

Interview

Yann Jouvèneaux

Transformer sans déséquilibrer : le levier discret des entreprises performantes

Dirigeant IT expérimenté et manager de transition, Yann Jouvèneaux intervient là où les organisations doivent simultanément se stabiliser, se structurer et accélérer. Dans un contexte de transformation numérique permanente et d'intégration accélérée de l'IA, il partage sa vision d'un management de transition résolument opérationnel : agir vite, remettre de la clarté, renforcer les équipes et transmettre durablement les clés de la performance.

Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer ce qui vous a conduit au métier de manager de transition ?

Je suis un dirigeant IT avec plus de trente ans d'expérience internationale au niveau comité de direction. J'ai choisi le management de transition parce que c'est là que je produis le plus de valeur : dans les moments où il faut structurer vite, décider juste et remettre une organisation en mouvement.

Comment définissez-vous le management de transition avec vos propres mots ?

C'est l'art de faire grandir une organisation collectivement en rendant ses équipes capables de surmonter une situation complexe ou de piloter une transformation majeure.

Quelle est, selon vous, la différence entre un manager de transition et un consultant extérieur ?

Le consultant analyse et conseille. Le manager de transition transforme, embarque, réalise... et transmet.

Dans quels contextes une entreprise peut-elle faire appel à un manager de transition ?

Crise, transformation, vacance managériale, intégration de l'IA, montée en maturité numérique ou besoin d'un pilotage solide dans un environnement sous tension.

« Le consultant analyse et conseille. Le manager de transition transforme, embarque, réalise... et transmet »

« Mon approche est très appréciée des directions car elle est très simple, visuelle et pragmatique »

Est-ce que les PME font appel à des managers de transition ou est-ce réservé aux grandes entreprises ?

Les deux. Les PME y trouvent une expertise qu'elles ne peuvent pas recruter. Les grands groupes y trouvent un accélérateur neutre et immédiatement opérationnel.

À quel moment un dirigeant devrait-il envisager le management de transition plutôt qu'un recrutement classique ?

Quand le besoin est urgent, stratégique, ou quand l'entreprise ne peut pas justifier en interne un salaire correspondant au niveau d'expertise réellement nécessaire.

Dans l'IT, les salaires ont progressé deux fois plus vite que dans les autres fonctions pendant une décennie, et l'IA accentue encore l'écart. Le management de transition permet d'accéder à l'expérience sans déséquilibrer la pyramide salariale.

Comment réalisez-vous un diagnostic organisationnel ou RH en arrivant dans une entreprise ?

En croisant quatre angles : la stratégie affichée, la réalité opérationnelle, la conformité (et les risques) et la dynamique humaine. Le diagnostic doit être rapide, factuel et actionnable.

Comment travaillez-vous sur la gestion des compétences et l'alignement entre stratégie d'entreprise et équipes en place ?

J'ai une approche très structurée à ce sujet. Le résultat de mon audit amène généralement un plan d'action et un portefeuille de projets chiffré sur plusieurs années. J'ai une méthode personnelle efficace pour évaluer très rapidement l'adéquation des équipes actuelles à ce plan et je me sers des manques pour construire avec les équipes l'organisation la plus adaptée selon le meilleur calendrier (interne et externe). Cette approche est très appréciée des directions car elle est très simple, visuelle et pragmatique.

En quoi un manager de transition peut-il améliorer la performance d'une entreprise ?

En apportant une expertise que l'entreprise ne peut pas recruter durablement, en accélérant les décisions, en structurant les processus et en redonnant de la confiance aux équipes. La performance revient quand l'organisation retrouve du sens, du rythme et de la cohérence.

Comment mesurez-vous l'impact de votre mission ?

Par les résultats visibles : continuité assurée, projets débloqués, gouvernance clarifiée, coûts maîtrisés, équipes stabilisées.

Et par un critère clé : la valeur créée durant la mission doit être supérieure à mon coût (ou bien créer un ROI rapide)

Pouvez-vous nous donner un exemple de transformation réussie ?

Oui. L'un des exemples les plus marquants est une mission de quatre mois où j'ai repris un projet ERP complètement planté. L'équipe était en détresse, le prestataire et les métiers ne se parlaient plus, et le management cherchait une gouvernance solide pour transmettre un projet assaini au futur DSI. J'ai commencé par remettre de la clarté : cadrage, priorités, gouvernance, communication. Puis j'ai recréé les conditions de travail nécessaires pour que chacun retrouve de la sérénité et de la visibilité. Les bases du projet ont été reconstruites, les échanges entre le prestataire et les métiers rétablis, et l'équipe informatique s'est ressoudée au fil des semaines. Au moment de mon départ, la mission avait été parfaitement relevée : trajectoire sécurisée, gouvernance stabilisée, équipe renforcée. Et, cerise sur le gâteau, j'ai même pu contribuer à réparer une amitié de longue date qui avait été abîmée par la situation. J'ai encore le sourire en y repensant.

Comment êtes-vous perçu par les équipes lorsque vous arrivez en mission ?

Les premiers instants servent presque toujours à rassurer. Les équipes sont souvent inquiètes : elles ne savent pas pourquoi je suis là, ce que cela implique pour elles, ni ce qui

va changer. Je prends donc le temps d'expliquer, d'écouter, de clarifier. Très vite ensuite, elles me voient tel que je suis : quelqu'un de calme, direct, utile. Je ne viens pas prendre une place : je viens créer les conditions pour que chacun réussisse. Et j'installe aussi des moments de légèreté et de fun parce qu'on ne peut pas affronter des situations sérieuses en se prenant soi-même au sérieux.

Quelle est la posture idéale d'un manager de transition ?

Présence, humilité, sincérité et bienveillance. Être suffisamment proche pour comprendre, suffisamment indépendant pour décider, suffisamment solide pour absorber la pression et suffisamment humain pour fédérer. Et surtout : être un mentor discret du collectif, pas un héros solitaire qui prend toute la lumière.

Comment préparez-vous la sortie de mission ?

Je prépare ma sortie dès le premier jour. Je transfère, je documente, je forme, je sécurise... et je m'efface progressivement. Un manager de transition ne doit pas occuper la lumière : il doit la diriger vers ceux qui resteront.

Travaillez-vous en lien avec un cabinet RH ou un accompagnement externe pour sécuriser la suite ?

Oui, lorsque cela renforce la continuité : recrutement, structuration RH, montée en compétences.

Pensez-vous que le management de transition est appelé à se développer dans les années à venir ?

Oui. Les compétences IT sont devenues absolument critiques, l'IA accélère encore l'écart, et la majorité des entreprises ne peut pas internaliser durablement des profils très expérimentés sans déséquilibrer leur pyramide salariale.

Le management de transition devient un levier stratégique : accéder à l'expertise nécessaire sans fragiliser l'équité interne.

Si vous deviez résumer l'utilité d'un manager de transition en une phrase, quelle serait-elle ?

Mobiliser l'expérience immédiatement actionnable d'un leader très expérimenté et profondément humain pour aider un collectif à franchir un cap qui le dépasse, tout en faisant durablement grandir ses équipes.