



**Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information**  
[www.andsi.fr](http://www.andsi.fr)

**Le Management de Transition :**

*une «nouvelle» approche à exploiter pour ses projets  
et/ou une évolution de carrière*

par

**Béatrice ANDURAND – Dirigeante NIM Europe  
Thierry SAVIT et François GUYOT - ANDSI**

**Séance du 11 juin 2013.**

**En bref...**

Connu sous le terme anglo-saxon « Interim Management », le Management de Transition est une nouvelle approche pour compléter et/ou renforcer ses équipes et également dans la manière d'envisager une évolution de carrière.

Initialement le Management de Transition concernait les fonctions de Directeurs Généraux, Directeurs Financiers, patrons de BU et Directeurs Ressources Humaines. Aujourd'hui il s'étend à d'autres fonctions comme celles des directions de la communication, du marketing (la France offre notamment un véritable savoir faire dans le domaine des cosmétiques) et bien sûr celle des DSI ...

Cette approche présente trois avantages majeurs pour les DSI:

- C'est une véritable opportunité pour apporter rapidement de la valeur aux acteurs de leurs projets et évolutions stratégiques IT, et ainsi en garantir le succès ;
- C'est un moyen de faire évoluer leur carrière en capitalisant sur leur expérience professionnelle pour se consacrer plus librement à l'accompagnement des transformations IT dans les entreprises ;
- C'est aussi une très bonne solution pour créer un lien entre deux CDI en conservant un certain rythme d'activité (Le manager de transition pouvant même parfois se voir proposer un poste en CDI, suite à sa mission).

Le Manager de Transition est considéré comme un salarié à part entière, inscrit dans l'organigramme (au contraire du « consultant »). Cette nouvelle approche de travail est en pleine expansion et touche surtout des managers confirmés (entre 45 à 65 ans).

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

**Exposé**

**1. L'offre et la demande – Béatrice ANDURAND – associée de NIM Europe**

Les cabinets de Management de Transition proposent la mise en place immédiate de dirigeants et experts de haut niveau pour des missions et offrent ainsi des solutions tangibles et efficaces dans des situations exceptionnelles ou de changement d'organisation. La montée en puissance de cette activité n'est pas liée à la crise qui ne représente que 15% du CA, mais surtout à une prise de conscience de l'intérêt de ce statut pour répondre notamment à 4 problématiques auxquelles elles sont confrontées :

- le maintien de l'activité en attendant un remplaçant ;
- l'absence prolongée ( maladie, burn out, maternité, ... ) ;
- la crise non véritablement maîtrisée (plan social, ligne de crédit à obtenir ... ) ;
- l'évolution du business model (par exemple B to B vers B to C)...

Le cabinet NIM est pionnier : il se consacre exclusivement au Management de Transition de hauts profils et ne fait ni consulting, ni formation, ni outplacement, ni chasse. NIM a réalisé plus de 600 missions en 12 ans d'existence et



ses six collaborateurs sont des professionnels ayant de vraies expériences de dirigeants. NIM intervient dans le monde entier au travers d'un réseau de partenaires dans 25 pays. Ses interventions sont réalisées en conformité avec la législation sur le travail temporaire; en effet les managers de tous les profils sont salariés de NIM.

Le recours au Management de Transition se fait essentiellement dans des cas où l'urgence prime et le temps de recherche est court. Quelques exemples :

- Croissance et développement (nouveaux marchés, nouveaux produits, création de filiales, intégrations, « carve out »...);
- Conduite du changement (fusion, cession, acquisition, nouvelle organisation);
- Situation de crise (restructuration, retournement...);
- Continuité de service (carence temporaire sur un poste, congés maternités...).

Face à l'urgence, un cabinet de Management de Transition propose une mise en œuvre immédiate appuyée sur un expert crédible et pertinent dans son métier pour une mission qui n'excède pas 24 mois avec un cadre juridique sécurisé pour les clients. Le spectre des clients est aujourd'hui très large :

- groupes internationaux, multinationales françaises mais aussi ETI et PME;
- actionnaires et investisseurs de fonds de pension, cabinets de conseil en restructuration;
- mais aussi collectivités territoriales, associations ou organismes parapublics.

Les aspects contractuels protègent l'entreprise (travail temporaire, pas de gonflement de la masse salariale, pas de risque de requalification de contrat, possibilité d'arrêter la mission sans long préavis,...) mais également le salarié qui peut se réinscrire aux ASSÉDIC après sa période de mission.

NIM est l'une des 20 sociétés qui comptent en France sur le créneau (150 en Allemagne et 200 en Angleterre), elle appartient aux 16 sociétés de la Fédération Nationale du Management de Transition (FNMT) contrôlée régulièrement par le Cabinet Véritas. En France le marché représente actuellement 300 à 400 M€, en Allemagne 2 à 3 Md€ (de même que UK). Les perspectives de croissance sont donc très importantes dans notre pays.

Parmi ses missions, NIM a proposé un DSI de transition à un constructeur allemand en France pour 12 mois avec un scope large :

Définir les orientations stratégiques en ligne avec les orientations du Groupe en Allemagne, restructurer la DSI vers une DSI orientée Clients/Business, intégrer des SI centraux dans la structure française dans un contexte d'optimisation des coûts, évaluer, préconiser et suivre les investissements, gérer la relation opérationnelle et «business» avec le réseau de concessionnaires, conduire des Appels d'Offres nationaux et internationaux.

A noter que toutes les missions ne sont pas si globales. NIM intervient également pour répondre à des besoins très spécifiques tels : « J'ai acheté SAP, j'ai eu les yeux plus gros que le ventre et cela me coûte une fortune, que faire ? ».

## 2. La mission de transition – Thierry SAVIT – ANDSI

Thierry SAVIT présente son expérience de « Manager de Transition ». Ce qui l'a poussé à le devenir, c'est avant tout un choix volontariste : suite à un changement de rattachement et surtout à une stratégie d'entreprise dans laquelle il ne se projetait plus, il s'est penché sur les orientations à donner à la suite de sa carrière et a dans ce cadre été séduit par le management de transition, après en avoir étudié les tenants et aboutissants (le connaissant alors peu). C'était un moyen de «contractualiser» un engagement de résultat et une approche de mission (portée par des objectifs à atteindre) qui avaient finalement été jusque là des fils conducteurs de sa carrière. C'était également une façon de limiter les «procès d'intention» auxquels un manager interne à l'entreprise est souvent confronté. Un Manager de Transition ne vient pas faire carrière (il n'a ni passé ni futur dans l'entreprise), seule compte la réussite de sa mission ! Il est également «appelé» (donc demandé), ce qui le met dans une position relationnelle appréciable avec l'entreprise.

Enfin, au travers de sa responsabilité de Manager de Transition il peut aborder des challenges nouveaux pour lui et est assuré de rester «opérationnel» quand il sait que le conseil restera toujours trop frustrant pour lui...

### Première expérience : Directeur de programme rattaché au DG

Il est appelé par le DG de la filiale d'un grand groupe français, en forte croissance externe, pour redresser la mise en place d'un ERP en situation de crise consécutif à deux ans de projet « infructueux ». Rapidement il identifie un problème de relation avec les MOA, d'implication du top-management, une nécessité de convergence de l'ensemble des SI et de refonte de la gouvernance. Le choix de l'ERP n'est pas la cause de la crise ... Il déploie alors un programme d'entreprise porté par des objectifs business et les changements de processus associés, travaille à repositionner MOA et MOE, à coordonner les MOE, à ajuster la relation avec l'intégrateur de l'ERP et à instaurer une gouvernance de projet. Résultat : un programme de progrès intégré à la stratégie d'Entreprise et le déploiement réussi de l'ERP sur une filiale avec accompagnement et transfert de compétences en vue des



déploiements suivants. Le plus difficile fut de ne pas sombrer dans la « régie » en devenant DSI bis et d'écartier les demandes internes de support qui n'entraient pas dans le contexte de la mission. Toujours penser aux objectifs et résultats !

### **Deuxième expérience : Chargé de la refonte du SI d'une PME**

Il n'aurait jamais postulé pour un job conventionnel dans une PME mais accepta volontiers le rôle de Manager de Transition dans une entreprise familiale (effectif 150 personnes, CA 15 M€) leader en Bretagne sur son activité, entreprise reprise en 2013 par un nouveau patron chargé de lui apporter la croissance. Mission : «tirer» la croissance en revisitant le système d'information pour améliorer de paire l'image et le fonctionnement de l'entreprise à partir d'une informatique en «silos», maîtrisée par une seule personne. Cette mission, débutée en mars 2013, devrait durer environ 12 mois (en temps de plus en plus partiel), avec pour objectifs de renforcer la relation client, fiabiliser, harmoniser et mieux piloter les activités, apporter productivité et mobilité dans l'usage de l'information, et enfin pérenniser le SI en réduisant les risques de perte d'exploitation SI !

### **Les enseignements**

Au plan positif : les problématiques métier sont classiques : il a fallu dans les 2 cas deux jours à Thierry pour cerner les problèmes à traiter.

Les équipes internes sont beaucoup plus «transparentes» qu'avec quelqu'un de la maison, on attend plus de l' « expert externe » mais on se confie à lui plus facilement. On est également plus écouté car l'attente managériale est forte. L'énergie se concentre sur la mission et ses livrables, elle ne se disperse pas en conflits d'organisation interne. La transversalité est également plus facile à initier, notamment au niveau du comité de direction.

A noter quelques particularités typiques du Manager de Transition : sa disponibilité doit être immédiate ; on le demande pour la semaine prochaine. La «mise en condition de réussite», à établir en début de mission, impose la définition d'indicateurs idoines. Le titre du poste importe peu, ce qui compte c'est l'objectif de la mission, mission qui doit être en soi spécifiquement gouvernée (avec le N+1 et le cabinet de Management de Transition). La formalisation est indispensable car au terme de la mission, il y a un « après » à assurer ! Ainsi, la succession doit être préparée et validée en prévoyant notamment un suivi post-mission avec son successeur, son N+1 ou son ancien patron.

Enfin, le Manager de Transition est confronté à quelques difficultés nouvelles : les livrables et le rattachement de la mission doivent être clairement définis, dès le début, avec l'entreprise cliente (mandat), ce qui n'est pas toujours évident. Il est même conseillé de prévoir des «sous-livrables» sur le court-terme (quickwins). Attention au syndrome du «Messie» qui déresponsabilise le management interne. Ne pas oublier de conclure la mission, éviter toutes prolongations qui érodent les atouts «situationnels». Faire attention à ne pas se retrouver isolé (utiliser le support du cabinet de recrutement et/ou d'un réseau de managers). Dernière difficulté (certainement la plus forte), propre au Manager de Transition : trouver des missions ... Et donc parvenir à réaliser un peu de prospection tout en conduisant son intérim : difficile toutefois de produire en prospectant (d'où le rôle important des cabinets de management de transition) mais parfois une mission peut en générer d'autres dans la même entreprise.

### **3. Le témoignage d'un utilisateur François GUYOT – ANDSI.**

François GUYOT nous présente les raisons qui l'ont poussé à faire appel à un Manager de Transition pour une mission dans une filiale d'un grand groupe industriel, contrôlée à 100% depuis quelques mois avec une intégration au sein du groupe faite trop « prudemment ». Le DSI était parti très rapidement et l'équipe informatique « humainement déstabilisée ». Le successeur identifié se désistant au dernier moment, la direction est donc confrontée à un problème de recrutement d'un nouveau profil, de façon urgente.

Un « vrai » recrutement nécessitant en moyenne 6 mois pour être finalisé, la direction évalue deux pistes de travail possibles, et souhaite trouver pour la période transitoire un profil un peu surdimensionné notamment en force de proposition afin d'exploiter au mieux la transition jusqu'au recrutement du DSI définitif et reprendre le contrôle opérationnel des actions en cours. Deux pistes de recrutement sont étudiées :

- le remplacement partiel par un consultant externe, assisté par le DSI Division et le DAF local pour les actions plus opérationnelles mais qui peut s'avérer compliqué compte tenu du contexte ;
- le recrutement d'un Manager de Transition, qui risque de revenir très cher, mais qui séduit la direction.

Après avoir rencontré 2 cabinets spécialisés en Management de Transition, qui lui expliquent la « Tool Box » du Manager de Transition (les pratiques du marché, les modalités d'identification du candidat, le type de contrat, le mode de rémunération) et un travail approfondi avec la DRH Groupe afin de permettre une intégration rapide et efficace, François rencontre une dizaine de candidats, des anciens DSI peut être trop peu réactifs ou peu porteur de changements à court terme pour redynamiser la DSI, et trouve enfin le candidat idéal.

Cette personne est intégrée au CODIR de la filiale, seulement un mois après le début de la recherche du profil définitif. Il est opérationnel immédiatement et assume les fonctions de DSI filiale jusqu'à l'arrivée du DSI définitif, 5 mois plus tard. Sa fonction a consisté en une remise en ordre opérationnelle (où en est le budget, quelles sont les actions en cours soit à l'externe, soit à l'interne ... ?), ce qui a facilité le travail du successeur qui y a vu un peu plus clair. Il a bien respecté le rôle « challenging » souhaité par François et a surtout permis une re-motivation de l'équipe, toujours dans un souci de conformité avec les problématiques d'intégration. Ce manager était suivi très régulièrement par François afin de discuter des actions à mener et des décisions à prendre. Son niveau lui permettait de poser les vraies questions et d'y répondre de la meilleure façon possible.

La transmission s'est faite au DSI final qui est arrivé dans une ambiance beaucoup plus saine que six mois auparavant, avec un recouvrement sur deux semaines.

## CONCLUSION

Le Management de Transition est une opportunité à prendre en compte dans le cadre de vos activités (un moyen de passer une période difficile, de faire monter en puissance certaines activités, ...) ou de répondre à certaines aspirations d'évolutions professionnelles.

En termes d'évolution de carrière, à noter une variante : la fonction de DSI à temps partagé (pour les sociétés qui n'ont pas les moyens d'avoir un DSI à temps plein mais qui ne souhaitent pas se contenter d'un « responsable informatique » pour donner une dimension plus stratégique à leur système d'information). Le Manager de Transition peut alors se voir offrir 2 ou 3 postes en parallèle dans des sociétés différentes.

## Débat

Intervenant : Quelles sont vos principales motivations pour l'embauche d'un Manager de Transition ?

Intervenant autre : 2 raisons ;

- ce ne sont pas des consultants ;
- et j'apprécie leur neutralité par rapport à l'organisation et aux solutions choisies (européennes, asiatiques, américaines, peu importe). (Exemple : J'ai réussi une refonte d'ERP avec un Manager de Transition en 18 mois ; elle reposait sur un ancien DAF. C'était la 3<sup>e</sup> opération de refonte et la 1<sup>e</sup> réussite)

Int. : Comment se rémunère le cabinet de Management de Transition ?

Béatrice ANDURAND: Il prend le salaire du manager et lui applique un coefficient pour tenir compte des charges et de la marge escomptée. Cela paraît certes plus cher qu'un salarié normal mais :

- la prestation a un début et une fin connue ;
- contrairement au salarié normal, il n'y a ni voiture de fonction, ni autres avantages exogènes ;
- vous allez gagner du temps et de l'argent car on place souvent quelqu'un de plus « capé » et par la suite l'entreprise recrutera la taille en dessous. Ainsi, nous avons placé un Manager de Transition effectivement surévaluée pour le poste demandé mais elle a été nommée par la suite Directeur de la stratégie. Elle a embauché sa remplaçante, moins « percutante » en 6 mois. Autre exemple, en Ukraine une société d'agroalimentaire recherchait un autochtone pour fermer l'unité de production. NIM a fourni un ukrainien qui, en quatre mois a redressé la l'unité → ils ont gardé l'unité de production et ont nommé la personne « directeur Ukraine ».

Int. : Pourquoi embaucher un Manager de Transition et pas un consultant ?

Béatrice ANDURAND: Parce que, notamment dans les métiers de l'informatique le Manager de Transition apporte la réalité opérationnelle alors qu'un consultant (que l'on va payer jusqu'à 3 000€/j) vous vend le plus souvent ce que j'appellerai du « rêve en tableau » et qu'il faudra ensuite une autre personne pour passer à la réalité opérationnelle.

Int. : Combien de temps reste-t-on Manager de Transition ?

Thierry SAVIT / Béatrice ANDURAND : Le Management de Transition n'est pas un métier, le vrai métier c'est le métier de base de chaque expert. Certaines personnes peuvent éventuellement faire cela ponctuellement pour raisons personnelles ; travailler 6 mois puis partir en voyage, s'occuper des études de ses enfants.... C'est extrêmement variable.



### Présentation des orateurs

**Béatrice ANDURAND** ([bandurand@nimeurope.com](mailto:bandurand@nimeurope.com)) **Associate Partner chez NIM Europe**: a rejoint le cabinet en 2011. Diplômée de la Section Economique et Financière de l'IEP de Grenoble, titulaire d'un troisième cycle en marketing et communication de l'IAE et d'une formation de journaliste au CFJ, elle a exercé différentes fonctions de direction en communication et marketing, notamment à la SNCF, chez France 2 et chez Arkema. Elle a été précédemment associée dans un cabinet de recherche de cadres dirigeants à l'International.

**François GUYOT Corporate CIO de PLASTIC OMNIUM**, est diplômé de l'ISG et ENSIMAG. Il a commencé sa carrière en 1979 comme développeur (GAN...) puis en tant qu'IT Manager chez GIAT Industries où il est resté 10 ans puis en 1996 chez FOURNIER Pharma pour occuper le poste de CIO jusqu'en 2007. A Partir de 2007 il rejoint PLASTIC OMNIUM pour occuper le poste de CIO au sein de la division AUTO EXTERIOR puis en 2010 au niveau Corporate

**Thierry SAVIT Manager de Transition** depuis 2012, met au service des organisations sa capacité à savoir traduire en bénéfiques business concrets et sources de compétitivité la transformation de leurs Systèmes d'Information. Ingénieur diplômé de l'Ecole Supérieure de Physique et Chimie de Paris (ESPCI) et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs (ENSPM), il a effectué tout son parcours professionnel, débuté en 1980, dans les Systèmes d'Information. Après y avoir exercé les fonctions de **Directeur de projets ou d'études informatiques** dans différents secteurs d'activité il a été ensuite, de 1992 à 2011, **DSI** (membre du comité exécutif), pour les filiales françaises de 3 grands groupes internationaux (groupe néerlandais SAMAS, groupe américain JOHNSON & JOHNSON, groupe japonais RICOH).