

## **Le management de transition vous convient-il ?**



Nouvel eldorado pour dirigeant en quête de nouveaux horizons professionnels ? Le management de transition semble prendre des forces en France. Non seulement pour répondre aux besoins des entreprises, mais aussi parce que nombreux sont les cadres expérimentés en transition professionnelle qui pensent aujourd'hui à cette solution d'emploi. Pourtant, le management de transition n'est pas fait pour tout le monde. Conseils d'experts.

### **Un manager de transition est d'abord... un manager**

"Quel que soit le socle de son métier, il faut déjà avoir connu les jeux de pouvoir, les joies, [les désillusions d'un dirigeant](#)", précise Jean-Pierre Lacroix, dirigeant de MCG Managers, société qui met en relation managers de transition et entreprises à Lyon, lui-même ancien manager de transition. Il n'est pas un intérimaire venu pallier un surcroît de travail, ni un consultant venu quelques mois auditer une situation et apporter des préconisations d'amélioration. "Il influe directement sur la structure de l'entreprise, prévient Jean-Pierre Lacroix. Qu'il s'agisse de mettre en place un plan social ou de gérer une crise de croissance." Et sans période d'essai : la mesure de la fonction doit se prendre immédiatement. "Il s'agit de missions très opérationnelles, précise François Enius, coach de dirigeant. C'est un vrai métier, pas une posture que l'on prend en attendant autre chose."

### **Avoir vécu une mobilité**

L'expérience professionnelle précédente est déterminante, mais non pas tant parce qu'elle vous aura donné une spécialisation "hyper pointue" que parce que vous aurez vécu des situations diverses. La mobilité antérieure est aussi un pré-requis indispensable. "Quelqu'un qui a passé 20 ans dans la même entreprise ne peut pas devenir manager de transition, estime François Enius. À moins d'avoir bougé dans un grand groupe et exercé des fonctions dans différents secteurs (banque, industrie...). Il faut absolument avoir une approche multiculturelle des entreprises." PME et filiales de grands groupes de tous secteurs sont les principales "clientes" des managers de transition. Il faut donc, même en exerçant son métier de base, savoir s'adapter rapidement à des tailles et des domaines d'activité parfois très différents.

### **Une mobilité intellectuelle à toute épreuve**

Rejoindre un comité de direction du jour au lendemain, prendre en main une équipe, se mettre en situation de changer le fonctionnement d'un service, gérer un plan social, créer un poste et le préparer pour son successeur... suppose de prendre immédiatement la mesure de la fonction. "Quand on a un mandat social sur une fonction de direction générale, on a le titre, le pouvoir, le contrôle du budget, la responsabilité d'une équipe", témoigne par exemple Olivier Cail, 50 ans, ingénieur de formation, manager de transition depuis six ans, missionné sur des fonctions de directeur des systèmes d'information.

### **Se préparer à la précarité...**

Non seulement les missions ne s'enchaînent pas toujours avec une régularité de métronome, mais financièrement, les managers de transition doivent aussi être prêts à faire des sacrifices. "En dehors de cas exceptionnels comme les prises de mandat, où les rémunérations peuvent être particulièrement importantes, le manager de transition doit se préparer à oublier son ancienne fiche de paie, prévient Jean-Pierre Lacroix. Le salaire brut annuel moyen se situe dans une fourchette large de 55 à 110 keuros. J'attends d'un candidat qu'il évalue le prix d'une mission, pas qu'il se réfère à ce qu'il percevait auparavant." Ne pas espérer être embauché à la suite d'une mission est également indispensable : "Cela n'arrive pas, sinon, ce n'est pas une mission de management de transition", constate François Enius.

## “Mercenaires”, voire “barbouzes” ?

Les managers de transition réfutent souvent les qualificatifs qui leur sont donnés. Ces raccourcis, qui pourraient laisser penser qu'ils sont attirés d'abord par le gain dans des contextes de crise d'entreprises marqués par les plans sociaux, font d'abord référence aux capacités de débrouillardise et d'adaptation aux contextes parfois très complexes dans lesquels ils sont plongés. “On était général cinq étoiles dans une entreprise, on devient barbouze dans la jungle”, résume François Enius. Dans le sens où l'on doit s'adapter rapidement, avec ses propres moyens, à des situations parfois difficiles. L'un des grands avantages est la liberté que cela procure. On n'a pas à entrer de façon prolongée dans des enjeux politiques lourds. Quand on a mené à bien sa mission, on s'en va...”

## Âge, sexe... une forte évolution

Les femmes arrivent doucement sur ces fonctions de manager de transition (deux femmes sur cinq managers chez MCM transition) et les profils évoluent. Même si les managers de transition ayant dépassé la cinquantaine sont toujours majoritaires, les quadragénaires arrivent en force sur ces fonctions, attirés par une nouvelle manière de faire évoluer leur carrière. Mais la concurrence est rude. Avec la crise, les CV affluent sur les bureaux des cabinets spécialisés dans le management de transition. 150 par mois par exemple pour MCM Managers.

### Manager de transition qui es-tu ? Que fais-tu ?

Profil, durée des missions, fonctions et secteurs occupés... Résultats d'une enquête sur le management de transition menée par le site [lemanagedetransition.com](http://lemanagedetransition.com) en 2009 auprès de 200 managers de transition confirmés.

**Profil.** Les hommes âgés de 50 à 60 ans, ayant occupé pendant de plus de 10 ans des postes de cadre dirigeant avec de hautes responsabilités (DG, DAF, DRH,...), sont majoritaires. Cependant, une évolution récente se fait jour sur des profils plus jeunes, et des femmes.

**Statut.** 18 % ont fait le choix d'être salariés (CDD ou CDI) d'un cabinet de management de transition, mais la grande majorité ont un statut “d'indépendant”. 19 % ont créé leur propre structure sous forme d'EURL-SARL, [19 % ont opté pour le portage salarial](#), 17 % sont des entrepreneurs individuels et 12 % exercent comme apporteur d'affaire, en profession libérale.

**Durée des missions.** La moyenne est légèrement supérieure à 8 mois, le plus souvent entre 6 et 12 mois.

**Nature des missions.** Les missions de restructuration représentent 30 %, de remplacement 21 %, de gestion de projets 21 %, et de développement 18 %.

**Fonctions occupées.** Majoritairement DRH et DAF (21 % chacune).

**Secteurs concernés.** Majoritairement l'activité industrielle. Dans le peloton de tête : les secteurs des biens d'équipement, des biens de consommation, de l'automobile et de l'agroalimentaire. Viennent ensuite le transport, le commerce, la distribution.

Dominique Perez

Novembre 2010