

# **Guide de survie - Devenir gestionnaire**

Octobre 2009

## **Intérim 101**

*par Marie-Josée Richard*

*Une entrevue avec Isabelle Bédard, présidente de CIB Développement organisationnel et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA) et Sophie Grenache, présidente de Libéra Ressources humaines et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA).*

### **Un gestionnaire doit quitter temporairement son emploi pour des raisons de santé. Qui le remplacera jusqu'à son retour? Quelle attitude adopter en tant qu'intérimaire?**

Selon Isabelle Bédard, présidente de CIB Développement organisationnel et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), les entreprises respectent rarement un processus d'embauche en bonne et due forme pour nommer un remplaçant. «Un intérim, c'est une situation temporaire qui est souvent mal gérée. Les gens sont pris de court; ça arrive sans prévenir!»

### **Comment choisit-on le remplaçant?**

«La personne désignée pour remplacer un gestionnaire, par exemple, est souvent un adjoint qui a l'habitude de le remplacer à l'occasion et qui connaît bien les dossiers», poursuit-elle.

Mais si la direction a manqué de transparence dans le processus de sélection de l'intérimaire, cela peut créer de la frustration, de la démotivation et de la résistance au changement au sein du groupe d'employés... tout en plaçant l'intérimaire dans une fâcheuse position, coincé entre ses collègues et ses patrons. «Les employeurs devraient communiquer clairement les raisons qui ont motivé leur choix et indiquer comment la transition va se dérouler.»

### **Combien de temps dure un intérim?**

Les postes par intérim ont souvent mauvaise réputation : c'est qu'on connaît rarement la date de début et de fin de mandat. «Dans le cas d'un congé de maternité, c'est facile, mais pour un congé de maladie, on avance souvent à tâtons», indique Mme Bédard. Le départ est généralement subit et il peut être difficile de prévoir la date de retour; le remplacement peut se prolonger sur une longue période.

Dans un tel contexte, l'intérimaire aura du mal à réellement s'investir dans ses tâches. Il fera de son mieux au quotidien, mais ne sachant pas jusqu'à quand il doit remplir le mandat, ses efforts seront plutôt axés vers le suivi des dossiers et éteindre des feux... Cette situation peut finir par être frustrante. «Pour garder sa motivation tout au long du mandat, il faut tâcher de garder en tête que cette situation est temporaire... et qu'on rend service!», estime la spécialiste.

L'idéal est une transition en douceur, dans la continuité. Demandez-vous : «Qu'est-ce que la personne qui était en poste ferait à ma place dans ces circonstances?». Ceci pourrait vous mettre sur la bonne piste.

### **Comment asseoir son autorité? Du jour au lendemain, vous vous retrouvez propulsé au poste de gestionnaire. Comment établir sa crédibilité? Quels sont les trucs pour y parvenir ?**

Selon Isabelle Bédard, il ne faut surtout pas jouer un rôle parce que l'on devient le patron : «Soyez le plus naturel possible; misez sur l'authenticité et la transparence. Au lieu d'être contrôlant, directif, autoritaire, montrez-vous plutôt confiant, ouvert et rempli de bonne volonté.» C'est ainsi que vous attirerez la sympathie et favoriserez l'entraide au sein de votre équipe.

«Travaillez comme si le poste vous appartenait, mais gardez-vous de faire trop de vagues!, ajoutez-elle. Votre rôle consiste surtout à veiller à ce que tout aille rondement. Vous ne devriez pas vous lancer dans des plans de développement ou d'importantes restructurations au sein du département.»

### **Profil bas**

De l'avis de Sophie Grenache, il est toujours gagnant de faire preuve d'humilité : «Faites savoir à vos collègues que vous ferez tout votre possible pour mener à terme votre mandat, mais que vous aurez besoin d'une période d'ajustement et, surtout, que vous avez besoin de leur collaboration. Demandez- leur d'être indulgents; vous avez beaucoup de choses à apprendre en peu de temps.»

### **Accepter un poste par intérim peut être un excellent moyen de gagner du galon. Mais le jeu en vaut-il toujours la chandelle? Est-ce vraiment un tremplin pour une carrière?**

Selon Sophie Grenache, présidente de Libéra Ressources humaines et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), un poste par intérim peut constituer une opportunité. «Tant pour l'employé que pour l'employeur, cela peut être une belle période d'essai.»

Dans un CV, une telle expérience fait aussi bonne impression : «En premier lieu, cela indique que l'employé a été promu et qu'il a donc mérité la confiance de ses supérieurs. Deuxièmement, cela démontre que la personne est flexible, polyvalente, qu'elle est apte à relever des défis et est capable de prendre des risques. C'est généralement très positif», précise Mme Grenache.

### **Un cadeau empoisonné?**

Isabelle Bédard estime toutefois qu'il vaut mieux connaître les exigences du poste avant d'accepter, sinon on pourrait se retrouver dans une position inconfortable : «Ce n'est pas tout le monde qui souhaite avoir davantage de responsabilités ou qui sera à l'aise à gérer du personnel.» Elle conseille donc de clarifier la situation auprès de l'employeur à propos de ses attentes et des tâches à réaliser en priorité.

«Occuper un nouveau poste demande d'assimiler beaucoup de nouvelles connaissances dans un court laps de temps, et cela peut être très stressant. Il faut être prêt à travailler très fort, surtout au début», poursuit-elle.

En cas de doute, Sophie Grenache recommande d'aller chercher conseil auprès de collègues de confiance et de rencontrer les employés que vous aurez à superviser. «Vous devez sentir que l'équipe vous soutient», conseille-t-elle.

### **Refuser un intérim, c'est permis?**

Bien entendu, l'employé à qui l'on propose le poste n'est pas tenu d'accepter. Cependant, il vaut mieux avoir de bonnes raisons de refuser, car l'opportunité risque de ne pas se présenter de sitôt!

«S'il vous est impossible de dire oui parce que ce n'est pas le bon *timing*, expliquez-le clairement. Sans quoi la direction pourrait mal interpréter votre refus et en déduire que vous ne voulez pas gravir les échelons», soutient Mme Grenache.

La conseillère estime qu'un poste par intérim vient généralement enrichir un parcours professionnel. «C'est un risque calculé qui, normalement, est de courte durée. On devrait essayer!»

Sources :

<http://carriere.jobboom.com/carriere/guide-survie/devenir-gestionnaire/2009/10/28/11553781-je.html>

<http://carriere.jobboom.com/carriere/guide-survie/devenir-gestionnaire/2009/10/28/11553761-je.html>

<http://carriere.jobboom.com/carriere/guide-survie/devenir-gestionnaire/2009/10/28/11553731-je.html>