

Direction générale Stratégie

[Idées \(/directions-generales/strategie/idees/index.php\)](http://directions-generales/strategie/idees/index.php)

[Transformation \(/directions-generales/strategie/transformation/index.php\)](http://directions-generales/strategie/transformation/index.php)

[Veille - Etudes \(/directions-generales/strategie/veille-etudes/index.php\)](http://directions-generales/strategie/veille-etudes/index.php)

[Management de projet \(/directions-generales/strategie/management-de-projet/index.php\)](http://directions-generales/strategie/management-de-projet/index.php)

[Organisation des entreprises \(/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/index.php\)](http://directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/index.php)

[Business plan \(/directions-generales/strategie/business-plan/index.php\)](http://directions-generales/strategie/business-plan/index.php)

[Développement international \(/directions-generales/strategie/developpement-international/index.php\)](http://directions-generales/strategie/developpement-international/index.php)

[Business Model \(/directions-generales/strategie/business-model/index.php\)](http://directions-generales/strategie/business-model/index.php)

[ACCUEIL \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR\)](http://www.lesechos.fr)

[BUSINESS \(/\)](#)

[DIRECTION GÉNÉRALE \(/DIRECTIONS-GENERALES/INDEX.PHP\)](http://directions-generales/index.php)

[STRATÉGIE \(/DIRECTIONS-GENERALES/STRATEGIE/INDEX.PHP\)](http://directions-generales/strategie/index.php)

TRANSFORMATION

Le retour en grâce du management de transition

[VALERIE LANDRIEU \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR/JOURNALISTES/INDEX.PHP?ID=1882\)](http://www.lesechos.fr/journalistes/index.php?id=1882) | Le 21/12/2017 à 06:30



Pour les entreprises, le recours à la transition est l'une des voies pour accélérer leur transformation. - Shutterstock

Tendance | L'interim management attire désormais des quadragénaires en quête de défis et d'opportunités de carrière.

Le management de transition, une belle fin de carrière pour expert à la peine sur le marché du CDI ? Fin des clichés ! Ce qu'on appelait voilà quelques années « interim management » n'a plus grand-chose à voir aujourd'hui. « *De nombreux quadragénaires viennent désormais à notre rencontre* », assure Karina Sebti, directrice du management de transition au sein du cabinet de recrutement Robert Walters. Ces cadres dirigeants en pleine ascension professionnelle « *aiment fonctionner en mode projet et travailler aux résultats* », selon la spécialiste. Le management de transition est pour eux un choix mûrement réfléchi. « *Ils considèrent qu'ils ont atteint leurs objectifs de carrière au sein de leur précédente entreprise, et préfèrent de belles missions à un mauvais CDI* ».

La mission, un mode de fonctionnement attractif

Même son de cloche chez le concurrent Valtus. « *Les baby boomers ont pu profiter de certaines garanties juridiques et privilégier la stabilité dans l'entreprise* », analyse Philippe Soullier, président de ce cabinet qui réalise plus de 300 missions par an. « *Les générations suivantes s'interrogent sur le sens donné à leur carrière et à leur vie, et sur leur engagement vis-à-vis de l'entreprise. Raisonner par mission devient un mode de fonctionnement attractif.* » Alors qu'arrive cette nouvelle génération qui voit des opportunités de carrière dans le management de transition, les contours des interventions se sont redéfinis. « *Pour les entreprises, le recours à la transition est l'une des voies qui leur permet de se transformer* », fait notamment valoir Philippe Soullier. Si le manager de transition n'est pas plus créatif et imaginatif à tous les coups, il offre en tout cas un regard neuf face à une situation en tension.

DRH et DSI aux côtés de la direction générale

La direction des ressources humaines, a longtemps été considérée comme une fonction « négative » dans le management de transition, car elle était appelée à la rescousse dès qu'il fallait mettre en oeuvre un plan de sauvegarde de l'emploi. Elle est devenue l'un des acteurs du changement aux côtés de la direction générale. Ces tops managers se voient confier des missions de développement et recrutement de nouveaux talents pour permettre la transformation, et l'établissement de plans de succession. Autre changement notable, lié cette fois-ci à la transformation digitale : « *Les profils de directeurs de systèmes d'information, qui étaient très peu représentés il y a cinq ans, sont aujourd'hui de plus en plus demandés* », note Philippe Soullier. « *Les dirigeants ont compris que la mutation des DSI était impérative et devait se faire rapidement.* »

Des DAF, s'ils sont spécialisés

Pour Karina Sebti, « *le marché est si dynamique que l'on manque de tous les profils !* » Toutefois, précise cette dernière, « *il ne s'agit jamais d'aller chercher un directeur financier généraliste* ». Les grandes heures des directeurs financiers de retournement, des DAF rompus à la mécanique des LBO, du refinancement bancaire ou des fusions-acquisitions, ont sonné. Et un directeur financier qui a une expérience internationale n'a pas de prix, en particulier s'il connaît l'Amérique du Sud ou l'Asie ! Toutes les compétences doivent être doublées d'une expertise pointue ou sectorielle. « *Nous recevons davantage de missions en juridique qu'en fiscal, mais le fiscal est le sujet qui monte* », confie Karina Sebti.

Savoir être, mobilité et humilité

Outre la banque et l'assurance, les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique, automobile, sont aujourd'hui toujours demandeurs. Lorsqu'il s'agit de trouver un directeur d'usine fin connaisseur de l'ultra-frais ou du cycle de déshydratation, les candidats ne sont pas nombreux.

Mieux vaut être prévenu. Dans le management de transition, savoir être et mobilité géographique sont deux qualités qui valent de l'or. Chez Valtus comme chez Robert Walters, l'humilité est un critère de sélection. Pour Philippe Soullier, ce qu'il qualifie de « *syndrome de César* », le « *je vois, je connais, je vais vous montrer* », est l'un des principaux écueils à éviter.

Les 7 commandements du manager de transition

#1 Ecouter, échanger. Comprendre les motivations des collaborateurs et les enjeux de l'entreprise.#2 Savoir se mettre à la hauteur des autres.#3 Faire des entretiens en face-à-face avec les N-1 et certains N-2. Jauger rapidement les relais sur lesquels compter et les hommes clefs du projet.#4 Accepter un nombre limité d'objectifs dans le cadre de la mission. Mettre l'équipe dans une dynamique de succès en réalisant des objectifs définis.#5 Ajuster le planning d'intervention une seule fois, au moment de la restitution du diagnostic, soit 2 à 3 semaines après le démarrage de la mission.#6 S'effacer devant l'équipe. La rassurer en lui montrant le but et la vision.#7 Intégrer l'intelligence émotionnelle dans la conduite du changement et la gestion du stress de chacun et de l'équipe.

[@ValLandrieu \(https://twitter.com/ValLandrieu\)](https://twitter.com/ValLandrieu)

Suivre

([javascript:void\(0\);](https://twitter.com/ValLandrieu))