

Guide destiné aux managers 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 notre cabinet Executives Online (EO), 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.

Conditions du succès :

Plusieurs 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 de transition 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 qui met les idées en œuvre (et non un(e) consultant(e)); un(e) vrai(e) directeur (trice) opérationnel (le) et non un conseil en management
- Une personne, partie intégrante 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 surqualifié(e) 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 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 mission précédente

C'est ce que nos clients attendent de vous et cela est beaucoup ! Vous êtes « 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 de la société, 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 à part entière de l'équipe de direction.

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 éventuels :

- Parce que vous *êtes* surqualifié(e), vous pouvez trouver que la situation du client est moins satisfaisante, moins complexe ou présente davantage de dysfonctionnements que celle que vous avez connue lors d'une précédente mission ou dans une fonction précédente en tant que titulaire du poste. Soyez prudent(e) et sensible quant à la façon de l'aborder. Dire, par exemple, 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 votre équipe – ni des personnes qui vous ont sélectionnés, 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'EO !

Comme dans tout poste de direction, vous *devez* gagner rapidement la confiance de vos collègues et de votre équipe sans trop bousculer les pratiques maison.

- Bien que la société s'attende au besoin d'une « période d'apprentissage et d'intégration minimale », il ne faut pas que cela vous mette sous pression et vous incite à donner une solution prématurée à un problème, ou ne brouille votre jugement. Tout poste de cadre supérieur, intérimaire ou titulaire, nécessite une période d'apprentissage. Les managers de transition qui réussissent le mieux écoutent longuement et attentivement avant de proposer des solutions. Il est généralement facile d'identifier les problèmes : le challenge qui consiste à imaginer et à mettre en œuvre des solutions réalisables et acceptables dans la limite des ressources disponibles, est encore plus important dans le cadre d'une mission.
- En général, on « passe tout » à un cadre titulaire du poste pendant 6 mois ou plus, le temps nécessaire pour qu'il « s'adapte », « apprenne les bonnes pratiques » ou « assimile la culture ». Il est vrai qu'un manager de transition 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.
- 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 votre supérieur hiérarchique.

Information 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 est-elle ressentie comme une carence de leur part ? Savent-ils que vous êtes engagé(e) à titre temporaire ? Cela vous donne-t-il moins d'autorité à leurs yeux ? Etes-vous le sauveur 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 ?

EO : 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, 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 présente ainsi, est-ce que son autorité ne sera pas affaiblie ?

EO : 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 manager de transition est sensiblement surqualifié et il ou elle aura la manière, l'expérience et l'autorité nécessaire pour effectuer la mission dans de bonnes conditions.

Client : Dois-je fixer des limites particulières aux décisions du manager de transition ?

EO : 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 champ d'action. 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 société, dont votre manager de transition aura pris connaissance. Vous pouvez également être assuré qu'il vous informera de toutes les décisions importantes, sensibles et critiques qui doivent être prises avant qu'elles ne le soient, ainsi que des actions prévues.

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

EO : En pratique, la confidentialité pose moins de problèmes qu'avec les employés titulaires. Un cadre intérimaire n'est pas plus susceptible de ne pas respecter la confidentialité requise qu'un cadre titulaire mécontent, un contractant indépendant ou un autre fournisseur ponctuel. EO intègre un Engagement de Confidentialité à signer dans la documentation écrite qu'elle soumet au cadre et certains clients choisissent également d'appliquer leur propre accord.

Client : Qu'en est-il du contrat de mission ? Le cadre restera-t-il pendant toute la mission ?

EO : Le manager de transition s'engage à rester toute la durée de la mission et éventuellement pendant son prolongement. Un départ anticipé est possible légalement pour prendre un poste en CDI ; mais cela est très rare et dans ce cas EO doit retrouver un manager de transition. Le problème est plutôt celui des clients qui souhaiteraient garder le cadre intérimaire *plus longtemps* car ils doutent 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 managers de transition font de grandes journées et sont entièrement dévoués au succès de leurs « missions » -la plupart travaillent souvent tard le soir. Chaque mission et chaque défi sont importants pour eux ; un manager de transition doit être à la hauteur de la réputation qu'il a tiré de sa dernière mission ou de son dernier poste : il *doit* totalement s'impliquer car il ne peut pas se permettre d'échouer.

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

EO : 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 managers 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 ou missions. 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 la société de ce qui a été dit concernant votre rôle et votre statut et à qui ces informations ont été données. Demandez à la direction 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 pouvoir faire et aussi leur apporter. 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 soutiens ou des résistances éventuelles. Il existe des missions pour lesquelles votre tâche peut rester confidentielle entre vous et la direction. Même dans ces cas-là, vous devez savoir ce qui a été dit à vos collègues et ce qu'ils ont compris de votre rôle.

Soyez sensible aux conséquences prévisibles de la décision de vous avoir sélectionné. Le recours à des managers de transition est maintenant plus commun, mais il se peut aussi que vous soyez le premier cadre intérimaire utilisé par la Société.

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 personnes que vous connaissez chez EO sont tous des consultants expérimentés – n'hésitez pas à nous contacter si vous avez le moindre problème.

Voici quelques règles simples qui sont adoptées par les managers de transition 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), au moins jusqu'à ce que vous soyez sûr(e) qu'il ou elle se sente à l'aise avec vous – et même alors, aussi fréquemment que vous le jugez nécessaire.
- Communiquez régulièrement avec votre contact chez EO ; nous sommes là pour vous aider et nous avons beaucoup d'expérience dans le traitement des problèmes que l'on rencontre au début d'une mission – nous pouvons souvent éviter l'escalade des problèmes.
- 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 : par exemple évitez : « Dans la Société X, nous avons toujours fait comme ça », car c'est le plus sûr moyen de ternir votre crédibilité. L'humilité est la première qualité d'un manager de transition..
- Vous êtes un cadre opérationnel qui exécute, et non un consultant apporteur de conseils ; ne déviez pas de votre objectif – c'est la raison pour laquelle vous êtes en mission.
- 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 en cas d'absence inopinée, informez la société le plus rapidement possible ainsi qu'EO.

Le résultat

Executives Online est à la fois un cabinet de recrutement, et une entreprise de travail temporaire qui se consacre notamment au placement de managers de transition de qualité. 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 l'excellence dans le secteur du travail temporaire des cadres et des dirigeants. Vos compétences et votre savoir-faire font partie de cette « excellence » et nous comptons sur vous pour vous montrer à la hauteur des attentes de notre client pendant cette mission.

Tous ces conseils vous sont donnés dans le meilleur état d'esprit possible. Vous êtes le meilleur manager disponible pour aider notre client. Nous nous donnons beaucoup de mal pour trouver les profils pertinents pour nos clients; nous voulons que tous nos clients soient en effet réellement satisfaits de leur décision de faire appel à l'utilisation des services d'un manager de transition – nous réussissons seulement si vous réussissez.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre mission.

Patrick Valent-Falandry Président