

Compte rendu de la table ronde numéro 10
Le Management de Transition : une sortie par le haut pour les cadres seniors ?

Animateurs du débat :

- **Marc Toillier** (promo 70), Directeur associé du Cabinet Entrepreneurial Resources Group (ERG Europe) et consultant de direction.
- **Dominique Hervieu** (promo 77), Créateur d'une société sur internet pour faciliter la mise en relation entre les entreprises et les Managers.

La table ronde sur le management de transition visait à présenter les différentes facettes de ce « nouveau » métier pour les cadres seniors, apparu aux Etats-Unis et dans les pays Scandinaves dans les années 1970 et arrivé en France il y a une dizaine d'années.

Qu'est-ce qu'un manager de transition ?

C'est une personne expérimentée qui va prendre provisoirement les rennes d'une entreprise ou d'un de ses services pour l'accompagner dans une phase de changement. Cet expert est mandaté par les actionnaires ou dirigeants de l'entreprise dans laquelle il effectuera sa mission.

Quelles missions va-t-on confier à un manager de transition ?

- Assurer la continuité de la direction de l'entreprise (d'un département) pour combler un départ avec des objectifs d'amélioration.
- Apporter une expertise (ERP, IPO...)
- Manager des projets stratégiques de type investissement à l'étranger, création d'une filiale.
- Accompagner un changement tel que la réorganisation d'un service.
- Manager une situation de crise ou de redéploiement avec objectif de baisse de coûts, plans sociaux...
- Intervenir sur une opération de Fusion&Acquisition : préparer, intégrer, négocier.
- Accélérer le développement d'un projet.

Quels sont les pré-requis pour exercer le métier de manager de transition ?

- Il s'agit avant tout d'un rôle très opérationnel à orientation résultats. Le manager de transition est amené à prendre des décisions sous quelques semaines pour des missions qui durent 4 mois en moyenne.
- Il faut avoir une solide expérience professionnelle et des compétences managériales.
- Le manager de transition fait preuve d'une capacité d'adaptation rapide, d'un bon sens de la communication, d'un haut niveau d'éthique (missions délicates).
- Il doit avoir une bonne condition physique et morale.
- Il faut être mobile géographiquement (missions en France ou à l'étranger) et être disponible sous 2 semaines maximum.

Quels avantages/inconvénients présente le métier de Manager de transition ?

Passé 45 ans, un cadre français voit plusieurs options s'offrir à lui : rester salarié, créer ou racheter une entreprise, s'installer comme consultant, ou bien devenir manager de transition.

Cette dernière option présente plusieurs attraits. Le manager de transition travaille « pour lui-même », gère de « gros dossiers », profite de la « diversité » des missions, exerce une activité professionnelle qui « motive », s'exprime et agit en se sentant « libre ». Il échappe aux « intrigues » de pouvoir et de la hiérarchie, il peut travailler en étant à « la retraite », maîtriser la gestion de son activité professionnelle s'il est indépendant, se vendre « plus cher », bénéficier des aides à la création d'entreprise.

Cependant, le métier de Manager de transition comporte aussi des contraintes à prendre en considération. Il faut accepter de vivre dans le présent sans visibilité sur l'avenir, de devenir son propre commercial pour trouver des missions, de supporter le stress de l'intermission et l'irrégularité des revenus qui en découle. C'est un métier qui implique aussi une forte mobilité géographique et pas d'engagements financiers importants.

Le marché du management de transition en France :

Aujourd'hui le marché de l'emploi pour les managers de transition est jeune et a le vent en poupe (+10 à 15% par an). On note une demande de plus en plus forte des entreprises et des cabinets de recrutement. Les clients sont en majorité de grandes entreprises, les PME connaissent encore peu ce métier mais représentent à moyen terme un levier de croissance supplémentaire pour ce marché. Les secteurs d'activité qui font le plus appel aux managers de transition sont l'automobile, le transport, la métallurgie.

Ce métier est en passe de devenir une réelle alternative de carrière pour les cadres seniors dont les cabinets spécialisés s'arrachent les profils les plus recherchés (principalement DAF, PDG/DG, DRH et Directeur Industriel). On note d'ailleurs que le taux d'occupation des managers de transition est en forte croissance depuis 2 ans, réduisant ainsi les périodes d'intermissions.

Le cadre senior qui envisage de devenir manager de transition doit être prêt dans sa tête à passer d'une logique de « pouvoir durable » à une logique de « position décisive mais éphémère » et à perdre son statut de CDI.

Comment faire le grand saut ?

- Il faut s'informer sur le métier de Manager de transition, ses pré-requis, ses métiers, l'état du marché.
- Choisir son statut (travailleur indépendant, portage salarial en société)
- Faire des choix en termes de fonction, zone, secteur d'activité en identifiant ses vraies expertises.
- Il faut vendre des résultats plus que des compétences.
- Rencontrer des cabinets spécialisés et travailler, retravailler sans cesse son « réseau » qui sera à l'origine de ses missions.

Quels sont les cabinets de recrutement de manager de transition ?

- Il y a d'abord les grands cabinets internationaux parmi lesquels Boyden Interim, XPM, EIM, Essensys (surtout DAF) et Grant Thornton (DAF)
- Les principaux cabinets français sont Procadres (orientation industrie), Valtus (finances), MPI...

- On note un certain nombre d'outsiders avec NIM (Ouest France), ERG (profils internationaux), MFT, DL&M, MCG, Dirigeants&Investisseurs, et certains cabinets de chasseurs de tête
- Une arrivée sur le marché des sociétés d'intérim pour cadres supérieurs de type Expectra, Manpower, Fedfinances
- Des associations telles qu'Amadeus (intégration par système de cooptation)
- Les réseaux internet d'interface avec Executive-online, LeManagerDeTransition.com

Quelle rémunération attendre pour une mission de management de transition ?

- Un Directeur Administratif et Financier coûte entre 900 et 2000€ par jour à l'entreprise qui le mandate, en fonction de la taille de l'entreprise.
- Pour un Directeur Général, la journée est facturée entre 1300 et 3000€ selon la structure.

Ces fourchettes sont données à titre indicatif.

Compte rendu rédigé par Patricia DENIS (promo 09)

Elève de la majeure Entreprenariat /Gestion de projet, à partir des informations et matériels fournis par les animateurs de la table ronde.