

**Joël Templier**, associé au sein du cabinet de management de transition X-PM, qui, en partenariat avec 01 Informatique, a mené une enquête auprès de 70 DSI.



## La place des managers de transition dans la DSI

**A**vez-vous déjà entendu parler de management de transition ? Pour mémoire, il s'agit, lorsqu'un projet ou une situation à fort enjeu l'exige, de renforcer une équipe en s'adjoignant de façon temporaire – quelques mois en général – un manager expérimenté. Pour connaître la perception et les attentes des DSI sur ce sujet, le cabinet X-PM et 01 Informatique en ont interrogé près de 70. Si 35 % d'entre eux disent recourir au management de transition, tous reconnaissent qu'ils devraient y faire appel plus souvent. Les réflexes restent encore limités.

Pour 65 % des personnes interrogées, les managers de transition sont capables de diriger une entité opérationnelle : DSI de filiale ou de branche, direction exploitation ou production... Pour 80 %, ils sont aptes à intervenir dans la direction de projet (redressement, pilotage des prestataires...). Dans les deux cas, ces managers doivent gérer les relations entre informatique et métiers, selon 70 % des DSI. De même, la nécessité d'accompagner un responsable interne ou de faire progresser une équipe est quasiment toujours soulignée dans ce type de mission.

### Des profils surqualifiés pour une efficacité maximale

Les risques et les difficultés ne sont pas sous-estimés par les DSI interrogés. Les managers de transition doivent délivrer des résultats mesurables dans des délais courts. Il faut que ces hommes soient donc capables de s'adapter à des cultures spécifiques et connaissent déjà le secteur d'activité du client. Pour être

immédiatement efficaces, ils doivent également être surqualifiés pour leur mandat provisoire.

En ce qui concerne les missions dédiées à l'organisation et à la gouvernance, les entreprises recherchent unanimement des DSI plutôt que d'anciens consultants ou responsables SSII. Pour les directions de projet,

**« Pour 65 % des DSI interrogés, les managers de transition sont capables de diriger une entité opérationnelle »**

la double expérience s'avère particulièrement précieuse. Dans tous les cas, les compétences opérationnelles sont indispensables.

La mise en concurrence du management de transition avec les cabinets de conseil ou les SSII est envisagée par la moitié des interviewés. Les DSI mentionnent néanmoins deux principaux éléments différenciateurs. D'une part, le modèle économique des cabinets de conseil et des SSII ne les autorise pas à vendre la prestation d'un unique manager. D'autre part, ils mettent en avant un risque de conflit d'intérêt entre leur objectif de chiffre d'affaires et la juste appréciation des besoins du client. 72 % des DSI interrogés envisagent de recourir à de petits cabinets de consultants seniors ou à des réseaux d'indépendants,

bien que l'absence d'un vivier de candidats rigoureusement géré ne garantisse pas la qualité de la sélection.

Au-delà des actions menées par le manager de transition, faire appel à un cabinet de management de transition sécurise les résultats, selon 60 % des DSI rencontrés. La principale valeur ajoutée de ce type de cabinet porte sur la sélection rapide d'un manager disponible et doté du niveau requis, ainsi que sur la définition précise des objectifs de la mission et de son cadre juridique. 60 % des sondés souhaitent que cette société conserve un œil critique tout au long de la mission, apporte les compétences issues de sa capitalisation d'expériences, de son réseau, et de ses associés.

### La France devrait rattraper son retard

Les avis convergent : le management de transition est appelé à se développer. Et les fonds d'investissement devraient devenir résolument prescripteurs. Le développement des opérations d'externalisation offre également des opportunités. Par ailleurs, la baisse de l'attachement à l'entreprise contribue à favoriser en France, comme cela est déjà le cas dans les pays anglo-saxons, la constitution de viviers d'intervenants de haut niveau.

Le principal frein évoqué au recours au management de transition reste avant tout culturel. Tant du côté de l'entreprise, réticente à confier un poste de management en externe, que du côté des candidats à ce type de poste, en raison de leur attachement au statut et à la sécurisation que procure un contrat à durée indéterminée. ■