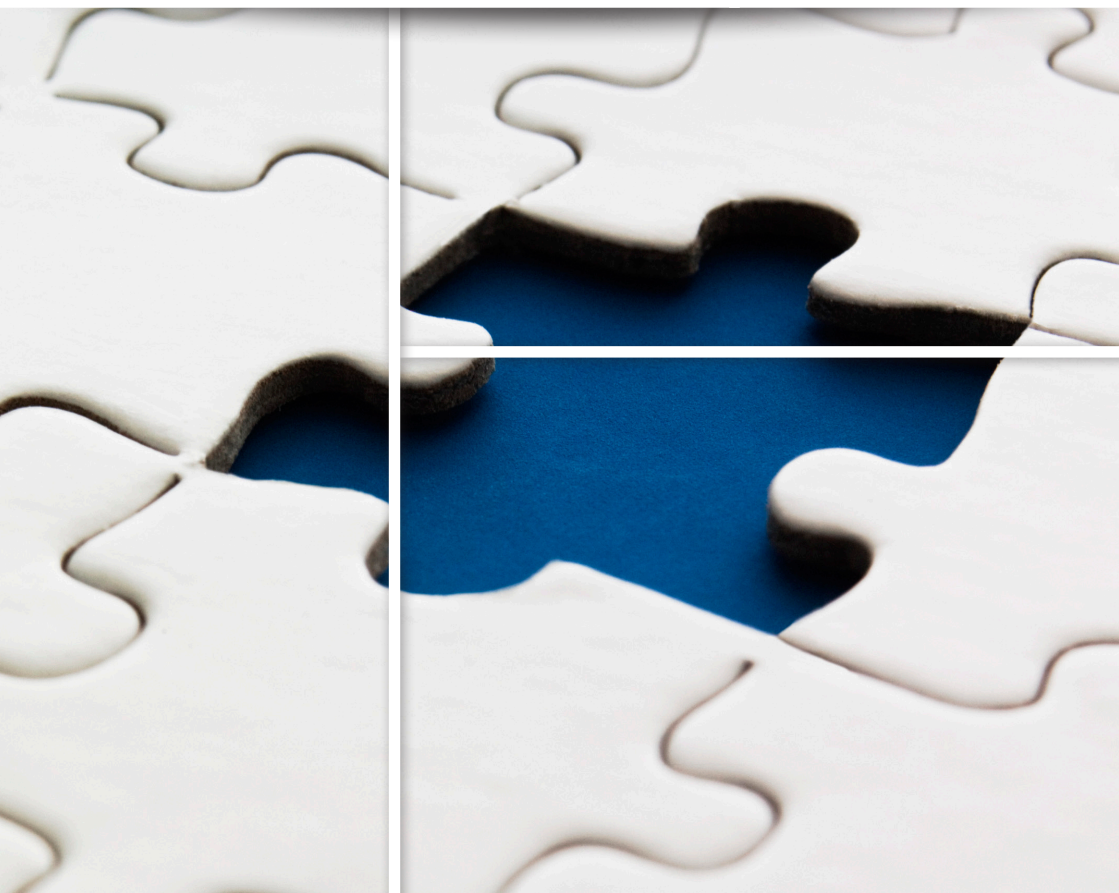


# Le Guide

du Management de Transition

Michael Page  
Interim Management





# Introduction

**Le management de transition ou l'interim management consiste à confier de façon provisoire la direction d'une entité, d'un département ou d'une usine, à un dirigeant externe, généralement pour amorcer et accompagner une phase de changement et/ou de crise. Ce type de management est finalement assez méconnu au sein des entreprises.**

**Michael Page Interim Management a donc souhaité éditer un Guide qui présente les différents périmètres d'intervention de ces Managers de Transition ainsi que les différentes missions qui leur sont confiées.**

## Un peu d'histoire...

Apparu dans les années 70 dans le nord de l'Europe, notamment aux Pays-Bas, le management de transition a surtout pris son envol au Royaume-Uni dans les années 80. Il s'est ensuite développé en Allemagne dans les années 90 et n'est réellement apparu en France qu'à partir des années 2000.

Si ces missions présentaient un caractère confidentiel au départ, elles ont peu à peu trouvé leur place dans des contextes particuliers, notamment dans le cadre de fermetures de sites industriels. L'idée était alors, pour les actionnaires, de confier les rênes de l'entreprise à un Manager externe capable de redresser la situation d'une entreprise en difficulté.

## Un métier en mutation

Aujourd'hui, le management de transition a élargi son spectre d'intervention, il devient une solution concrète pour les entreprises confrontées à une situation d'urgence et/ou de crise.

Les crises peuvent être positives (gestion d'une forte croissance, mise en place d'outils spécifiques) ou négatives. Le rôle d'un Manager de Transition est aujourd'hui de gérer des missions à forts enjeux stratégiques pour l'avenir de l'entreprise.

Décideur, homme ou femme d'action et d'expérience, le Manager de Transition doit régler une situation d'urgence mais peut aussi gérer un projet d'envergure stratégique (transformation organisationnelle, amélioration de la performance...).

Sans passé ni avenir dans l'entreprise, il n'entretient pas de lien affectif particulier, ce qui lui permet de rester pragmatique et tourné vers la réalisation de ses objectifs.

Ce métier, relativement récent, attire généralement des cadres très expérimentés. Fait nouveau, on voit émerger une nouvelle catégorie de Managers, moins expérimentés, qui souhaitent justement se confronter à ces missions à forts enjeux.

Le marché français se structure peu à peu depuis le début des années 2000. Sa croissance est de l'ordre de 10 à 15 %.

## Michael Page Interim Management

Pour répondre à cette demande, Michael Page a décidé de créer en 2006 une entité dédiée au management de transition, Michael Page Interim Management.

Cette entité compte aujourd'hui 20 consultants et s'articule autour de 5 pôles d'expertise :

- RH
- Juridique
- Ingénieurs et Industrie
- Achats et Supply Chain
- Finance et Comptabilité

Ce Guide est l'occasion, pour Michael Page Interim Management, de présenter ses différents périmètres d'intervention sur le marché de la transition ainsi que ces fonctions pour lesquelles elle recrute. Ce Guide vous apportera un éclairage sur les tarifs pratiqués. Vous pourrez également y trouver des témoignages de Managers de Transition.

# Sommaire

<b>I. Ressources Humaines</b>	<b>9</b>	<b>IV. Achats et Supply Chain</b>	<b>41</b>
Présentation et cadre d'intervention	11	Présentation et cadre d'intervention	43-45
Responsable/Directeur des Ressources Humaines	12-13	Manager Achats	46-47
Responsable/Directeur du Développement RH	14-15	Manager Supply Chain	48-49
Responsable/Directeur des Affaires Sociales	16-17	Responsable Logistique	50-51
<b>II. Juridique</b>	<b>19</b>	<b>V. Finance et comptabilité</b>	<b>53</b>
Présentation et cadre d'intervention	21	Présentation et cadre d'intervention	54-55
Directeur Juridique	22-23	Directeur Administratif et Financier	56-57
Directeur Fiscal	24-25	Financial Controller ou Contrôleur Financier	58-59
<b>III. Ingénieurs et industries</b>	<b>27</b>	Directeur Comptable	60-61
Présentation et cadre d'intervention	29-31		
Directeur d'Usine	32-33		
Directeur Qualité	34-35		
Expert en Performance Industrielle	36-37		
Chef de Projet Industriel	38-39		

# I. RESSOURCES HUMAINES



Michael Page Interim Management Ressources Humaines apporte des solutions de recrutement temporaire de cadres RH expérimentés dans un contexte de remplacement, de renfort de compétences, ou nécessitant l'intervention d'un expert en management de transition (restructurations, conduite du changement, gestion de projets...).

Notre équipe de consultants est issue de la fonction RH afin d'apporter une compétence sur le métier et de permettre une approche de conseil plus aboutie.

## Les fonctions couvertes sont :

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable Ressources Humaines
- HR Business Partner
- Responsable du Développement RH et de la Gestion de Carrières
- Directeur/Responsable du Recrutement
- Directeur/Responsable de la Formation
- Directeur/Responsable des Relations Sociales
- Responsable Rémunérations et Avantages Sociaux « Compensation & Benefits Manager »
- Responsable Paie et Administration du Personnel
- Responsable des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH)
- Contrôleur de Gestion Sociale
- Responsable de la Mobilité Internationale

# Responsable/Directeur des Ressources Humaines

## Contexte d'intervention

- Réalisation d'un PSE
- Fermeture de site
- Cession d'activité
- Transfert d'activité
- Fusion/Acquisition
- Création d'entité
- Externalisation/Internalisation d'un département
- Création de l'entité française d'un Groupe étranger qui s'installe sur le territoire.

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, SG

## Missions

Le DRH se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines. Placé souvent directement sous la responsabilité de la Direction Générale ou du PDG, et membre la plupart du temps du Comité de Direction, le DRH initie la stratégie des Ressources Humaines et en définit les conditions d'application.

Ses attributions varient en fonction de la taille de la structure dans laquelle il évolue : dans un Groupe, son rôle est davantage proche de l'orientation, de l'impulsion et de l'arbitrage tandis qu'au sein d'une PME, d'une filiale ou d'une business unit, son implication est également opérationnelle. Il gère une équipe pour assurer les missions suivantes :

### • Les Relations Sociales

Relations avec les instances représentatives du personnel : gestion des relations sociales avec les CE/DP, les commissions du CE, le CHSCT, négociations avec les organisations syndicales. Même en présence de cadres spécialisés en Relations Sociales dans son équipe, le DRH est très souvent amené à gérer personnellement certaines négociations importantes avec les partenaires sociaux, voire à animer les Institutions Représentatives du Personnel (CCE en particulier si la société est importante).

Il intervient également sur un/des projet(s) de regroupement de site (fermeture de sites, transfert de salariés...).

### • Le Recrutement

Il participe à la définition et à la mise en place de la stratégie de recrutement en fonction des objectifs de l'entreprise.

### • La Formation

Il réunit les besoins et effectue le relais auprès du Service Formation dédié.

### • Plus généralement et dans le cadre du développement RH

Conception de la politique de gestion des carrières : prospective et développement des métiers et des compétences, gestion des hauts potentiels, knowledge management et développement du capital humain, évaluation des performances, mobilité, rémunérations et avantages sociaux.

Supervision de l'administration du personnel et de la gestion de la paie.

### • Les Aspects Juridiques

Garantir l'application du droit du travail et de la convention collective.

Promouvoir et conduire les grands projets participant à la performance du département RH et/ou créateur de valeur pour l'entreprise : SIRH, nouvel organigramme, réduction ou aménagement du temps de travail, etc.

réactivité par rapport à des enjeux économiques en perpétuels mutation. Cela se traduit fort logiquement par un niveau de rémunérations plus élevé.

Ils accompagnent leur Direction Générale dans ses choix stratégiques et les Directions Opérationnelles dans la valorisation de leur capital humain.

Le niveau de proximité du binôme DRH/DG fait très souvent la différence sur l'impact des Ressources Humaines sur l'entreprise. La fonction est ainsi particulièrement exposée pour accompagner les décisions de croissance des sociétés. Attraction et fidélisation des potentiels tout en assurant un contact social avec les salariés sont les vraies tendances du marché actuel.

## Tendances du marché

Ces dernières années ont vu émerger une fonction de DRH de plus en plus au cœur des enjeux stratégiques des entreprises. Celles-ci, en mutation permanente, demandent à leurs cadres RH une politique à la fois d'anticipation par rapport aux nouveaux besoins de talents et de

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150 M €	Min	800 €
	Max	1 250 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	1 250 €
	Max	1 900 €
CA > 750 M €	Min	1 500 €
	Max	2 500 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Eric P. (Directeur des Ressources Humaines)

« Dans le cadre d'une fusion de plusieurs entités, je suis intervenu pour un client de Michael Page Interim Management afin de mettre en place les fondamentaux RH en matière de développement des Ressources Humaines et des rémunérations, de piloter le volet RH d'un projet d'acquisition, de conduire le projet de transformation et de conduite du changement des activités IT de l'entité. »

# Responsable/Directeur du Développement RH

## Contexte d'intervention

- Refonte de la politique du Groupe sur la fonction
- Gestion de projet spécifique
- Externalisation/ré internalisation de la fonction
- Mise en place de la GPEC

## Rattachement/Donneur d'ordre

DRH

## Missions

Rattaché au PDG/DG/SG/DRH/DAF, le Responsable du Développement Ressources Humaines prend la responsabilité du développement des compétences. Pour cela, il intervient sur des problématiques de mobilité interne, de promotions et plus généralement de gestion des carrières des collaborateurs dans l'entreprise (formation, recrutement,...). Cette fonction nécessite une excellente connaissance des fonctions de l'entreprise et des équipes en place. De nombreux outils se sont développés ou affinés depuis une dizaine d'années pour venir soutenir ces professionnels : descriptions de postes, organigrammes de remplacement, annual review, outils d'évaluations type 360 ou MBTI, management de la performance, méthode de gradation des profils, ...

Pour l'aider dans ses tâches, il peut être accompagné de spécialistes des différentes fonctions.

### • La Formation

- Recueil des besoins
- Priorisation de ces derniers en fonction de la politique du Groupe
- Constitution du plan
- Négociation avec les OPCA
- Gestion du budget et optimisation de ce dernier

### • Le Recrutement

- Concevoir et formaliser le plan de recrutement
- Définir sa mise en œuvre
- Définir la stratégie de sourcing
- Piloter les entretiens de sélection
- Accompagner les opérationnels dans le choix final du candidat
- De nouvelles fonctions apparaissent autour du marketing externe et de la marque employeur (Community Manager notamment en charge de la communication auprès des réseaux – écoles, réseaux sociaux,...)

### • Le Développement des Carrières

- Gérer des composantes de la GPEC
- Définir et mettre en place la politique d'évaluation (identification et suivi des hauts potentiels, gestion des talents...)
- Faire évoluer le SIRH en fonction des besoins du Groupe
- Gérer des politiques handicap et non discrimination du Groupe

### • La Mobilité Internationale

- Bâtir un référentiel de la mobilité internationale
- Définir des packages d'expatriation, optimisation fiscale, organisation de la logistique des départs ...
- Etre le référent des populations expatriées/imparties

## Tendances du marché

Cette fonction prend aujourd'hui une importance non négligeable dans la politique Ressources Humaines et fait aujourd'hui preuve d'une réelle professionnalisation. Son représentant joue un rôle spécifique dans l'optimisation du capital humain en intervenant notamment sur les enjeux de mobilité interne avec un leitmotiv : garantir aux salariés de pouvoir développer leurs compétences et maintenir leur employabilité dans le temps.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150 M €	Min	500 €
	Max	750 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	750 €
	Max	1 200 €
CA > 750 M €	Min	1 200 €
	Max	1 500 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Nadine L. (HRBP)

« Actuellement en mission au sein d'un Groupe, leader en logistique pour l'industrie, je suis RRH sur un périmètre qui comprend notamment l'Amérique Latine. Dès mon intégration j'ai constaté la richesse et l'impact de ma fonction (recrutement de top managers, etc.). En résumé, le client a accueilli un collaborateur immédiatement opérationnel et j'ai pu valoriser un complément de formation RH récemment acquis. »



# Responsable/Directeur des Affaires Sociales

## Contexte d'intervention

- Refonte de la politique du Groupe sur la fonction
- Gestion de projet spécifique
- Externalisation/ré internalisation de la fonction
- Migration d'un SIRH global HR

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, DRH, DAF

## Missions

Rattaché au PDG/DG/SG/DRH/DAF, le Directeur des Affaires Sociales prend la responsabilité de l'ensemble du volet Relations Sociales, Comp & Ben et Paie – SIRH. Il est le garant de la stabilité du climat social et se doit de veiller à la bonne application du droit du travail. Il peut être accompagné sur son périmètre d'experts des trois grands axes de sa fonction.

### • Les Relations Sociales

- Remettre à plat le dialogue social
- Animer les IRP (CCE, CE, DP, CHSCT) et la relation permanente avec les partenaires sociaux
- Assurer une veille juridique permanente et préparer l'entreprise aux nouvelles dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles (lois et décrets, négociations de branche et mises à jour de la convention collective, jurisprudence...)

- Mettre en place des élections
  - Conduire ou participer à l'ensemble des négociations sur les différents dossiers
- ### • Le Comp & Ben
- Définir et mettre en place la politique de rémunération
  - Garantir la compétitivité globale (salaire/ avantages sociaux) du Groupe par rapport à ses référents de marché

- Classifier les fonctions

- Rôle d'étude et d'enquête auprès des sociétés du Groupe sur l'évolution des dispositifs de rémunération
- Assurer un rôle de conseil/d'aide à la décision auprès des Managers, effectuer des recommandations au Comité de Direction et être à l'écoute des salariés

### • La Paie et le SIRH

- Rédiger et assurer la veille législative des contrats de travail
- S'assurer de l'ensemble des affiliations aux différentes caisses et déclaration de cotisation
- S'assurer des bons référentiels de paie
- Veiller au bon développement des outils du contrôle de gestion sociale
- Faire évoluer le SIRH en fonction des besoins du Groupe

## Tendances du marché

Fortement représentée historiquement dans l'industrie, cette fonction connaît aujourd'hui une exposition croissante et apparaît comme un axe stratégique du management de transition pour accompagner efficacement les Directions Générales dans la refonte de leurs approches sociales de l'entreprise.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150 M €	Min	750 €
	Max	1 000 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	1 000 €
	Max	1 800 €
CA > 750 M €	Min	1 400 €
	Max	2 250 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Cédric K. (Responsable Paie/SIRH)

« Michael Page Interim Management m'a proposé de rejoindre un de ses clients, grand Groupe international, sur une mission de management de transition. Dans un contexte d'externalisation récente du département paie à l'étranger, le client a fait le choix de revenir en arrière et de ré internaliser l'ensemble de son département Paie/Administration du personnel en repartant de zéro. Cette mission complexe a dû être réalisée dans des délais extrêmement courts et avec une très forte pression des donneurs d'ordres US. Il est particulièrement satisfaisant pour moi d'avoir pu piloter ce projet dans cette phase de crise et de changements importants pour l'entreprise et d'ainsi avoir pu valoriser et mobiliser l'ensemble de mes compétences professionnelles. »

## II. JURIDIQUE



Michael Page Interim Management Juridique & Fiscal apporte des solutions de recrutement temporaire de cadres juridiques expérimentés dans un contexte de remplacement, de renfort de compétences, ou nécessitant l'intervention d'un expert en management de transition (restructurations, conduite du changement, gestion de projets exceptionnels, fusion/acquisition,...).

Nos consultants sont tous juristes de formation afin de parfaitement comprendre les attentes de nos clients et d'apporter la dimension conseil nécessaire à la réalisation de la mission.

## Les fonctions couvertes sont :

- Juriste Généraliste
- Juriste Contrats Internationaux/Contrats France
- Juriste Corporate/Droit des Sociétés
- Juriste Droit Social
- Juriste Immobilier
- Juriste Propriété Intellectuelle
- Responsable de la Conformité/ « Compliance Officer »
- Juriste de Marchés Financiers
- Juriste OPCVM
- Directeur/Responsable Juridique
- Directeur et Responsable Fiscal
- Fiscaliste Corporate
- Fiscaliste International
- Fiscaliste appartenant à un Groupe étranger

# Directeur Juridique

## Contexte d'intervention

- Restructuration de Groupe (fusions, cessions, opérations de croissance externe ou de désinvestissement...)
- Création et/ou réorganisation d'un département juridique
- Audit et uniformisation des process juridiques (création de contrat tech)
- Gestion de crise (contrôle fiscal ou de toute autorité)
- Accompagnement d'une direction juridique dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet ; remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, DAF

## Missions

Le Directeur Juridique de transition prend en charge la sécurisation juridique d'une entité dans un contexte de changement de stratégie managériale.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais sont généralement les suivantes :

- Animer la Direction Juridique et participer aux décisions stratégiques (Conseil d'Administration, Assemblée Générale et Comités divers...)
- Garantir la sécurité juridique des opérations en cours ainsi que des décisions de la Direction
- Apporter des solutions efficaces et proactives pour éviter tout contentieux
- Optimiser et organiser les tâches en cas de crise
- Assurer la gestion et la communication interne et externe (client, presse...) en cas de mise en jeu de la responsabilité de la société

## Profils

Juriste ou Avocat de formation (troisième cycle en droit des affaires, école de commerce, LL.M...), il dispose d'au moins 10 ans d'expérience dans un environnement international, avec plusieurs missions de transition à son actif, dans des contextes sociaux difficiles. La personnalité est un élément déterminant pour réussir à ce poste.

## Tendances du marché

Nous constatons une demande accrue de la sécurisation des process juridiques. La hausse de ce besoin s'explique notamment par la multiplication des normes, tant au niveau national qu'international. Le recours à un Manager de Transition permet d'anticiper de nombreuses complications juridiques et d'éviter des contentieux qui pourraient avoir de lourdes conséquences financières.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150 M €	Min	800 €
	Max	1 000 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	1 200 €
	Max	1 800 €
CA > 750 M €	Min	1 400 €
	Max	2 000 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Irène L. (Juriste Corporate M&A)

« Michael Page Interim Management a été un excellent intermédiaire dans le cadre d'une mission de 6 mois que j'ai réalisée en qualité de Juriste Corporate M&A. En effet, l'identification claire des besoins du client a permis la mise à disposition de mon profil, lequel était manifestement adapté. Cela a corrélativement permis mon immersion rapide au sein d'une équipe de plusieurs Juristes Seniors et une entrée en matière active dans une opération de cession d'envergure à l'étranger. J'en garde le souvenir d'une expérience professionnelle réussie. »

# Directeur Fiscal

## Contexte d'intervention

- Définition de la stratégie fiscale d'un Groupe
- Sécurisation et optimisation fiscale, intervention stratégique sur la fiscalité des opérations de haut de bilan
- Suivi et gestion des contrôles fiscaux

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, DAF.

## Missions

Le Directeur Fiscal de transition gère la politique et la stratégie fiscale d'un Groupe.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais s'orientent généralement autour des axes suivants :

- Assister la direction sur tous les points de fiscalité directe, indirecte, nationale et internationale
- Garantir la sécurité juridique des opérations en cours ainsi que des décisions de la direction
- Assurer la gestion et la communication interne (notamment relation mère/fille) et externe (notamment avec les avocats et les autorités administratives)

## Profils

Juriste ou Avocat de formation (troisième cycle fiscaliste, LLM, école de commerce...), disposant d'au minimum 10 années d'expérience dans différentes structures. Une grande capacité d'adaptation et un esprit d'analyse sont exigés.

## Tendances du marché

Les enjeux fiscaux constituent des éléments clefs pour une entreprise, notamment en raison des modifications constantes des lois de finance. Il est primordial, pour une structure qui fait l'objet de changements (type restructuration), d'être suivie au plus près par un expert technique de haut niveau. Faire appel à un Manager de Transition pourra permettre de sécuriser des process et d'optimiser au mieux les considérations fiscales puisqu'il aura une vision globale de l'entreprise.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150 M €	Min	840 €
	Max	1 220 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	1 220 €
	Max	1 830 €
CA > 750 M €	Min	1 460 €
	Max	2 480 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### José T. (Fiscaliste)

« Michael Page Interim Management m'a offert l'opportunité de rejoindre la Direction Fiscale d'un de ses clients dans le cadre d'une mission de 6 mois, en tant que Fiscaliste chargé de superviser les fiscalités européennes et les prix de transfert. J'ai plus particulièrement apprécié l'analyse des besoins du client, en amont, effectuée par Michael Page Interim Management, qui a permis d'établir une adéquation par rapport à mes domaines de compétence, ainsi que le suivi de la mission pendant son déroulement. Cette mission a constitué une excellente occasion de participer aux activités diversifiées de la Direction Fiscale d'un Groupe performant, largement orienté vers son développement sur les marchés étrangers, et de valoriser ainsi mon parcours professionnel. »

# III. INGÉNIEURS & INDUSTRIE



Michael Page Interim Management Ingénieurs permet de répondre à des besoins de recrutement en gestion de projet (transfert des moyens de production, construction d'une usine greenfield...), expertise/conseil opérationnel (déploiement de l'amélioration continue, certification qualité...) et management/direction (synergie industrielle, résolution de crise qualité, redressement d'usine, fermeture d'activités...).

## Les fonctions couvertes sont :

- Directeur Général
- Directeur Industriel
- Directeur Usine
- Responsable de Production
- Responsable UAP
- Responsable Qualité
- Ingénieur Qualité Fournisseurs
- Ingénieur Qualité Production
- Ingénieur Qualité Clients
- Ingénieur Assurance Qualité
- Responsable/Ingénieur Méthodes
- Chef de Projet Industrialisation
- Ingénieur Amélioration Continue
- Responsable Maintenance
- Responsable/Ingénieur HSE
- Chef de Projet Travaux Neufs
- Responsable/Ingénieur SAV
- Responsable Laboratoire
- Responsable/Ingénieur R&D
- Responsable/Ingénieur Bureau d'Études
- Chef de projets Etudes
- Ingénieur Procédés

# Exemples de missions récentes :

## Fonctions de management/direction

- Reprise d'une PME de 50 personnes avec comme objectif de renouveler le catalogue de produits et élaboration d'un business plan à 5 ans
- Gestion d'une crise qualité majeure avec client automobile (reprise du dialogue, mise en œuvre d'une politique qualité client forte)
- Prise en main d'une filiale à l'étranger en vue d'uniformiser les méthodes de travail avec les autres entités du Groupe
- Remplacement ou attente d'un titulaire de poste définitif sur pour prendre la direction d'une usine

## Fonctions expertise/conseil opérationnel

- Déploiement, sur 6 mois, de recommandations dans une démarche d'amélioration continue pour une usine de 150 personnes
- Intervention « pompier » pour participer au renouvellement d'une certification ISO TS 16949 pour un site d'un équipementier automobile de rang 1

## Fonctions gestion de projet

- Projet de construction d'une usine agroalimentaire en Espagne et transfert des moyens de production depuis l'Allemagne
- Mise en place d'une nouvelle ligne de production pour extrusion plastique
- Installation de salles blanches pour l'industrie pharmaceutique



# Directeur d'Usine Directeur Industriel

## Contexte d'intervention

- Reprise en main d'une usine au pied levé
- Gestion de crise (sociale, clients, fournisseurs)
- Rattrapage d'une situation dégradée (TRS, taux de service...)
- Uniformisation des méthodes de travail lors d'un rachat/d'une cession
- Fermeture ou transfert d'activités
- Réorganisation/restructuration
- Accompagnement d'une direction d'usine dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet ; remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, Directeur Industriel, Directeur des Opérations

## Missions

Le Directeur d'Usine de Transition prend en charge la responsabilité opérationnelle d'une ou plusieurs unités industrielles, dans un contexte particulier de reprise en main managériale.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais sont généralement les suivantes :

- Animer le Comité de Direction de l'usine : responsable des services production, maintenance, Ressources Humaines, qualité, achats, logistique, méthodes et services généraux
- Instaurer des indicateurs fiables de production ainsi que les plans de progrès associés ; garantir la rentabilité du site ainsi que l'atteinte des objectifs de coûts, délais et de qualité

- Etablir et négocier, avec sa direction, le budget, ainsi que l'allocation des Ressources Humaines du site
- Etre force de proposition dans l'amélioration de la productivité et du fonctionnement général du site
- Présider le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et le Comité d'Entreprise (CE)
- Optimiser et organiser les tâches en cas de crise client qualité ou logistique
- Etre l'interlocuteur direct des représentants du personnel pour une bonne communication entre les services et un climat social sain

## Profil

Ingénieur de formation (type ENSAM, Mines, UTC...), il dispose d'au moins 10 ans d'expérience dans un environnement industriel mature, avec plusieurs missions de transition à son actif, dans des contextes sociaux difficiles. La personnalité est un élément déterminant pour réussir à ce poste.

Le profil du Directeur d'Usine de transition revêt une dimension sociale fondamentale, au moins aussi importante que la partie technique : le travail avec le service RH, ainsi qu'avec les partenaires sociaux, est primordial afin de garder un site sous contrôle.

Dans un contexte de réorganisation/de restructuration, de redressement ou de crise au sens large (PSE, fermeture de site, transfert de production...), la dimension affective est complètement effacée au profit de la feuille de route et des objectifs définis avec la direction.

La capacité d'adaptation, la vivacité d'esprit et le sens de la diplomatie sont autant de facteurs clés de réussite pour mener avec succès une mission de transition.

## Tendances du marché

Les impératifs de livraison imposés par les clients sont primordiaux dans l'industrie. Une rupture dans la production d'une usine peut avoir des conséquences irréversibles pour le business d'une entreprise.

Sécuriser la direction d'un site de production est un tel enjeu que la direction d'usine est une fonction clé pour les industriels.

De plus, avec le nombre croissant de transferts industriels, les besoins de Managers expérimentés capables de prendre en main une usine très rapidement ou de gérer au mieux une situation de crise sont de plus en plus nombreux.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable			
		10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
Effectif 50/100p	Min	850 €	950 €
	Max	1 050 €	1 200 €
Effectif 100/500p	Min	950 €	1 050 €
	Max	1 100 €	1 200 €
Effectif > 500p	Min	1 200 €	1 300 €
	Max	1 400 €	1 600 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Didier D. (Directeur Industriel)

« J'ai été amené à émettre des recommandations dans le cadre de la mise en place d'une Direction Industrielle au sein une PME agroalimentaire composée de 4 sites majeurs produisant 45 000 tonnes avec un effectif de 700 personnes.

Prenant la suite d'un coordinateur industriel, je me suis employé à recommander une organisation industrielle type et à identifier des investissements destinés à augmenter la productivité, le tout dans un schéma directeur à 3 ans.

Nous avons également mis en place un processus afin de prioriser les demandes de développement commercial, de gérer les projets de lancement des nouveaux produits et de mesurer la qualité des produits. »

# Directeur Qualité

## Contexte d'intervention

- Gestion de crise qualité majeure
- Définition d'une nouvelle politique qualité
- Renouvellement de la certification qualité ; assistance lors d'audits qualité
- Réorganisation d'un service qualité
- Redéfinition des processus qualité
- Accompagnement d'une Direction Qualité dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet ; remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

DG, Directeur d'Usine, Directeur de Site, Directeur Industriel, Directeur des Opérations

## Missions

La mission principale du Directeur Qualité de transition est de répondre à des problématiques qualité (système, clients/fournisseurs, projets) sur une période courte et dans un contexte d'urgence.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais sont généralement les suivantes :

- Concevoir et mettre en œuvre la politique qualité de l'entreprise (objectifs et engagements) dans un contexte de crise
- Prendre des mesures afin de résoudre les problèmes et d'assurer ainsi des livraisons de qualité parfaite dans des délais d'urgence
- Être responsable de l'obtention rapide des certifications nationales et internationales nécessaires au référencement de la société auprès de ses clients (ISO, EAQF, QS)

- Accompagner une fermeture de site
- Améliorer l'efficacité du système de management de la qualité
- Intervenir dans les processus commerciaux lorsque l'enjeu qualité est à mettre en avant
- Suivre régulièrement les indicateurs qualité obtenus et encourager les succès

## Profils

Ingénieur de formation, possédant une expérience d'au moins 10 ans dans la qualité et ayant participé à l'obtention d'une certification dans un contexte d'urgence, le Directeur Qualité de Transition peut également avoir occupé un poste opérationnel en production ou plus fonctionnel de type projet, avant son expérience en qualité.

Capable de fédérer à tous les niveaux autour de ses objectifs, de faire comprendre que la qualité est un outil et non une contrainte, le Directeur Qualité doit posséder de très fortes qualités relationnelles et savoir imposer son leadership dans un laps de temps très court.

Organisé, rigoureux et méthodique, il sait mettre en œuvre très rapidement des outils qualité qui répondent à des situations critiques. La qualité constitue désormais un instrument indispensable à la réussite industrielle en France.

Les profils recherchés sont le plus souvent des candidats dont la carrière professionnelle est bien remplie et qui souhaite investir leurs compétences à des postes à haute valeur ajoutée.

## Tendances du marché

La politique qualité d'une entreprise du secteur industriel constitue aujourd'hui un enjeu majeur de la relation client/fournisseur. La capacité d'un industriel à résoudre les crises qualité auxquelles l'entreprise doit faire face présente un avantage concurrentiel certain. De même, le maintien

des certifications sur ses sites de production lui permet de continuer sereinement ses activités.

En conséquence, les interventions de Managers de Transition de Qualité deviennent de plus en plus fréquentes et critiques.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable			
		10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	650 €	700 €
	Max	850 €	950 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	700 €	750 €
	Max	950 €	1 250 €
CA > 750 M €	Min	850 €	950 €
	Max	1 250 €	1 400 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Alain O. (Directeur Qualité)

« Professionnel de la qualité depuis plus de 25 ans, avec une expérience du milieu automobile chez un constructeur puis chez un équipementier, j'ai eu pour mission de faire passer le taux de défaut chez notre client, constructeur automobile français, de plus de 8 800 ppm à mon arrivée à 200 ppm (partie par millions). Le renouvellement du contrat pour le prochain véhicule étant en jeu.

Une première période de 6 mois a permis de mettre en place les bases (formation et responsabilisation des opérateurs en production et de leur encadrement, mise en place d'indicateurs, d'objectifs et d'une animation qualité dans chaque équipe, coaching à l'utilisation des méthodes de résolution de problèmes, ...).

L'évolution favorable des résultats et l'évidence des changements intervenus en production m'ont valu une seconde proposition de contrat pour 6 mois, afin de consolider les acquis et clore les nombreuses actions définies. A deux mois de la fin de cette mission, nous avons retrouvé la confiance de notre client et les objectifs sont en passe d'être atteints (460 ppm en janvier : sous la courbe de convergence convenue). »

# Expert en Performance Industrielle Lean

## Contexte d'intervention

- Déploiement de la politique Lean Manufacturing
- Amélioration de la production d'un site industriel
- Rachat/Fusion d'une usine
- Accompagnement d'un Manager Lean/ Amélioration continue dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet ; remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

DG, Directeur d'Usine, Directeur de Site, Directeur Industriel, Directeur des Opérations, Directeur Qualité

## Missions

La mission principale de l'Expert en Performance Industrielle est de mettre en place une démarche d'amélioration continue dans le but d'augmenter la productivité d'un site industriel.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais sont généralement les suivantes :

- Identifier les axes d'amélioration et les leviers de progrès
- Mettre en œuvre les plans d'action visant à améliorer la productivité du site
- Animer des groupes de travail sur le Lean Manufacturing et l'amélioration continue
- Accompagner les changements sur le terrain et assister les équipes pour réaliser et pérenniser les actions
- Former en interne les personnels sur les bonnes pratiques

- Conseiller la Direction Générale sur l'optimisation de la productivité
- Être l'animateur et l'acteur du changement
- Définir et suivre les indicateurs de la mesure de l'amélioration continue

## Profils

Ingénieur de formation, l'Expert en Performance Industrielle présente une forte expérience opérationnelle sur des postes en production, qualité, méthodes ou maintenance. Cette expérience lui a permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour analyser une gestion de production et mettre en place une démarche Lean/amélioration continue.

Homme/femme de terrain, il possède un sens de la rigueur et une capacité à être force de proposition qui lui permettent d'incarner un projet d'optimisation de l'amélioration continue. Il sait aussi faire preuve d'aisance relationnelle et de pédagogie auprès des équipes pour accompagner le changement.

Sa maîtrise des outils Lean Manufacturing (KAIZEN, 5S, SMED, TPM, HOSHIN, KANBAN, JIT, QRQC...), allée à une formation 6 Sigma (black belt ou master black belt), sera un atout pour mettre en place une véritable politique d'amélioration continue et transmettre aux équipes les « Best Practices » dans ce domaine.

Contrairement à des profils « Consultants » de sociétés de conseil en management et transformation, l'Expert en Performance Industrielle est définitivement un homme de terrain qui s'investit quotidiennement au côté des équipes opérationnelles pour réussir sa mission.

## Tendances du marché

La recherche d'une meilleure productivité est un objectif primordial pour les industriels. Dans l'objectif d'une conservation des marges avec une pression accrue des clients pour livrer au meilleur coût et avec la meilleure qualité, il est aujourd'hui indispensable de rationaliser au mieux sa production et sa logistique.

Un déploiement de méthodologies Lean sur un site de production peut permettre un

gain substantiel dans une économie où la recherche de la performance à tout niveau est un objectif permanent.

## Rémunération

Les rémunérations observées sont relativement supérieures à ce qui peut être relevé sur des profils purement opérationnels. Cela s'explique par la rareté de ce type de profil sur le marché et par sa qualification d'expert.

Coût total journalier, hors variable				
		5 ans d'exp.	10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	550 €	650 €	700 €
	Max	650 €	850 €	900 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	550 €	750 €	1 100 €
	Max	650 €	1 000 €	1 250 €
CA > 750 M €	Min	600 €	850 €	1 350 €
	Max	700 €	1 150 €	1 450 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### René I. (Responsable Lean Manufacturing)

« Suite au départ inopiné du Manager Lean d'un site industriel important, l'entreprise souhaitait assurer la continuité des démarches d'amélioration continue engagées précédemment et poursuivre la dynamique par une phase de transition afin de pouvoir se réorganiser dans les meilleures conditions.

La mission d'expertise consistait notamment à mettre en œuvre divers projets Lean de flexibilité et d'optimisation de flux et à former en particulier le Comité de Direction aux bonnes pratiques du Lean.

Au-delà du diagnostic réalisé et présenté à la direction en début de mission, les résultats les plus significatifs ont été obtenus sur le changement de série avec des gains jamais réalisés jusqu'alors (3h00 à 35 min).

La mission s'est terminée avec la formation personnalisée du nouveau responsable Lean du site et le passage de relais inscrit dans le plan de progrès du site. »

# Chef de Projet Industriel

## Contexte d'intervention

- Transfert d'activités (équipements de production, savoir-faire technologique...)
- Implémentation d'une nouvelle unité (construction d'une usine greenfield, installation de moyens de production...)
- Extension de sites/d'unités

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG, DG, Directeur Industriel, Directeur des Opérations, Directeur de Projets, Directeur de Production

## Missions

En relation avec le service production et méthodes, le Chef de Projet Industriel élabore et met en œuvre un projet lié à la conception ou à la réorganisation d'un système de production. Il en assure la gestion technique, administrative et budgétaire, depuis la phase de conception jusqu'à sa réalisation.

Ses principales tâches peuvent varier en fonction du contexte mais sont généralement les suivantes :

- Répondre à une demande concernant le démarrage d'un site, la mise en production d'un nouveau produit industriel, la mise en œuvre de nouveaux outils (équipements de production, SI...) ou l'amélioration de méthodes et procédés industriels (aide à la définition des besoins, cartographie des process, optimisation des flux...)
- Réaliser ou faire réaliser des études afin de vérifier la faisabilité technique et économique du projet

- Établir et diffuser un cahier des charges auprès des clients internes et des fournisseurs pour garantir la faisabilité et la qualité technique des solutions proposées
- Évaluer et optimiser le temps et les moyens nécessaires pour la réalisation des différentes étapes du projet afin d'établir un plan global de réalisation
- Participer à l'élaboration des budgets d'investissements et négocier les ressources nécessaires (humaines, techniques, financières, délais) en fonction de l'avancement du projet
- Structurer le projet (méthodes, outils de pilotage...) et définir les règles de fonctionnement permettant l'exécution des travaux dans les meilleures conditions de délais, de sécurité, de qualité et de coûts
- Assurer la coordination entre les acteurs concernés par le projet (dans l'entreprise, les différents services, à l'extérieur, les fournisseurs ou les sous-traitants)
- Organiser et animer des réunions avec les acteurs intervenant sur le projet afin d'effectuer les choix et l'affectation des ressources, en fonction des différentes contraintes (techniques, économiques et juridiques)
- Superviser et coordonner le travail de l'ensemble des acteurs internes et/ou externes (dont les sous-traitants)
- Suivre et contrôler le déroulement du projet, l'exécution du planning et le respect du budget

## Profil

De formation Ingénieur type Arts et Métiers, une fonction d'Ingénieurs Etudes en Mécanique ou Maintenance peuvent être de bon préalable à ce type de poste.

Un niveau d'études Bac +2 (BTS ou DUT) ainsi qu'une solide expérience sont souvent nécessaires pour occuper ce poste.

Les candidats issus de prestataires externes (sociétés d'ingénierie, bureau d'études) où ils occupaient un poste de Chef de Projet, sont également adaptés à ces fonctions.

Outre de fortes compétences techniques requises, des aptitudes à la négociation et des notions de gestion budgétaire sont indispensables.

## Rémunération

		Coût total journalier, hors variable		
		5 ans d'exp.	10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	400 €	500 €	600 €
	Max	500 €	600 €	700 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	400 €	600 €	700 €
	Max	600 €	800 €	850 €
CA > 750 M €	Min	400 €	600 €	700 €
	Max	600 €	850 €	900 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

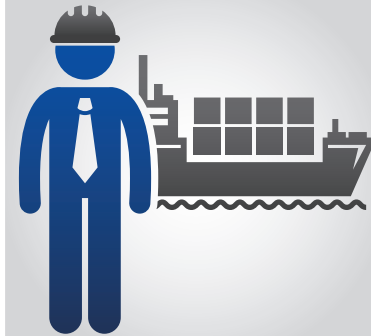
### Fabio C. (Chef de Projet Industriel)

« Ma mission a consisté à conduire un projet de construction d'une nouvelle unité de production du Groupe en Espagne.

J'ai été chargé de chercher la meilleure localisation du site et d'animer les discussions avec les autorités locales, les fournisseurs de machines et les entreprises locales pour la construction de l'usine.

J'ai également assuré le transfert de moyens de production depuis l'usine allemande. »

## IV. ACHATS & SUPPLY CHAIN



La division Achats/Supply Chain de Michael Page Interim Management répond à des besoins dans le cadre de remplacements de projets, de missions d'expertise ou de direction sur les fonctions : Achats Directs/Indirects, Forecasts/Approvisionnements, Planification, Entreposage, Distribution, ADV/Service Clients...

Pour ces métiers,  
les principaux postes couverts sont :  
Supply Chain

- Directeur Supply Chain/Logistique
- Responsable Supply Chain/Logistique
- Responsable Prévion des Ventes/ Demand Planning
- Responsable Planification/Approvisionnements
- Directeur de Site Logistique
- Directeur/Responsable Exploitation
- Directeur/Responsable Transports
- Ingénieur Méthodes Logistique
- Chef de Projet/Ingénieur Études Logistiques
- Directeur/Responsable ADV/ Service Clients

## Achats

- Directeur Achats
- Responsable Achats/Commodity Manager
- Lead Buyer/Commodity Buyer/Acheteur Famille
- Responsable/Acheteur hors Production/Indirect
- Responsable/Acheteur Énergie
- Responsable/Acheteur MRO/CAPEX
- Responsable/Acheteur Matières Premières
- Responsable/Acheteur IT et Télécoms
- Responsable/Acheteur Packaging
- Responsable/Acheteur Prestations Intellectuelles
- Responsable/Acheteur Services/FM
- Responsable/Acheteur Projets
- Responsable Performance Fournisseurs

## Exemples de missions gérées pour les métiers Achats/Supply Chain :

### Missions d'expertise

- Définition d'un schéma de distribution (France + Overseas)
- (Ré) Organisation de site logistique
- Réduction des stocks/lead time
- Amélioration du taux de service (client/fournisseur)
- Amélioration de la productivité d'un site logistique
- Mise en place d'un plan d'amélioration de la performance fournisseurs
- Rédaction d'AO ; sourcing/outsourcing/costkilling
- Mapping de process/mise en place d'outils/d'indicateurs
- Formation/montée en compétences d'équipes

### Gestion de projets

- Démarrage/transfert d'activités logistiques
- Externalisation/internalisation
- Redéfinition et déploiement d'un système de prévisionnel et de planification (PIC/PDP)
- Mise en place ou reengineering de services clients/ADV
- Déploiement de modules ou de logiciels dédiés
- Redéfinition et déploiement de nouveaux process

### Management/Direction

- Gestion de crise : sociale ; fournisseurs et/ou clients
- Amélioration de la performance/rattrapage de situations dégradées (taux de service, niveau des stocks, lead time, productivité, sécurité)
- Création/réorganisation d'un service ou de la fonction
- Accompagnement du Directeur/du Manager dans une prise de fonction ou dans le cadre d'un projet
- Remplacement d'un Directeur/d'un Manager dans le cadre d'une vacance temporaire



# Manager Achats

## Contexte d'intervention

- Création d'une organisation achats/réorganisation suite à un changement de périmètre
- Mise en place d'une démarche achats sur une ou plusieurs familles
- Mission de réduction des coûts (costkilling)
- Missions de sourcing sur zones ou familles spécifiques
- Audit de la fonction, cartographie des achats et identification de leviers
- Projet de resourcing ou d'externalisation ; construction/transfert/rénovation de sites
- Coaching, accompagnement de dirigeants ou d'opérationnels
- Remplacement temporaire d'un Manager/d'un Dirigeant

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG/DG, VP/Directeur Achats, Actionnaire, DAF, Directeur des Opérations/Industriel.

## Missions

Les missions de transition peuvent à la fois concerner des PME/ETI, où le degré de maturité des achats est faible, et que des organisations plus larges, dont les achats sont davantage structurés, pour la conduite de projets spécifiques.

Les missions types intègrent : une cartographie des achats, une réorganisation des familles dans une logique de massification et une rationalisation du panel, l'intégration des achats en amont dans la définition du besoin, le développement d'une démarche TCO (optimisation du coût total), la négociation des contrats sur des familles stratégiques, la mise en place d'un plan de progrès avec les fournisseurs, la création d'outils de contrôle de la performance de l'organisation achats et des fournisseurs, la montée en compétence des équipes...

S'il est attendu pour son expertise opérationnelle, il interviendra sur la rédaction du cahier des charges, le sourcing, la négociation, contractualisation et le suivi du contrat. Il sera le garant du bon déploiement de la démarche achats et ainsi de l'extension de la couverture des achats sur la ou les catégories en question.

En termes de livrables, les savings restent le premier sujet pour lequel les Managers de Transition Achats sont requis. Généralement, les corollaires seront l'amélioration du taux de satisfaction des clients internes et l'augmentation du taux de couverture.

Enfin, la professionnalisation des équipes et d'une façon générale le développement d'une culture achats sont des objectifs fréquemment mis en avant.

## Profil

La spécialisation dans cette fonction dès la première expérience couplée à des formations de bon niveau (3<sup>ème</sup> cycle) a permis à des candidats plus jeunes que dans d'autres métiers d'accéder à des postes de Managers de Transition.

L'expérience du mode de fonctionnement en projets, la conduite de projets de transformation de la fonction achats dans le cadre de postes en CDI, la recherche de missions très orientées résultat, le refus d'une certaine routine sont autant d'éléments qui incitent des Managers Achats à se tourner vers le management de transition.

En dehors des parcours purement achats, des expériences en production, bureau d'études, qualité ou supply chain sont valorisées dans des environnements industriels afin de faire jouer au mieux la transversalité des achats et leur rôle d'« évangélisation ». Dans ces contextes, de très bonnes qualités relationnelles internes/externes ainsi que des compétences de Chef de Projet seront attendues.

## Tendances du marché

Les contraintes de réduction des coûts, d'optimisation du BFR, la mise en perspective avec un taux de service sont autant de facteurs propices au management de transition achats. De plus, pour une fonction qui est naturellement portée sur la variabilisation des coûts et l'externalisation, le recours à des cadres externes en mission est cohérent.

Enfin, les achats étant de plus en plus considérés comme le moyen de développer un avantage concurrentiel, un Manager de Transition peut

intervenir pour augmenter la contribution des achats à l'innovation produit.

Si la tendance du recours à la transition est à la hausse, portée par des PME industrielles soucieuses d'améliorer fortement leur maturité achats, des Groupes dans les secteurs des technologies de pointe (aéro, défense, spatial) très orientés innovation ou d'autres Groupes lançant de grands chantiers achats (type IT), les missions de transition uniquement portées sur la stratégie et l'organisation restent rares au profit de missions gardant une part d'opérationnalité forte.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable			
		10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	750 €	800 €
	Max	1 150 €	1 400 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	800 €	850 €
	Max	1 250 €	1 400 €
CA > 750 M €	Min	900 €	1 000 €
	Max	1 500 €	2 200 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Fabien R. (Manager de Transition Achats)

« Suite au départ soudain de son Responsable Achats, le DG d'un équipementier ferroviaire nous a demandé une prise en main rapide au sein du service achats pendant la période de recrutement du nouveau Manager. 3 axes de travail étaient requis en priorité par le client : l'amélioration du niveau des en-cours de stock, la mise en place d'un plan de productivité structuré et son monitoring et enfin, le pilotage de l'implémentation d'un nouvel ERP. À la fin de cette mission de 6 mois, les résultats obtenus furent des niveaux de stock divisés par 3 sur les lignes de produits ciblés, la mise en place d'un plan de productivité annuel de 1M€, et la mise en place d'un plan de refonte du panel des fournisseurs et de leur grille d'évaluation. »



# Manager Supply Chain

## Contexte d'intervention

- Gestion de crise (rupture sur tout ou partie de la chaîne logistique)
- Définition et conduite de la réorganisation dans un contexte de changement de périmètre ou de reengineering de la supply chain
- Rattrapage de situations dégradées et amélioration des performances (taux de service/niveau des stocks, lead time...)
- Direction de projets (SI, transferts/démarrage d'activité)
- Accompagnement de Dirigeants dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet
- Remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG/DG, Actionnaire, Directeur des Opérations/ Industriel/Directeur Supply Chain, DAF

## Missions

Variables en fonction du contexte d'intervention et des objectifs de la mission, elles intègrent fréquemment en amont un audit de l'organisation, des processus et des ressources. S'en suivront la proposition d'une organisation cible et la conduite de sa mise en place.

La refonte et le déploiement de processus fonctionnels, la redéfinition des paramètres des systèmes de gestion voire la mise en place d'un nouveau SI et de nouveaux outils entrent fréquemment dans le champ de la mission.

La mise sous contrôle de la supply chain impliquera la création d'outils de pilotage à destination du management et des opérationnels.

La conduite du changement, qui caractérise les missions de transition, fera intervenir le Manager dans la montée en compétence des équipes et/ou dans le recrutement.

Elle concerne aussi les ressources externes : fournisseurs, prestataires, notamment dans le cadre de la mise en place d'une démarche collaborative de type « Supplier Relationships Management ».

Les missions peuvent parfois s'étendre aux fonctions achats et commerce (pour les activités de prévision des ventes et ADV/service clients).

L'objectif fréquemment mis en avant est la réduction des niveaux de stock et l'amélioration du BFR. S'il est le résultat identifié d'un dysfonctionnement dans la supply chain, un MDT compétent aura une approche globale qui permettra de travailler en parallèle sur l'amélioration du taux de service et le « time to market ».

Nous notons que dans ces contextes, les MDT sont fréquemment sollicités pour la mise en place ou l'optimisation d'un système de prévision et de planification (approvisionnement/production).

Il faut enfin souligner qu'une mission de management de transition peut tout d'abord consister en une mission d'expertise, sur un sujet précis, avant de devenir plus large pour s'ouvrir ensuite sur l'ensemble de la supply chain.

## Profil

Les candidats justifient en général d'au moins 15 années d'expérience. Après une série d'expériences en CDI, le candidat a fréquemment commencé par des missions d'expertise ou de gestion de projets avant de pouvoir évoluer vers des postes de management de transition.

Outre une expertise sur des fonctions spécifiques (demande, planification, entreposage, transport, etc), on attend du candidat une capacité à avoir une vue globale de l'ensemble de l'organisation supply chain, de l'entreprise et de son environnement.

L'utilisation et la compréhension du mode de fonctionnement des SI est essentielle. La compétence fonctionnelle est aussi nécessaire afin de réécrire un cahier des charges sur un projet de mise en place ou de changement de SI.

L'expérience de la gestion de projets constitue un prérequis.

Un Manager de Transition ne pourra analyser sa mission et la conduire que s'il est à même de « lier » à tous les niveaux hiérarchiques (de l'actionnaire/dirigeant jusqu'à l'opérateur sur ligne), en transverse sur des fonctions clefs (Finance, Commerce, Production, SI) et avec les acteurs externes. Des qualités en matière de communication interpersonnelle et interculturelle sont donc nécessaires.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable			
		10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	750 €	800 €
	Max	1 150 €	1 600 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	800 €	950 €
	Max	1 250 €	2 000 €
CA > 750 M €	Min		1 100 €
	Max		2 300 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Fernando D. (Manager de Transition Supply Chain)

« A la demande de MPIM, je suis intervenu auprès d'un équipementier automobile de rang 1 suite au rachat de celui-ci, dans un contexte de tension sociale particulièrement forte et de risques livraisons clients élevé.

Mes missions ont consisté à reprendre leur contrôle pour revenir à des KPIs, à mettre en place un cash recovery, à participer et à manager des projets Groupe (réduction des coûts, optimisation du système d'information, refonte des circuits inter-sites au niveau Groupe, projets Lean/Six Sigma...), et d'une façon générale sécuriser l'ensemble des clients en partenariat avec eux. Au terme de 11 mois de mission, l'ensemble des objectifs fut atteint. Dans un contexte où 40 % de l'activité fut transférée avec les impacts sociaux inhérents à ce type de restructuration, nous sommes parvenus à faire de notre site le meilleur d'Europe, tant au niveau de l'OTD que de la valeur des stocks. »

## Tendances du marché

La valorisation de la supply chain, sa contribution à la création de valeur, les contraintes croissantes auxquelles elle est soumise (éloignement des marchés fournisseurs/clients, réduction des lead time, respect des taux de service, contraintes coûts et environnementales...) génèrent de plus en plus de missions.

Le secteur industriel est le premier à avoir besoin de ressources, en particulier les activités automobile, aéronautique, manufacturing et machines spéciales.

Les candidats présentant un large champ de compétences restant rares, une tension sur les niveaux de rémunération peut s'observer selon le type de problématiques à gérer pendant la mission.

# Responsable Logistique

## Logistique Avale

### Contexte d'intervention

- (Re) Définition et mise en œuvre du schéma directeur logistique
- Création, réorganisation, transfert de sites
- Conduite de projets d'externalisation/ internalisation de la logistique
- Rattrapage de situations dégradées sur les items : taux de service, productivité, sécurité
- Gestion de crise : sociale, client
- Définition de besoins et déploiement de SI (WMS, TMS)
- Rédaction du cahier des charges, sélection/ négociation et mise en place des contrats avec les prestataires logistiques/de transport
- Optimisation des plans de transport
- Accompagnement lors de la prise de fonction ou de la formation de Managers

### Rattachement/Donneur d'ordre

PDG/DG, Actionnaire, Directeur des Opérations, Directeur Supply Chain, Directeur Logistique, Directeur de Régions, Directeur de Site, DAF

### Missions

Dans une fonction de direction, les responsabilités classiques d'un Manager de Transition couvrent les flux logistiques depuis la réception jusqu'à la distribution des produits, incluant l'entreposage, pour le ou les sites logistiques et/ou de production du périmètre. Peuvent être intégrés l'approvisionnement des matières premières et des composants en amont.

Le Manager de Transition Logistique définit, organise et gère ainsi les ressources et les opérations avec l'objectif d'optimiser le Q.C.D.

Sur les sites gérés en propre, le management d'équipes et la gestion sociale constituent une part importante de ses missions. Il peut, selon son mandat, être en charge de l'animation des IRP des sites en question.

Il aura également en charge la relation, voire la sélection des prestataires logistique/transport et sera le garant de leur performance. Le pilotage des opérateurs externes peut également inclure celui des sous-traitants.

Parfois sollicité pour la redéfinition globale d'un schéma directeur logistique, il est plus fréquemment recruté pour apporter une réponse rapide à une problématique de productivité de site ou de taux de service. Cela l'amène à travailler sur organisation des flux et des zones de stockage ainsi que sur le dimensionnement et la gestion des équipes.

Le choix et l'implantation des équipements et des systèmes d'information peuvent aussi lui incomber.

Pour atteindre ses objectifs, il travaille de façon collaborative avec les fonctions connexes (achats, approvisionnements, commerce, SI, RH...) ainsi qu'avec les opérateurs externes dont le management est de plus en plus intégré dans les missions.

Chez les prestataires, il pourra également être en relation avec le client final pour présentation des plans de progrès voire une renégociation des livrables.

### Profil

Les Managers Logistique de Transition justifient d'au moins 10 années d'expérience en direction logistique, de site(s) ou d'exploitation.

Recherchés pour leur leadership et leur capacité à gérer des situations tendues, ils sont aussi appréciés pour leur prise de recul et leurs qualités d'analyse ainsi que pour leur forte proximité avec le terrain.

La nécessité de mettre en œuvre rapidement des décisions de la DG ainsi que la compréhension du fonctionnement des opérations et des équipes justifient cette proximité.

De par son rôle de facilitateur et de négociateur, d'excellentes qualités relationnelles sont exigées. L'intérêt croissant de l'exécutif voire des actionnaires pour la fonction l'amènera à échanger avec tous les niveaux hiérarchiques.

La très bonne connaissance des acteurs du marché (prestataires logistiques/de transport, transitaires, éditeurs, intégrateurs...) est requise.

En fonction des missions, des compétences spécifiques peuvent être recherchées comme la maîtrise des outils d'amélioration continue (5S, Kaizen, Kanban...) ; expérience de la mise

en place de WMS/TMS ou de technologies type RFID ; la maîtrise des techniques du commerce international, etc.

Les candidats ayant développé des compétences à la fois dans les secteurs de l'industrie, de la distribution et la prestation sont davantage recherchés.

### Tendances du marché

La valorisation de la supply chain dans les organisations, sa contribution à la création de valeur, les contraintes croissantes auxquelles elle est soumise (éloignement des marchés fournisseurs/clients, réduction des lead time, respect des taux de service, des contraintes coûts et environnementales...) créent un contexte favorable aux missions de transition.

La mise en place ou la réorganisation des circuits logistiques, l'externalisation croissante de la fonction sont notamment des situations qui ont nécessité le recours au management de transition.

### Rémunération

Coût total journalier, hors variable			
		10/20 ans d'exp.	+ 20 ans d'exp.
CA < 150 M €	Min	700 €	750 €
	Max	950 €	1 150 €
150 M € < CA < 750 M €	Min	750 €	800 €
	Max	950 €	1 250 €
CA > 750 M €	Min	750 €	800 €
	Max	1 050 €	1 600 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

### Témoignage

#### Denis R. (Manager de Transition Logistique)

« Le principal enjeu de cette mission était la reprise en main de l'espace managérial laissé en friche depuis longtemps. L'objectif attendu par la direction était un retour de la productivité et la qualité de service sanctionnés par les indicateurs : réclamations clients, avaries de chargement et notamment l'OTIF. Trois mois après le début de la mission, la relation de confiance avec le personnel et l'encadrement était rétablie, les syndicats cessèrent leur pression excessive, les liens avec le service industriel furent rétablis et les indicateurs de suivi ont permis une remise en état progressive de l'outil industriel. L'OTIF fut rétabli, les litiges furent réduits de 80 % dans l'année qui a suivi. »

# V. FINANCE & COMPTABILITÉ



**Michael Page Interim Management Finance & Comptabilité s'appuie sur l'expertise de 10 consultants, tous issus du monde de l'entreprise au sein duquel ils ont développé des compétences financières et comptables, leur permettant d'identifier au mieux les enjeux, les impacts et les solutions sur les sujets de croissance, de crise ou encore de remplacement de cadres dirigeants et d'experts clés de votre société.**

Nos Consultants sont expérimentés et bénéficient d'une expérience de plusieurs années dans leur métier, enrichie d'un parcours significatif dans le recrutement temporaire, en France et à l'international.

Plus de 100 candidats sont rencontrés chaque semaine et seuls quelques-uns remplissent les critères requis. Nous consolidons notre jugement en utilisant la même méthodologie de contrôle (documents, références, tests) qu'un cabinet de recrutement.

Le panel de profils qui constitue notre réseau va du Contrôleur de Gestion Senior au Directeur Général Adjoint ou Délégué. Nous les entretenons régulièrement afin de nous inscrire dans une relation de confiance, fiable et durable qui permet de vous garantir le bon respect de nos engagements.

Notre connaissance du marché, notre parfaite compréhension de vos besoins et de votre

culture, nous permettent de répondre à vos attentes dans l'urgence ou en amont en étant force de conseil.

Dans l'urgence, l'entretien quotidien de notre réseau large et spécialisé nous permet de vous garantir la venue d'un Manager de Transition sous 48h maximum.

En amont, avec votre contribution et celle de l'un de nos Managers, nous sommes capables d'étudier l'organisation de votre structure Finance et Comptabilité, afin de vous proposer des solutions d'optimisation en conjuguant vos bonnes pratiques à l'apport de « Best Practices » externes. Nous faisons le pré-audit organisationnel et structurel afin de déterminer la ressource idoine. Le Manager de Transition sélectionné apportera sa conclusion et ses préconisations lors de l'audit final et nous élaborerons alors ensemble un retro-planning réaliste de la mission.

## Pour ces métiers, les principaux postes couverts sont :

- Directeur Administratif et Financier
- Secrétaire Générale
- Directeur Comptable
- Responsable/Chef Comptable
- Directeur Comptabilité Fournisseur
- Consolideur
- Crédit Manager
- Directeur du Contrôle de Gestion
- Financial Planning Analysis
- Contrôleur Financier
- Business Analysis
- Contrôleur de Gestion Central/  
Budgétaire
- Contrôleur de Gestion Commercial
- Contrôleur de Gestion Industriel
- Trésorier

# Directeur Administratif et Financier

## Contexte d'intervention

- Conduite de projets stratégiques : acquisitions, lancement de nouvelles activités, de nouveaux produits ou services
- Réorganisation : accompagnement de la croissance externe ou organique, changement de systèmes d'information, mise en place d'un centre de services partagés
- Restructuration : gestion de crise, élaboration d'un plan de retournement et de redressement
- Remplacement : départ ou absence temporaire du titulaire (maladie, maternité...)

## Rattachement/Donneur d'ordre

PDG/DG, DAF Groupe ou Région (Europe, EMEA...), fonds d'investissement

## Missions

Dans les contextes décrits ci-dessus, les Directeurs Administratifs et Financiers interviennent sur les champs suivants :

### Missions de retournement de crise

- Restructurer, réduire des coûts et cession d'actifs
- Négocier des dettes avec les banques, levées de fonds
- Externaliser l'activité

- Améliorer le BFR et optimiser des cash-flows
- Mettre en place des partenariats stratégiques avec les directions opérationnelles
- Diriger et/ou accompagner les projets de transformation
- Gérer les relations avec les acteurs externes (avocats, etc.)

### Missions d'accompagnement de la croissance

- Accompagner la croissance externe
- Assister des projets de développement organique
- Acquérir avec due diligence et intégration, relations avec les conseils
- Améliorer l'organisation de la Direction Financière
- Améliorer la profitabilité, la trésorerie et le financement des opérations
- Mettre en place des outils de pilotage et de suivi de la performance
- Mettre en place un shared services center
- Structurer la fonction finance
- Mettre en place un contrôle de gestion central et opérationnel
- Optimiser les systèmes d'information (ERP, budget, reporting)
- Réaliser des audits financiers et de process
- Internaliser l'activité

## Missions de remplacement

- Remplacer dans l'urgence, dans l'attente d'un recrutement ou dans un contexte d'évolution interne
- Gérer le courant et les annexes (support à la stratégie de l'entreprise, communication financière, audit interne, affaires juridiques et fiscales, Ressources Humaines, services généraux)

## Profil

Le Directeur Administratif et Financier est généralement diplômé d'une école de commerce, de l'expertise comptable et/ou d'une formation initiale d'Ingénieur complétée par un MBA ou un mastère/master spécialisé en finance.

Dans les grands Groupes, on accède classiquement à cette fonction par le poste

de Contrôleur Financier de Filiales, de Directeur du Contrôle de Gestion ou de Directeur des Comptabilités.

## Tendances du marché

Avec les cycles de crise rapprochés et plus longs, la fonction du DAF a pris une place reine, y compris dans l'industrie. C'est d'ailleurs le secteur le plus demandeur.

De ce fait, le marché de la transition dans les fonctions financières favorise résolument les profils marqués « opérations » et développant des expertises sectorielles. Le terme de « Business Partner » revient de plus en plus.

Les profils possédant des connaissances spécifiques de gestion du cash sous toutes ses formes sont aujourd'hui très recherchés, notamment par les fonds d'investissement, pour intégrer leurs participations.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
PME/Filiale	Min	1 000 €
	Max	1 500 €
Groupe	Min	1 900 €
	Max	3 000 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Témoignage

### Huber N. (Directeur Administratif et Financier)

« En cinq ans et très peu d'inter contrats, j'ai enchaîné cinq missions, où, au delà du métier de Consultant « classique », j'ai pu travailler en mode projet, établir un diagnostic, mettre en place un plan d'action, un planning et assurer moi-même la réalisation et le suivi des opérations au sein de l'entreprise. Ma proximité avec le « terrain » et les équipes apporte une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise utilisatrice.

Par exemple, je suis intervenu lors de projets et de sujets variés comme un changement d'actionnaire (LBO), la mise en place d'un Shared Service Center regroupant les activités européennes ou encore le redressement d'une filiale ou d'une zone déficitaire.

J'apprécie réellement ce statut, qui exige une grande souplesse et de la mobilité, la plupart de mes missions m'ont emmené à l'étranger. Aussi, je reste maître de mon parcours et éloigné des jeux politiques internes de l'entreprise. »

# Financial Controller

## Contexte d'intervention

- Mise en place d'indicateurs pour pallier une absence de visibilité financière ressentie et/ou réelle de la part d'un décideur
- Optimisation des procédures, des outils de gestion et de reporting
- Déploiement des process d'un Groupe au sein de ses filiales/accompagnement des responsables locaux
- Mise en place d'un ERP (ou son amélioration/passage à la version ultérieure)
- Accompagnement d'un Contrôleur Financier, dans le cadre d'une prise de fonction ou le temps d'un projet ; remplacement dans le cadre d'une vacance temporaire

## Rattachement/Donneur d'ordre

Directeur Général/Directeur de Business Unit  
Directeur Administratif et Financier Groupe

## Missions

Son rôle est de garantir la fiabilité et la pertinence des différents indicateurs et outils de gestion. Il apporte à la direction générale et aux différentes directions opérationnelles (commerciale, industrielle, RH, achats, etc.) les éléments d'analyse nécessaires au pilotage optimisé de l'entreprise et des différents départements concernés.

Il est le bras droit d'un décideur dans sa gestion du changement qu'il peut faire soit à un niveau de Business Unit, soit à un niveau corporate.

Dans un cas, il œuvrera alors pour la diffusion d'un changement clé en main en s'assurant que les process sont respectés et la méthodologie optimisée, dans l'autre, il agit pour le recensement des best practices des filiales en vue de leur généralisation à l'ensemble du Groupe.

Il intervient généralement en autonomie avec une lettre de mission bien spécifique et doit coordonner les collaborateurs concernés par le changement grâce à ses qualités de management persuasif. Ainsi, il travaille selon la méthodologie suivante :

- Réaliser un audit de situation permettant d'identifier les principaux sujets sous-jacents au projet principal
- Définir une méthodologie avec séquençage de l'intervention
- Echanger avec le donneur d'ordre sur la pertinence et le timing de la conduite du projet
- Constituer une équipe «non officielle» en interne sur laquelle le Manager de Transition pourra s'appuyer pour mener à bien le projet défini
- Déployer et mettre en œuvre un projet selon le calendrier approuvé par le donneur d'ordre

## Profil

Diplômé d'une école de commerce (études souvent complétées par une formation comptable), le titulaire aura au moins eu une première expérience en cabinet d'audit et une expérience en contrôle de gestion international. S'ensuivront au moins 10 années d'expérience dans des environnements complexes de type industriels/distribution/etc.

Le Manager de Transition aura une bonne connaissance d'univers financiers variés.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 150M €	Min	700 €
	Max	1 100 €
150M € < CA < 750M €	Min	850 €
	Max	1 400 €
CA > 750M €	Min	900 €
	Max	1 700 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Autres fonctions présentées

*Directeur des Comptabilités*

*Directeur Administratif et Financier*

*Directeur des Financements*

## Tendances du marché

L'internationalisation de l'activité des grands Groupes rend cette fonction de plus en plus attractive, d'autant que le Financial Controller fait partie des membres influents de la Direction Financière du Groupe. Son intervention est de plus en plus utilisée et recherchée tant ses compétences sont larges et adaptables à tout type d'environnement.



# Directeur Comptable

## Contexte d'intervention

- Mise en place d'un centre de services partagés
- Externalisation/internalisation des comptabilités
- Migration des systèmes d'information
- Process de dématérialisation
- Remplacement temporaire avec une dimension projet
- Changement de référentiel comptable
- Contexte de non certification des comptes

## Rattachement/Donneur d'ordre

Directeur financier

## Missions

Les missions susceptibles d'être confiées à un Directeur Comptable de Transition sont nombreuses. Avant d'être créative, une comptabilité se doit d'être fiable, dès lors où, dans une grande majorité des cas, le Manager reprend les tâches les plus opérationnelles, afin de valider le bon process comptable quotidien.

Base de la finance d'entreprise, les projets comptables se font systématiquement en étroite collaboration avec le DAF et le Directeur du Contrôle de Gestion, il est donc nécessaire de recourir à un Manager de Transition qui aura eu à gérer d'autres problématiques que celles liées à la comptabilité pure.

Les missions les plus fréquentes couvrent les points suivants :

- Définir des tâches qui seront en commun (comptabilité, auxiliaire, facturation, générale)

- Gérer directement ou externaliser
- Localiser le CSP
- Filiales concernées

## Outre le CSP, les autres missions sont les suivantes

- Lors d'un rachat, d'une fusion, il assurera l'uniformisation des normes comptables
- Lors de la refonte des systèmes IT, il veillera au paramétrage des modules ad hoc et assurera la formation des directs reports
- Lors de comptes non certifiés pour quelques raisons qu'il soit, il permettra cette validation en reprenant l'historique des clôtures
- Lors de problématiques de cash, il réduira le DSO et inculquera une culture recouvrement aux équipes business

## Profils

Diplômé d'un DSCG ou directement Expert Comptable, le Directeur Comptable prend ses fonctions en management de transition après avoir piloté une comptabilité Groupe importante, sujette aux changements.

## Tendances du marché

Les profils comptables dimensionnés ayant opéré sur des migrations IT, refontes de normes et déploiement de CSP sont assez rares. Il est à noter que les compétences techniques et la vision business prennent de plus en plus le pas sur les capacités managériales, le gros des effectifs se trouvant le plus souvent loin du corporate.

## Rémunération

Coût total journalier, hors variable		
CA < 500M €	Min	900 €
	Max	1 300 €
500M € < CA < 1Md €	Min	1 100 €
	Max	1 700 €
CA > 1Md €	Min	1 500 €
	Max	2 000 €

Le coût journalier correspond au coût effectif payé en tenant compte du salaire, des charges et des frais de gestion.

## Autres fonctions présentées

Financial Controller

Directeur Administratif et Financier

Directeur des Financements

## Témoignage

### Christelle D.

« Le fait d'être en management de transition me permet d'opérer exclusivement en mode projet. Je peux faire partager mes compétences techniques à des sociétés très différentes mais qui ont comme souci d'améliorer le process comptable. Le fait de passer des migrations d'ERP aux déploiements de CSP en France ou à l'international, puis de réfléchir à des plans globaux financiers est intellectuellement riche. Le modèle management de transition dans son côté temporaire permet de se focaliser sur le résultat final et non sur des petits jeux politiques propres à chaque entreprise.

Afin de faire cela par plaisir, il est important d'être accompagné par un cabinet spécialisé sur ce domaine d'intervention afin d'adapter son mode de fonctionnement. Un tel partenariat permet de minorer fortement l'intermission qui n'est pas toujours simple à gérer.

À titre d'exemple, ma dernière mission de 12 mois avait un double volet : mettre en place SAP sur une BU importante d'un groupe de services de premier plan, puis une fois les process élaborés, externaliser la comptabilité auxiliaire au sein d'un centre de services partagés. Ce dernier volet a donc impliqué pédagogie, formation des équipes nouvelles ou anciennes puis un audit complet de la production. »

## CONTACT

**Pierre-Emmanuel DUPIL**  
Directeur Général

163, avenue Achille Peretti  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Accueil : 01.41.92.44.50

[pierreemmanueldupil@michaelpage.fr](mailto:pierreemmanueldupil@michaelpage.fr)

[www.michaelpageinterim.fr](http://www.michaelpageinterim.fr)



Part of the  
**PageGroup**