



Olivier TABURET

Associé  
Procadres International

*“Les champions d’aujourd’hui doivent se réinventer en permanence pour être encore champion demain”*

## Le management de transition, les enjeux d’un vrai choix de carrière

**L**e manager de transition est un cadre supérieur ou un cadre dirigeant qui a souvent eu une carrière professionnelle bien remplie, qui a surtout dirigé des sociétés, des Business Units ou des départements. Si, au démarrage de cette profession, au début des années 2000, le management de transition était surtout réservé à la direction générale, il a fortement évolué depuis et concerne maintenant toutes les fonctions de l’entreprise. Le manager de transition est donc capable de poser un diagnostic, comme un cabinet de consulting, mais il est aussi capable ensuite de mettre en œuvre les recommandations proposées. Le cabinet qui l’accompagne le plus souvent permet de faire remonter les difficultés, tant du côté de l’entreprise que du manager, ce qui permet d’avoir un taux de réussite des missions très élevé.

### L’ENJEU DE L’EMPLOYABILITÉ

Aujourd’hui, les carrières ne sont plus linéaires. Si, à l’époque, la continuité des parcours était un signe de qualité et les changements de sociétés considérés comme des échecs, aujourd’hui, les managers présentent leur CV en montrant qu’ils ont effectué de nombreuses missions différentes et il est même parfois difficile, en un coup d’œil, de

constater qu’ils ont fait toute leur carrière à l’intérieur d’un seul groupe.

Ce sont donc les missions qui importent maintenant plus que la constance. Et ceci correspond à une tendance de fond des entreprises et des organisations qui veulent employer des collaborateurs capables de leur apporter de la valeur ajoutée et plus seulement une force de travail. Partout, on parle de transformation, de conduite du changement. Ces mots ont un sens, car les modèles économiques des entreprises évoluent rapidement et les champions d’aujourd’hui doivent se réinventer en permanence pour être encore champion demain. C’est dans ce contexte qu’un nouveau métier a émergé à la frontière du consulting et du salariat traditionnel : le management de transition.

### UNE PRÉCARITÉ ORGANISÉE ET NON SUBIE

Le modèle du management de transition génère souvent la question de la précarité de la situation, des inter-missions non rémunérées. Prenons un exemple, Robert, basé dans le canton de Vaud, intervient depuis plus de 10 ans en mission de direction financière en transition dans des groupes privés, mais aussi cotés dans diverses bourses européennes ou américaines, seul, avec son statut



d’indépendant ! « La variété des situations, leur contexte humain, c’est ce qui me fait me lever le matin et accepter cette sur-exposition sur le terrain pendant 6, 9, voire 18 mois, avant de souffler, prendre du recul et envisager la mission suivante ».

D’un point de vue durée, une mission peut être aussi longue qu’un contrat permanent lorsque celui-ci est obtenu après l’âge de 50 ans. Une mission de 12 mois, parfois prolongée, peut s’avérer plus stable qu’un poste permanent avec deux successions de direction générale en deux ans. De nombreux managers de transition vous diront qu’ils voient les organisations changer et restent "pour éteindre la lumière".

D’un point de vue économique, leur statut choisi et déclaré de manager de transition fait qu’ils sont connus et reconnus pour leurs bons services par les cabinets de management de transition qui sont occupés à pourvoir leur prochaine mission, minimisant le taux d’inoccupation.

D’un point de vue social, la couverture de l’intermission est de mieux en mieux organisée par des statuts de portage de salarié ouvrant droit à l’allocation de chômage, mais aussi par des assurances privées couvrant ce risque. Enfin, certains débutants dans le management de transition considèrent cette pratique comme un moyen de préserver leurs droits de chômage par ces gains.

### L’ENJEU DE LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Il y a un sacrifice à faire lorsque l’on s’établit dans le management de transition : la notion de progression de carrière. En effet, le manager de transition est souvent surdimensionné pour être rapidement efficace.

*“Il y a un sacrifice à faire lorsque l’on s’établit dans le management de transition : la notion de progression de carrière”*

Le besoin de minimiser la prise de risque sur le court terme pour réussir une mission permet rarement d’explorer des tailles d’entreprises ou des fonctions non connues auparavant. Après quelques missions, chaque manager de

transition est reconnu pour son cœur de cible ; son champ d’application est presque labellisé.

### LE BON MIX

Le bon équilibre pour l’entreprise est de conserver précieusement en interne des Hommes du métier pour faire tourner les affaires et assurer la vision stratégique long terme tout en panachant avec des managers de transition, spécialistes de la transformation. A l’heure où l’âge de la retraite ne cesse d’être repoussé dans de nombreux pays, le management de transition permet de prolonger un parcours réussi en mettant, au service des entreprises, des compétences immédiatement opérationnelles, renforçant ainsi leur compétitivité. ■