

PAR FRÉDÉRIC MARQUETTE

ET OLLIVIER LEMAL

directeurs d'EIM

# Le management de transition : mission temporaire ou art de vivre ?

Le management de transition, mise en place d'un cadre dirigeant pour une durée déterminée, s'impose progressivement. Quelles opportunités ce métier offre-t-il ? À qui s'adresse-t-il ? S'agit-il d'emploi temporaire ou est-il possible d'en faire une carrière, voire un art de vivre ?

■ On entend par « management de transition » la mise en place d'un cadre dirigeant dans une entreprise pour une période déterminée avec des objectifs précis à atteindre, aussi bien dans une phase d'expansion que pour une période de restructuration. Les fonctions le plus souvent demandées sont la direction générale, les directions financières, les ressources humaines ou la direction des sites industriels mais toutes les autres fonctions appartenant au comité de direction sont également représentées.

## Ni intérim, ni conseil, ni temps partagé

Il se différencie de l'*intérim* par le niveau des dirigeants concernés (des rémunérations de 100 000 à 400 000 euros par an) et par la nature des opérations concernées : il s'agit en général de réussir une transformation, un projet de développement, ou une opération de retournement et pas simplement de « tenir » le poste en attente d'un recrutement.

Par rapport au *conseil*, le management de transition se différencie par la prise en main d'une responsabi-

lité opérationnelle directe dans l'entreprise et par une focalisation sur des objectifs opérationnels précis. Le management de transition est également très différent du *temps partagé*. Ce dernier concerne des managers qui ont choisi de partager leur temps de travail entre plusieurs PME qui ne pourraient pas isolément employer leurs compétences.

## Une durée limitée

La durée d'une mission de transition varie entre trois et vingt-quatre mois. La mission peut se poursuivre par l'embauche du manager mis en place mais ce n'est pas en général l'objectif initial. En outre, la surqualification des personnes mises en place – nécessité généralement par l'urgence et par la difficulté des transformations à réaliser en peu de temps – et les coûts en résultant pour l'entreprise conduisent parfois à limiter les missions dans le temps.

Nous parlons ici de la mission d'une personne, mais c'est parfois une équipe qui doit être mise en place pour redresser une situation délicate.

## Mission ponctuelle ou vrai métier

Il n'y a pas un choix *a priori* à faire dès le départ. Un manager peut très bien choisir de prendre une mission intéressante à un moment où il se trouve disponible. Un projet intéressant peut représenter une solution intéressante dans l'attente d'un repositionnement professionnel ou d'une reprise de société.

## Un véritable métier avec des défis nouveaux et renouvelés à chaque mission

La prise d'une mission préserve entièrement la possibilité de reprendre un poste dit « permanent » ensuite. Parfois même, des missions peuvent révéler des opportunités de suite non prévues au départ. Après une première mission réussie, une autre peut s'enchaîner, et certains y prennent goût et cela peut devenir un véritable métier avec des défis nouveaux et renouvelés à chaque mission.

Mieux, la réussite d'une mission peut renforcer et élargir l'expérience professionnelle dans la mesure où ce métier exige et donc accroît des qualités personnelles importantes.

## Des dirigeants confirmés

Les managers de transition sont tout d'abord des dirigeants confirmés qui ont exercé leurs fonctions dans des cadres classiques (CDI ou mandat

## Une conférence-débat

**MERCREDI 25 MARS 2009**, une conférence-débat est organisée conjointement par les associations des anciens de l'X, Centrale et de l'ESCP-EAP pour apporter des réponses, avec la participation de grands groupes, de fonds d'investissement, de managers de transition et de professionnels de ce secteur d'activité.

### LIEU

Grand amphi de l'ESCP-EAP,  
79, avenue de la République, 75011 Paris,  
à 18 h 45 précises,  
suivie d'un cocktail à 20 h 30.

### PARTICIPATION

Gratuite pour les anciens, 20 € pour les autres participants.

### INSCRIPTIONS

carrieres@amicale.polytechnique.org



pouvoir et de notoriété par rapport aux responsabilités passées, la situation de « chevalier blanc », la satisfaction d'obtenir des résultats rapidement mesurables, la relation d'aide et d'assistance apportée aux équipes en place sont autant d'éléments très valorisants. De plus, les managers de transition interviennent dans une très grande variété de contextes, et ne connaissent jamais la routine.

Au-delà de ces avantages, les managers maîtrisent beaucoup mieux leur temps de travail. Les missions à temps partiel sont rares ; mais les dirigeants de transition peuvent rester (volontairement ou non) quelques semaines à quelques mois entre deux missions. Ce temps peut être consacré à la famille, à des activités bénévoles, à un départ au large ou sur la route de Saint-Jacques de

social). Ils ont acquis une bonne connaissance d'un ou plusieurs secteurs d'activité et ont de solides compétences fonctionnelles. Ils ont en général plus de quarante ans.

Les bonnes pratiques du management de transition ne sont pas fondamentalement différentes de celles de la gestion traditionnelle pour un manager qui prend un poste avec une forte pression sur les résultats, imposée par la situation de l'entreprise. Une étude sur les conditions de réussite d'un manager dans la prise de nouvelles fonctions – ce que l'on appelle « les 100 premiers jours » – a été réalisée à partir de managers de transition (DG, DAF et DRH) ayant une forte expérience de redressement, et des dirigeants opérationnels permanents ayant réussi également des redressements spectaculaires. Leurs conclusions se rejoignent.

**Les managers de transition maîtrisent beaucoup mieux leur temps de travail**

L'intervention en tant que manager de transition impose aussi ses règles spécifiques : savoir s'adapter très rapidement à un nouvel environnement et une nouvelle organisation, « décoder » rapidement le contexte, rester focalisé sur les résultats attendus, savoir s'imposer par ses compétences (souvent supérieures à celles de son prédéces-

seur ou de son successeur) plus que par un statut et une légitimité à long terme. Mais le statut du manager de transition n'est pas toujours annoncé dans l'entreprise, et s'il l'est, la légitimité liée à sa compétence, à sa neutralité politique et à l'absence d'intérêts personnels à long terme compense aisément l'absence de légitimité à long terme.

## L'incertitude du lendemain

Le manager de transition doit également tenir compte d'autres facteurs essentiels comme savoir gérer l'incertitude du lendemain. À un mois de la fin d'une mission, il est rare de connaître la suivante... Cette incertitude comporte un aspect financier qu'il faut pouvoir gérer, mais elle a aussi une dimension psychologique : l'expérience montre que, en dehors de tout aspect matériel, certaines personnes acceptent plus facilement que d'autres cette incertitude.

## Un art de vivre

Après avoir souligné les exigences du management de transition et les caractéristiques qu'il faut rassembler pour en faire un métier, il convient aussi d'en décrire les avantages : si les missions n'offrent pas un surcroît de responsabilité, de

Créée il y a vingt ans par Egon Zehnder International, EIM est aujourd'hui une structure indépendante avec 15 bureaux dans le monde. Elle a réalisé près de 6 000 missions.

Compostelle. Les choix sont infinis et personnalisés. Ce temps libre leur appartient, il constitue un certain luxe, même s'il est réservé en priorité à ceux qui ont bâti une certaine réussite matérielle. C'est aussi un art de vivre. ■

