrôler les références du candidat avant de signer un contrat.

Ne soyez pas obsédé par le prix

Certains clients ont tendance à choisir automatiquement le candidat le moins cher. Le prix n'est pas le seul critère lorsque vous choisissez un Intérim manager. En convenant d'un prix raisonnable avec le candidat le plus approprié, vous aurez de meilleures chances de succès. Faites aussi toujours la comparaison avec le coût du personnel fixe.

Restez impliqué dans la mission de l'Intérim manager

L'Intérim Management est un processus. Prévoyez du temps pour des bilans réguliers avec l'Intérim manager et le bureau d'Intérim Management.

En cas de mission complexe, l'accompagnement fourni par le bureau d'Intérim Management peut faire la différence.

Suscitez une implication active dans la mission

La communication est la clé du succès. Prévoyez régulièrement des réunions de (dé)briefing avec l'Intérim manager, les collaborateurs qui travaillent avec lui/elle et le bureau d'Intérim Management. Ces contacts sont essentiels pour une implication plus active de toutes les personnes concernées et constituent une garantie pour un meilleur résultat.

Ne sous-estimez pas l'effort à fournir

Prévoyez du temps supplémentaire au début et à la fin de la mission d'Intérim Management. Au début, vous devez veiller à ce que l'Intérim manager puisse se mettre au travail rapidement et dans de bonnes conditions. A la fin de la mission, cela vaut la peine de consacrer du temps à un entretien où vous ferez le bilan final de la mission. Le regard objectif de quelqu'un qui a une très vaste expérience est particulièrement enrichissant.

Des bureaux d'Intérim Management certifiés

Depuis septembre 2011, Federgon travaille avec un système facultatif de certification externe. Il doit permettre aux bureaux d'Intérim Management de se distinguer sur la base de paramètres clairement mesurables. Pour les entreprises comme pour les candidats Intérim managers, ce système de certification externe doit surtout assurer clarté et transparence. La certification Lloyd's Register-Federgon comporte 4 catégories de 1 à 4 étoiles. Les bureaux affiliés à Federgon sont garants d'un service efficace : ils mettent 'la bonne personne à la bonne place et au bon moment' et offrent des prestations performantes, assorties d'un suivi strict de la qualité. Tous les membres ne sont pas certifiés mais ils garantissent tous un certain niveau de qualité.

Pour une liste actualisée des bureaux d'Intérim Management affiliés à Federgon, rendez-vous sur www.federgon.be



Ce Livre Blanc est une publication de Federgon

En tant que fédération professionnelle des prestataires de services RH, Federgon regroupe les bureaux de recrutement, search & selection, les bureaux d'outplacement, les entreprises de travail intérimaire, les bureaux de projectsourcing, les sociétés de formation, les bureaux d'Intérim Management et les entreprises titres-services.

Les bureaux de Federgon sont situés dans les bâtiments de Tour & Taxis.
avenue du Port 86c (bte 302)
1000 Bruxelles

Tél. : 02 203 38 03

Fax : 02 203 42 68

e-mail : info@federgon.be

www.intérim-management-belgium.be

www.federgon.be

Editeur responsable : Federgon, Herwig Muyltermans