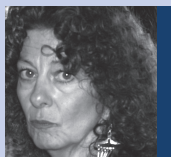


Managers de transition : la revanche des seniors

Apparue en France au milieu des années quatre-vingt dix, la profession regroupe aujourd'hui environ deux mille huit cents experts de tous les horizons. Un chiffre qui pourrait exploser avec la crise et l'afflux des seniors. Radiographie d'un métier d'avenir...

On ne devient pas manager de transition par vocation. Le scénario est à peu près toujours le même : une carrière exemplaire à des postes de direction dans trois, quatre ou cinq entreprises différentes, puis une perte d'emploi autour de la cinquantaine. S'ensuit une période consacrée à faire le deuil du CDI que l'on ne retrouvera jamais. L'ennemi identifié, c'est l'âge, et le tour de passe-passe du manager de transition consiste à s'en faire un allié. Salarié, il a été jugé trop vieux pour le poste qu'il occupait. En mission sur un temps donné, quand la situation requiert une solide expérience, on va le trouver rassurant. Car on l'appelle essentiellement en temps de crise, même si le contexte n'est pas toujours défavorable.



Par Sylvie Nicolet
Journaliste de la rédaction

Situation d'attente ou vrai métier

« Il peut s'agir d'une crise de croissance. Il m'est arrivé plusieurs fois d'avoir à accompagner des entreprises qui avaient doublé de taille », affirme Stéphane Rostand, avant de reconnaître que les missions proposées ces derniers mois tournent quand même plutôt autour de restructurations. Manager de transition en ressources humaines, il a épousé la

profession il y a cinq ans, lorsqu'il s'est retrouvé sans emploi après vingt-deux ans de bons et loyaux services en tant que DRH de plusieurs groupes industriels, d'une filiale d'Air France et d'un groupe de protection sociale.

« Au début, ce n'est jamais un choix, explique-t-il. Mais cela l'est devenu pour moi dès la fin de la première mission. J'ai su très vite que je n'avais plus le désir de revenir à mon statut antérieur et de signer un nouveau CDI. Il est arrivé que l'on me propose de rester au sein d'une entreprise, mais je suis très à l'aise dans mon nouveau métier et il me satisfait pleinement. »

A contrario, d'autres espèrent intégrer une structure au terme d'une mission et prennent cette activité comme une transition pour eux-mêmes. Pour les « vrais » managers de transition, cet état d'esprit n'est pas compatible avec les impératifs du métier.

Qualités spécifiques

« Pour être performant, juge Stéphane Rostand, il faut avoir une grande liberté d'esprit, une grande objectivité et surtout pas d'enjeux personnels ou de projection de carrière dans l'entreprise. C'est ce qui fait notre force par rapport aux salariés. J'insiste sur le fait que tout le monde n'est pas fait pour ce métier.

« Il faut savoir gérer la précarité, s'adapter aux changements et s'intégrer dans l'entreprise en quelques jours. Tout va très vite. Quand une entreprise fait appel à un manager de transition, il est opérationnel une dizaine de jours plus tard et il entre tout de suite dans le vif du sujet. Un cadre qui arrive en CDI, on lui laisse quelques semaines pour s'adapter. Nous, on doit prendre les manettes en quelques jours. Il m'est arrivé d'avoir à intervenir activement dans un CE ou d'avoir à mener une négociation salariale dès le lendemain de mon arrivée ! »

La plupart du temps, ces managers sont surdimensionnés par rapport aux demandes qui leur sont adressées et les entreprises les recrutent souvent dès la première rencontre, sur proposition d'un cabinet spécialisé ou d'un groupe-ment qui fonctionne sur le mode associatif. Chaque mission s'étale sur une période de neuf à douze mois, parfois reconductible.

Plus rémunérateur qu'un CDI

« Il y a deux cas de figures, constate Stéphane Rostand. Soit je prends une place vacante parce qu'il y a eu un problème, peut-être une démission, et dans ce cas les choses ont été mal faites. L'entreprise fait appel à un manager de transition pour redresser et stabiliser la situation avant de procéder à un recrutement. Soit j'arrive en doublon parce qu'il y a un changement, une évolution qui demande des compétences supplémentaires. Dans ce cas là, je suis une sorte de DRH bis. Au début, presque tous les cadres me disent qu'ils ne comprennent pas ce que je fais là. Mais il y a beaucoup de travail, alors on bosse et très vite, les gens se comportent normalement. »

En décembre, Stéphane Rostand a terminé une mission chez Algeco qui venait de racheter l'activité d'un concurrent dans la construction modulaire. Il s'agissait de réaliser la fusion-absorption avec la nécessité de fermer un site industriel. Demain, il ne sait pas encore ce qu'il fera, mais jusqu'à présent, il n'est jamais resté

plus de deux ou trois mois inactif. Financièrement, il peut se passer de revenus durant ces courtes périodes, car il est beaucoup mieux payé qu'en CDI. Et compte tenu de la croissance enregistrée dans la profession (15 à 20 % annuels), il ne risque pas de chômer plus longtemps.

Opportunité de la crise

Selon les cabinets spécialisés, environ 1 500 missions de management de transition auraient été réalisées en France en 2008, générant un chiffre d'affaires de près de 300 millions d'euros. Et même si l'on ne connaît pas encore l'impact de la crise, on peut parier sur un très bon crû 2009.

« La crise, commente pudiquement Stéphane Rostand, oui, on en a parlé au sein d'Amadeus, le groupement de managers de transition auquel j'appartiens, et nous sommes arrivés à la conclusion qu'elle était plutôt positive pour notre activité. Les entreprises vont être obligées de se remettre en cause. »

Créé en 2002, Amadeus regroupe une cinquantaine de professionnels dont 80 % sont simultanément en mission. Aujourd'hui équilibrées, l'offre et la demande pourraient ne plus être en phase si les entreprises manifestaient des besoins sensiblement accrus. Alors que l'on recense aujourd'hui quelques 2 800 managers de transition, d'aucuns estiment qu'ils seront près de 10 000 dans une dizaine d'années. Ce sont notamment les prévisions de Dominique Hervieu, qui vient de lancer *LeManagerDe-Transition.com*, le premier portail du management de transition sur internet.

Portail internet

Dominique Hervieu a lui-même approché la profession sous différents angles.

« J'ai été directeur général adjoint d'une PME durant douze ans et, à ce titre, j'ai eu à ■ ■ ■

REPÈRE RH

chercher un manager de transition à un moment donné. Je me suis adressé au cabinet de recrutement avec lequel je travaillais régulièrement et j'ai très vite compris qu'il n'était pas du tout armé pour répondre à ma demande. J'ai donc été confronté à la difficulté de trouver le manager dont j'avais besoin. Plus tard, lorsque j'ai été licencié, j'ai envisagé d'exercer cette profession et j'ai contacté la vingtaine de cabinets existants. Là, je me suis heurté à la difficulté d'accéder au métier. »

D'où l'idée de mettre en relation les entreprises, les cabinets de recrutement, les managers de transition confirmés et les aspirants au métier via un site internet.

Créé en janvier 2009, le projet doit se développer progressivement, mais il bénéficie déjà du

partenariat du groupe *RH Partners* et de la collaboration de 80 managers confirmés, sans compter les 500 candidatures en cours d'examen.

Pour aider les novices à s'auto-évaluer et à définir s'ils ont les qualités requises avant de postuler, *LeManagerDeTransition.com* met un quizz à leur disposition.

Car évidemment, dans la profession, on ne garde que les bons.

« *Les échecs ?* », hésite longuement *Stéphane Rostand*, « *Ah oui, sans doute, mais forcément, grâce aux compétences et à l'état d'esprit, il y en a moins qu'ailleurs.* » ♦

Faire appel à un manager de transition

Il existe des managers de transition dans tous les domaines de compétences (DRH, DSI, Direction financière, Direction générale...).

Ils sont recrutés par des entreprises de toutes tailles, à partir d'une centaine de salariés.

Leur mission (généralement de 9 à 12 mois) répond à un besoin ponctuel de direction qui peut être motivé par des situations diverses, parmi lesquelles :

- restructuration, plan social, fermeture de site, cession d'activité... ;
- mutation technologique, modification du marché, création de nouvelles fonctions... ;
- remplacement temporaire d'un dirigeant pour cause de démission, de maladie ou de décès... ;
- fusion-acquisition, gestion de la croissance, lancement de nouvelles activités, etc.

Leur recrutement s'opère par l'intermédiaire de cabinets spécialisés (une vingtaine en France) ou par la voie de réseaux associatifs (exemple : Amadeus).

Le manager de transition n'a pas véritablement de statut aujourd'hui. Il peut emprunter la voie du salariat (CDD), du portage salarial ou de « *l'expert-conseil indépendant* » en constituant, le cas échéant, sa propre société. ♦