

# Que deviennent les managers de transition sur la durée

| 21/03/2024 |

Ils jonglent entre des missions ponctuelles et répondent ainsi aux besoins spécifiques des entreprises. Mais, au bout de quelques années, comment évoluent ces professionnels hyperflexibles et surqualifiés ?



Les entreprises apprécient cette solution qui leur permet de mobiliser, sans aucun engagement à long terme, un manager immédiatement opérationnel. (iStock)

Par [Muriel Jazor](#)

Publié le 21 mars 2024 à 06:45 Mis à jour le 21 mars 2024 à 08:30

Bien qu'âgé déjà d'une quarantaine d'années, le management de transition continue de surfer sur les tendances. Point de convergence des besoins en flexibilité des organisations et des envies d'émancipation des professionnels, il séduit un toujours plus grand nombre d'entreprises et d'experts que la gestion de l'incertitude et de l'instabilité ne rebute pas.

Parmi ces derniers - des hommes à 71 % - figurent trois quarts de seniors très expérimentés mais aussi de plus en plus de quadras (22 %) et quelques trentenaires (3 %) davantage intéressés par un portefeuille varié de missions que par l'exercice unimodal d'une fonction en contrat à durée indéterminée (CDI). Mais comment évoluent ces experts au bout de quelques années ?

## Remplacer ponctuellement une personne clé

En quête de souplesse, les entreprises recourent à leurs services, le plus souvent par le biais de sociétés ad hoc, et trouvent ainsi une solution qui leur permet de mobiliser, sans aucun engagement à long terme, un directeur général, financier, des ressources humaines ou encore des achats immédiatement opérationnel. Le secteur industriel concentre la moitié des missions mais d'autres - le luxe par exemple - y viennent aussi.

Cette flexibilité coûte cher. France Transition, qui fédère trente membres de la profession, relève une hausse de 4,3 %, à 1.280 euros, du taux journalier moyen hors taxe des managers de transition (toutes fonctions confondues). Le baromètre des honoraires, établi par Morgan Philips, évalue par exemple celui d'un directeur général d'un grand groupe à plus de 2.500 euros. « Notre vivier de talents comprend des pros souvent surqualifiés. Il faut compter 3.700 euros pour un mandataire social [ce qui correspond à un salaire de près de 400.000 euros, NDLR] », decode Thierry Grimaux, associé chez Valtus. « Si les missions de crise et de restructurations demeurent, les managers de transition sont aussi appelés pour gérer de la complexité, des plans de développement et quantité d'urgences non négatives », poursuit-il. Comme des transformations à impact au plan social, sociétal et environnemental qui sont en augmentation de 4,3 %, toujours selon France Transition. Fait marquant : les missions de « management relais » d'une moyenne de six mois se multiplient. « Sans concurrencer quiconque en interne, le dirigeant de transition remplace une personne clé, sur le départ ou déjà partie - le temps de trouver la perle rare. Ce type de mission représente 40 % de nos interventions », explique Benoît Durand-Tisnès, fondateur et dirigeant de la société de management de transition Wayden. « Et 51 % des missions de l'ensemble de la profession », ajoute-t-il, fort de sa casquette de président de France Transition, en pointant aussi l'augmentation des missions de direction générale.

## Missions en continu ou recrutement par le client

Bien entendu, les entreprises capitalisent sur ce que savent faire les managers de transition. Mais à quel moment ces derniers continuent-ils d'apprendre ? Des cabinets prévoient des formations à l'année, d'autres des modules en intermission, quelques éditeurs de logiciels offrent des remises à niveau aux managers IT de transition (au fort pouvoir de prescription)... Quand on a le nez dans le guidon et que l'on coûte très cher au client, il n'est cependant guère aisé de prendre du temps pour son propre développement. Plus l'expertise de nos managers sera pointue, moins nous aurons de risques d'ubérisation. Benoît Durand-Tisnès Fondateur et dirigeant de Wayden cite : N'est-ce pas alors dangereux quand les missions de transition liées aux systèmes d'information reculent de 3 % et que se tiennent en embuscade de puissantes plateformes de freelances ? « Plus l'expertise de nos managers sera pointue, moins nous aurons de risques d'ubérisation. Nous travaillons en complémentarité, car à plus haut niveau sur les projets, le plus souvent à celui de la gouvernance des projets (DSI ou directeur SI de transition) », tempère Benoît Durand-Tisnès

Sur la durée, le devenir des managers de transition entre dans quatre cas de figure. Beaucoup, passionnés par la diversité des projets proposés, passent sans discontinuer de client en client. Flexibilité, grande variété de sujets à traiter, bonnes rémunérations... Tout les séduit dans ce mode de fonctionnement. « Il arrive aussi que certains oscillent entre missions de transition et CDI [le temps, par exemple, d'obtenir un crédit immobilier, NDLR] », observe Muriel Bolteau, fondatrice et dirigeante de Réseau 137. Une minorité - les « loups blancs » - sont constamment sollicités. C'est le cas des CEO de transition que sont Elodie Loing (un « role model » dans une profession qui ne comprend que 29% de femmes) et Bruno Roqueplo. « Ceux-là représentent une proportion de 15 %. Une autre - 20 % - travaille assez facilement et gère bien l'intermission quand 15 %, pour la plupart des directeurs commerciaux et du marketing, sont moins actifs, car moins bien référencés », explique [Bruno Calbry](#), cofondateur et directeur général du cabinet [400 Partners](#). « Quant à l'autre moitié, elle est constituée de primo-accédants, des professionnels qui sortent d'un CDI plus ou moins long, recherchent leurs premières missions et qu'il faut former aux codes de ce métier », poursuit-il. D'autres, deuxième cas de figure, finissent par se

faire embaucher par une entreprise cliente, moyennant négociation et indemnisation de la société de management de transition qui a joué les intermédiaires. Mais il arrive que certains, jaloux de leur liberté, refusent ce type d'embauche. Savoir dire non est une qualité, à condition toutefois de savoir ne pas faire la mission de trop.

### **Passerelle vers le cabinet qui missionne ou renoncement**

Troisième cas, plus rare, certains grimpent dans la hiérarchie du cabinet qui les missionne. C'est le cas de Nathalie Crouzet, ancienne manager de transition, devenue directrice des opérations chez Réseau 137. « La passerelle n'est pas simple », tempère Thierry Grimaux, lui-même ex-manager de transition indépendant « Il faut savoir passer d'expert à généraliste, s'adapter facilement et surtout savoir vendre des missions », insiste-t-il. Enfin, dernier cas, celui de ceux qui jettent l'éponge. La fonction, attirante, ne convient pas à tout le monde, rappelle-t-on chez Valtus qui emploie douze « chasseuses de têtes internes » pour alimenter son vivier de talents. Quand certains viennent au management de transition par conviction, d'autres le font par contrainte. Guère étonnant quand le taux d'emploi des 55-64 ans culmine à 56,9 % et que celui des 60-64 ans se fixe à 33 % (chiffres de 2022 de la Dares). Tout le monde ne peut pas être rapide, analytique, pragmatique mais aussi posséder une finesse psychologique, ad hoc pour s'imposer à une équipe en place, sans la heurter, et la faire travailler. Ne surfe pas sur cette tendance qui veut.

Source : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/que-deviennent-les-managers-de-transition-sur-la-duree-2084037>