

L'Interim Management Un choix stratégique pour les



30

Comment s'est développé le concept d'Interim Management en France ?

L'Interim Management est né aux Pays-Bas à la fin des années 1970 et s'est ensuite rapidement développé dans de nombreux pays d'Europe du nord. Aujourd'hui, en Hollande ou en Grande-Bretagne, il n'est pas rare qu'une entreprise ait 20 à 30% de son staff constitué d'Interim Managers. Cette pratique apporte réactivité et flexibilité dans la gestion des ressources managériales à une époque où les besoins des organisations sont éminemment variables. Malgré une très forte culture du CDI en France, le concept d'Interim Management, que les français appellent aussi Management de Transition, se développe parce qu'il apporte une réponse aux évolutions managériales accompagnant la mondialisation des échanges et l'internationalisation des sociétés. Mais aussi parce qu'il constitue une nouvelle forme de travail pour les personnes. Aujourd'hui, alors que les carrières des managers ne sont plus linéaires mais plutôt composées de projets professionnels successifs, l'Interim Management peut constituer pour le manager un choix de vie ou un moyen d'effectuer une transition de carrière. Les générations à venir vont connaître des vies professionnelles à multiples facettes, et l'Interim Management sera l'une d'entre elles. L'Interim Management répond donc aux besoins des entreprises et à ceux des individus pour s'adapter à une nouvelle donne.

On peut penser que le management s'inscrit dans la durée. Comment peut-on diriger ou manager sur un mode temporaire ?

Nos clients sont toujours surpris par la rapidité d'intégration de nos Interim Managers dans leurs organisations. Chacun pense que son entreprise est unique, son secteur d'activité spécifique, son business model particulier. C'est vrai, mais l'expérience

montre qu'un Interim Manager ayant les qualités requises va prendre en compte très rapidement ces spécificités et apporter en plus la richesse de ses expériences passées. A l'inverse de la myopie de celui qui a « le nez dans le guidon », il va faire bénéficier l'entreprise utilisatrice d'une vision plus large et de la richesse de ses expériences précédentes.

Par ailleurs l'Interim Manager – qui n'a pas de passé dans l'entreprise, pas plus que d'avenir puisqu'il la quittera une fois sa mission terminée – n'est pas sensible aux « pollutions » éventuelles liées aux considérations de politique interne ou de plan de carrière. Cela lui confère une liberté de ton inappréciable et lui permet de se concentrer sur sa mission !

Pour quels types de problématiques vos Interim Managers interviennent-ils ?

Nous pouvons reprendre à notre compte une enquête de l'Interim Management Association britannique qui révèle que les entreprises font appel aux Interim Managers pour quatre grandes problématiques :

- Mener à bien un projet, qu'il soit de nature technique, marketing, commercial, financier ou capitalistique (project management).
- Opérer un changement ou améliorer les performances de l'organisation (change management / business improvement).
- Faire face à une crise ou opérer un retournement dans une entreprise en difficulté (turnaround management).
- Pallier une carence temporaire sur un poste (gap management).

Au vu de ces attentes, quels types de profils recherchez-vous ?

Des DG, des DAF, des DRH, des profils marketing ou commer-

entreprises



Le concept d'Interim Management, largement développé dans les pays anglo-saxons, s'impose progressivement en France. Force est de constater qu'aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises françaises à faire appel à des managers et dirigeants temporaires, non seulement pour assurer un remplacement ponctuel mais aussi pour mettre en œuvre des décisions stratégiques. Depuis sa création en 2001 par un Interim Manager britannique, NIM, cabinet spécialisé dans le placement de managers et dirigeants temporaires, a fait intervenir plus de 300 managers chez une centaine de clients et a triplé son chiffre d'affaires ces trois dernières années. Explications avec Pierre van den Broek, Président Directeur Général.

► Ci-contre, Pierre van den Broek, chef d'entreprise et navigateur (ici au départ de la Transat Jacques Vabre 2007 sur le trimaran aux couleurs de NIM).

ciaux, des hommes de production ou encore des spécialistes en Supply Chain Management, le panel de profils recherchés est large ! Nous disposons actuellement de plus de 15 000 CV renouvelés et actualisés en permanence. Nos consultants interviewent continuellement de nouveaux candidats et les références de ces derniers sont rigoureusement vérifiées.

Vos Interim Managers ont à leur actif une solide expérience professionnelle. Pourquoi choisissent-ils la voie de l'Interim Management ?

Les motivations de nos managers sont variées : entre les inconditionnels de la mission qui en ont fait un choix de vie et ceux qui vivent à un moment donné une transition au cours de laquelle une mission temporaire va leur permettre de révéler de nouveaux talents, il y a toutes les nuances. Dans tous les cas ils apprécient la liberté que leur confère ce statut temporaire, et le salaire plus avantageux.

Pour être complet, on ne peut occulter le fait que la société française connaît aujourd'hui une forte discrimination à l'âge. Choisir l'Interim Management permet à une population de managers dont les preuves ne sont plus à faire, de rester sur le marché du travail.

Quelles sont les qualités d'un Interim Manager ?

Nous nous appuyons sur un vivier composé exclusivement de dirigeants et de managers expérimentés. Rapidité d'adaptation et d'exécution, expérience multi-entreprises et multisectorielle, objectivité s'appuyant sur une éthique personnelle forte, responsabilité et engagement, culture du résultat ainsi que capacité à transmettre sont les qualités qui, selon moi, s'avèrent indispensables pour être un bon Interim Manager.

Vous avez récemment développé la plateforme « Multilingual Executives ». Pouvez-vous nous en dire plus ?

Depuis la création de NIM, nous répondons aux demandes de clients multinationaux. Ceux-ci font le constat de la faiblesse des managers anglo-saxons qui ne parlent que l'anglais et nous demandent de plus en plus des managers véritablement multiculturels et multilingues. C'est pourquoi nous avons créé « Multilingual Executives », structure basée à Londres et dédiée au recrutement de cadres dirigeants multilingues et multiculturels, et nous disposons aujourd'hui d'une base de données de 5 000 CV de personnes de 100 nationalités différentes. En plus de leurs compétences professionnelles spécifiques, ils ont en commun la pratique courante de l'anglais associée à une ou plusieurs autres langues, et surtout la connaissance d'autres cultures. Il est intéressant de rappeler deux chiffres : 50% des fusions-acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs en raison de difficultés d'origine culturelle, et 75% de la population mondiale ne parle pas l'anglais !

Vous êtes membre fondateur de l'Association Française du Management de Transition (AFMDT). Quel est son rôle ?

NIM fait partie des quatre membres fondateurs de l'AFMDT, association créée en septembre 2008 avec pour objectif d'œuvrer pour un développement harmonieux de la profession, d'en améliorer la lisibilité, de clarifier et homogénéiser les pratiques, de dialoguer avec les pouvoirs publics et les institutions en interface. Nos adhérents signent une charte de déontologie visant à garantir par exemple la confidentialité des missions qu'effectuent nos managers.

|| **Propos recueillis par Juliette Loir**