

Rubrique :  
Compétences

Pge : 13

1/1



## MANAGEMENT

# Le manager de transition en quête d'identité

Entre missions de sortie de crise, collaborations temporaires sur un projet et intérim « classique » de dirigeants, la profession gagnera à une clarification.

Le petit monde des « managers de transition » a la tête qui tourne. De fait, ces hauts managers qui rejoignent sous CDD, intérim ou délégation une entreprise pour mettre en œuvre leurs compétences spécifiques le temps d'un projet précis se multiplient. Et bousculent des habitudes bien établies. Ce marché relativement confidentiel, aux mains depuis le début des années 1990 de quelques cabinets spécialisés, voit ainsi des bataillons de nouveaux acteurs tenter de prendre le train en marche. Des cabinets de recrutement soucieux d'élargir leurs activités... et leurs revenus. Des sociétés d'intérim, qui, riches de toujours plus de candidats cadres supérieurs, s'engouffrent dans la brèche. Et même des cabinets de conseil, qui, sous couvert de détacher en mission un consultant, lui font en fait effectuer un travail de manager de transition. Sans compter la foultitude de consultants indépendants qui s'intronisent manager de transition pour accrocher la locomotive au passage.

Certes, le marché, estimé entre 20 et 30 millions d'euros par an en France, est encore lilliputien. Mais tous parient que sa croissance pourrait s'accélérer. Ainsi, la gestion par projet nécessite des compétences toujours plus pointues, à même de favoriser les recours temporaires à des managers experts. « L'importance croissante du "time to market", de la réactivité, devrait aussi faire hausser les missions », poursuit Gérard Fournier, DG de Boyden Inté-

rim Executive, qui propose du management de transition depuis sept ans.

Jean-Jacques Bérard, PDG d'EIM, cabinet qui revendique la paternité en France du management de transition, sent lui aussi « les choses bouger » : « Les groupes qui réussissent sont ceux capables d'implémenter vite et bien leurs stratégies. Cela va dans le sens du recours à des managers de transition. »

C'est que « les mentalités changent et l'intérim cadres et dirigeants gagne ses lettres de noblesse », insiste Philippe Salle, PDG de Vedior, dont Expectra – sa filiale cadres et dirigeants – vient de signer un partenariat avec CEO Europe, petit cabinet spécialisé sur le management de transition pour start-up et sur les missions d'implantation à l'étranger, pour unir leurs forces sur ce marché. « En cas de besoin urgent et passager d'un haut manager, les grandes entreprises et les fonds d'investissement piochent dans leur carnet d'adresses. Nous voulons leur montrer que ces démarches peuvent être plus structurées, rapides et efficaces grâce à notre large vivier de candidats », expliquent Philippe Salle et Patrick Mataix, le PDG de CEO Europe.

### « Le terme est dévoyé »

Olivier Spire, PDG de Quincadres, autre acteur installé de longue date sur ce secteur, pense même que la croissance du marché est « inéluctable » en raison de l'évolution de la pyramide des âges : « Il va y avoir

dans les dix ans une pénurie de cadres et le seul moyen d'y pallier sera d'aller puiser dans le réservoir des cadres seniors. Mais les entreprises ne vont pas les embaucher en CDI, mais les faire travailler par mission. »

Confiant, il affûte ses armes et a déjà recruté sous CDI une quarantaine de managers de transition, qui effectuent des missions non plus en intérim ou CDD, mais en délégation. Signe que le marché est des plus actifs, on voit apparaître çà et là des acteurs de niche. Comme Transman, une filiale créée par BCMW Conseil, spécialiste du conseil commercial et de la grande distribution, qui propose des managers de transition... commerciaux et spécialistes de la grande distribution ! « Nos clients sont demandeurs aujourd'hui d'experts donnant un vrai coup de main opérationnel », explique Claude Malafaye, le directeur. C'est aussi une autre manière de faire du conseil. » Et d'élargir ses revenus sans trop bouleverser son offre...

Reste que cette multiplication des acteurs entretient dangereusement le flou sur la nature même du « management de transition ». « Aujourd'hui, le terme est totalement dévoyé », regrette ainsi Jean Quintard, PDG de Fontenay Manager. Pour cause : sous ce vocable commun cohabitent en fait nombre d'activités distinctes. D'un côté, les cabinets « puristes », comme Fontenay Managers ou ETM, qui s'appuient sur des petites équipes spécialisées sur les missions de redressement et de sortie de crise. Conscients que le

nombre de ces missions très particulières n'a pas de vraies raisons d'augmenter, ils s'attachent avant tout à protéger leur pré carré. De l'autre, des cabinets, comme Boyden Intérim Executive, EIM ou Dirigeants et Investisseurs (DI), qui assurent également des missions de projets plus classiques, comme la préparation du passage aux normes comptables IFRS ou encore la redéfinition d'une « supply chain ». Installés, ils s'appliquent à réaffirmer leur expertise en management de transition « pur »... tout en développant leurs activités d'intérim « classique » de hauts managers. Au milieu, des acteurs, comme Expectra ou dans une moindre mesure Quincadres, soucieux de ratisser large et désignant aussi sous ce terme, par visée marketing, de l'intérim plus classique de dirigeants et cadres supérieurs. Sans oublier les acteurs indépendants et autoproclamés dont les errements peuvent causer des dégâts à l'ensemble des acteurs du secteur.

S'y retrouve qui pourra... Le marché gagnerait en effet à une clarification de l'offre, quitte à se réinventer un vocable plus communément admis. Les études le montrent, un des freins au vrai développement du management de transition est la difficulté qu'ont les entreprises à comprendre clairement les tenants, aboutissants et règles de l'art de cette surprenante activité.

DEREK PERROTTE