

Manager de transition le choix de la liberté ?

Mise en place de KPI's,
création ou réorganisation
d'une nouvelle
direction achats, ...
les missions
des directeurs
achats de transition
sont souvent riches
et variées.

Pourquoi ne pas
se laisser tenter ?

« **A**ujourd'hui, les directeurs achats de transition sont sollicités par nos clients pour assurer notamment la sécurité de leurs approvisionnements », énonce Hubert Demaison, associé et cofondateur du cabinet Adven, spécialisé dans le management de transition. Dans le contexte actuel, les directeurs achats de transition doivent avoir une expertise sinon une vision globale de la supply chain. Mais d'une façon générale, les directeurs achats de transition sont sollicités soit pour pallier des carences managériales de façon temporaire (lors de congés maladies par exemple), soit dans le cadre d'un projet extérieur complexe (réorganisation d'un département achats, mise en place d'un



ERP, etc.) qui implique une surcharge de travail et des compétences que la direction achats en place n'est pas en mesure d'absorber et/ou ne possède pas.

Des missions urgentes aux forts enjeux

Pour Patrick Abadie, président fondateur de Delville Management, cabinet spécialisé en management de transition, « la demande de managers de transition dans les achats est très spécifique car il y a souvent un fort degré d'urgence avec des enjeux très importants ». Ainsi, le cabinet Delville Management a été sollicité pour près de 150 missions en 2021. Il faut compter environ 150 000 à 200 000 euros HT pour une mission de huit mois. À titre d'exemple, le cabinet a travaillé pour un client dans le secteur de l'emballage sur les achats indirects à la demande d'un fonds d'investissement afin de réaliser 5 % d'économies sur un montant achats de 750 millions d'euros. « Contrairement à la période avant Covid, qui faisait la part belle aux missions de transformation, la plupart de nos clients nous sollicitent aujourd'hui pour des missions de management relais », explique de son côté Hubert Demaison. La richesse et la diversité des missions requiert des profils de directeurs achats seniors et très aguerris. « Nos directeurs achats ont souvent des parcours qui ne sont pas monolithiques. Ainsi, il est plus intéressant d'avoir un profil de directeur achats avec différentes expériences de 5-6 ans, dont certaines à l'international, que celui de quelqu'un qui a passé 30 ans dans la même entreprise », souligne Patrick Abadie. D'une façon générale, les entreprises souhaitent un profil de directeur achats qui maîtrise parfaitement leur secteur d'activité afin qu'il puisse être opérationnel du jour au lendemain et légitime auprès des équipes. Cependant, Patrick Abadie nuance cette demande de "clones sectoriels" : « Nous proposons à nos clients trois profils de managers avec deux profils issus du même secteur et un plus atypique. Et, au final, c'est souvent le 3^e profil qui est retenu ». L'empathie et la capacité d'écoute des managers sont également requises pour remporter l'adhésion en interne.

« Un vrai choix d'indépendance »

Si les entreprises ont une idée précise de ce qu'elles recherchent, de l'autre côté du miroir, existe-t-il un profil type de directeur achats de transition ? Selon Hubert Demaison, du cabinet Adven, on distingue deux catégories de managers de transition en direction achats. Les premiers dont c'est le métier et qui, sur 30 années d'expérience professionnelle, cumulent en moyenne 10 ans en qualité de manager de transition. « C'est un vrai choix d'indé-



Nordine Zinbi
directeur achats
de transition

« PARTAGER SA VISION POUR OBTENIR LA CONFIANCE DES COLLABORATEURS »

Nordine Zinbi est devenu directeur achats de transition dès 2017 dans des secteurs aussi variés que l'automobile, la métallurgie, les biotechnologies ou encore l'environnement. « Mes missions sont assez variées mais généralement, il s'agit d'accompagner les entreprises dans une phase de changement (croissance, restructuration, transformation, grands projets), d'insuffler une évolution impactant les organisations, les systèmes, les process, les méthodes de travail ou encore la culture de l'entreprise », explique Nordine Zinbi. Il voit un grand nombre d'avantages dans ces missions, comme la diversité qui convient « parfaitement aux tempéraments qui vivent le changement comme source de motivation », le challenge « sans la routine », une liberté d'action et une indépendance sans « enjeu politique interne » avec évidemment une « rémunération généralement supérieure à celle d'un cadre dirigeant en CDI ». Seul bémol : l'insécurité de la fonction, qui implique de chercher des nouvelles missions de façon permanente. Enfin, si le manager a un profil très expérimenté, cela ne fait pas tout selon lui, il faut savoir « remporter l'adhésion des salariés qui ne comprennent pas toujours pourquoi on est là et partager sa vision afin d'obtenir la confiance de ses collaborateurs ».

pendance et de liberté mais aussi d'épanouissement, par la variété des missions proposées ainsi que le format d'intervention en "mode projet". » Le second profil est celui de directeurs achats disposant de plus de 35 années d'expérience professionnelle, confrontés à la difficulté pour trouver un poste pérenne. Ainsi, le cabinet Delville Management a interrogé près de 1 300 managers de transition pour savoir s'ils seraient prêts à accepter un CDI. Les trois quarts ont répondu par la négative. Les raisons évoquées ? « Une liberté d'action, de penser et de parler au sein de l'entreprise. Mais aussi une feuille de route très claire avec des objectifs à atteindre, ce qui donne beaucoup de sens à leur métier », conclut Patrick Abadie. ■

Marie-Amélie Fenoll