

P E R S O

carrière

# Profession : manager. mercennaire

**Intérimaires de haut vol chèrement payés, les managers de transition, de plus en plus demandés, doivent être ultra-efficaces en un minimum de temps. Jeunots ou sentimentaux, s'abstenir.**

**V**otre mission, si vous l'acceptez, est de réussir là où les personnes en place dans l'entreprise ont échoué. Par manque de temps, d'expertise, de capacité à se renouveler. Ou parce que le problème posé était trop complexe pour elles. Vos armes sont une expertise à toute épreuve et une grande expérience. Vous avez la religion du résultat rapide, mesurable et durable. Vous n'avez pas peur d'être détesté et vous êtes prêt à bosser vingt-deux heures par jour.

Si vous correspondez en tout à cette offre d'emploi (fictive), vous êtes un manager de transition. Ou mûr pour le devenir. Vous avez le profil d'un de ces dirigeants mercenaires qui vont de mission en mission, « pompiers volants » du business. Dans les basses sphères de l'entreprise, on

appelle cela de l'intérim. Ici, le vocable est plus noble. Car les missions sont plus difficiles (et mieux payées). Rien n'est standardisé, tout est affaire de cooptation. Et le métier est en pleine évolution.

## **Pas forcément une mission de crise**

Exclusivement considérés, il y a encore peu de temps, comme des spécialistes des situations de crise (redressement d'une filiale, mise en œuvre d'un plan social, etc.), ces managers de haut vol assuraient une sorte de « service d'urgence économique », sélect et secret, au sein des directions générales et des directions des ressources humaines. Mais, petit à petit, ceux que les Anglo-Saxons appellent de façon hyper réaliste *company doctors* ou *chief restructuring officers* commencent à sortir de l'ombre. Le métier s'ouvre et se répand

dans des entreprises qui ne sont pas toujours en crise, et font appel à des profils de plus en plus divers.

Frédéric Blavier, par exemple. A 50 ans, ce directeur de système d'information est en mission à Teva, un laboratoire pharmaceutique israélien basé à Puteaux, dans les Hauts-de-Seine. Il y assure l'installation d'un progiciel de gestion intégré qui remet en cause tous les processus de la société. Ingénieur de formation, il a suivi un troisième cycle de gestion à l'IAE-Paris. Après dix ans en tant que consultant, il est devenu responsable des services informatiques à Volkswagen puis à Arval, filiale du Groupe BNP, avant de devenir manager de transition. Il y a un an, par choix personnel.

Au sein de Teva, pas de sauvetage dramatique à conduire, seulement une mission compliquée. De son côté, le cabinet Fontenay Managers, qui

emploie 12 spécialistes de niveau direction générale, n'a pas eu à remplir une mission de crise depuis près de deux ans. « Les entreprises nous sollicitent désormais pour intégrer une filiale, pour gérer une acquisition, une fusion, une cession, un recentrage d'activité, un redéploiement, une externalisation, une implantation à l'étranger », énumère Bertrand Priens, directeur du cabinet.

Autre signe de cette évolution : le management de transition pénètre des secteurs jusqu'ici plutôt fermés à ce type de pratique. Si l'industrie est le plus important des donneurs d'ordres, avec plus des trois quarts des missions, les secteurs public et non marchand, ainsi que les fonds d'investissement, montent en puissance. « Le monde associatif fait appel notamment à des directeurs financiers de transition. Les mutualistes



et même les collectivités locales y viennent », explique Jean-Paul Burnoud, directeur associé du cabinet MCG Managers.

Les PME représentent un autre gisement fabuleux. « On voit un nombre croissant d'entreprises familiales en forte croissance recourir au management de transition pour asseoir leur développement ou pour combler la vacance d'un poste clef », ajoute Gilles Samson, manager de transition depuis dix ans et président d'AVE Management. « Pour une petite entreprise, c'est l'occasion de s'offrir des services extrêmement pointus, le manager de transition étant souvent surdimensionné par rapport au poste », complète Jean-Paul Burnoud.

Près de 38 % des entreprises françaises prévoient ainsi d'utiliser davantage ces services dans les prochaines années, selon une étude de

*« Ce management est adapté aux besoins d'expertise des entreprises, mais aussi aux attentes des cadres. »*

**Pierre Van den Broek**, président du cabinet NIM.

Robert Half Management. En croissance de 15 à 20 % par an, ce marché génère un chiffre d'affaires estimé à plus de 150 millions d'euros. Il concernerait près de 30 000 managers en France, indépendants ou associés à un cabinet d'intérim. Par comparaison, au premier semestre

2004, il ne représentait que 8 500 emplois. Une entité comme MCG Managers, pionnière en 1990, a depuis été rejointe par une trentaine de cabinets, surtout basés à Paris en raison de la concentration des sièges sociaux et des centres de décision. Dernier arrivant, Manpower vient de lancer Manpower Professional et vise des managers de haut niveau (rémunération annuelle de 100 000 à 150 000 euros), mais également le *middle management* (de 50 000 à 100 000 euros).

« Cette forme de management est adaptée aux nouveaux besoins d'expertise des entreprises, mais aussi aux attentes des cadres supérieurs », constate Pierre Van den Broek, président du cabinet NIM, créé en 2001. Pour lui, l'évolution sociodémographique est très nette : « Il y a cinq ans, nos missions se concentraient essentiellement

sur des chantiers de direction générale, réservés à des cadres âgés de 45 à 55 ans. Désormais, la profession s'ouvre à des cadres plus jeunes, âgés de 35 à 45 ans, qu'ils soient directeurs de système d'information ou responsables des achats, de la qualité ou de la logistique, par exemple. »

### Une envie de moins de routine

De plus en plus de quadragénaires, voire de trentenaires, s'intéressent à cette forme de management pour en faire un choix de carrière. A l'instar de Laurent, 37 ans, diplômé de l'Institut de préparation à l'administration et à la gestion (Ipag) et titulaire d'un *executive MBA* d'HEC. Il a commencé sa carrière comme directeur administratif et financier d'une start-up informatique. En 2004, il démissionne en raison du manque de perspectives de carrière, et,

## 3 questions à...

**Fabrice de Saint-Sauveur**, président de Manpower Professional, spécialisé dans le management de transition.



### « Le métier de manager de transition se "juniorise" »

#### Quelles sont les qualités requises pour être un bon manager de transition ?

■ Ne jamais oublier que la mission a un début et une fin. Avoir l'esprit structuré en mode projet et mettre l'affectif de côté. Il faut également être capable de susciter l'adhésion et de mobiliser les équipes. Un bon manager de transition est souvent un leader ayant une forte personnalité et une confiance en soi importante.

#### Qu'apporte un manager de transition à une entreprise ?

■ Il apporte son recul, un œil neuf et son absence de préjugés.

Cela lui permet d'agir dans des entreprises souvent prisonnières de leurs réflexes et de leurs acquis. De plus, il peut prendre le risque de critiquer ouvertement et de remettre en cause l'existant.

#### Quelle est l'évolution en France ?

■ Le métier touche désormais le *middle management*, ce qui entraîne une « juniorisation » de la profession et une multiplication des cabinets spécialisés. Pour autant, je ne pense pas que le marché français puisse rattraper l'anglo-saxon, où la moitié des *company doctors* sont indépendants.

#### Les trois principales raisons qui poussent les entreprises à recourir au management de transition



Plusieurs réponses possibles. Source : Robert Half Management, avril-mai 2008

### Les managers mercenaires

sur le conseil de sa femme, se tourne vers le management de transition. Il apprécie sa première mission et y prend goût. Sa plus récente aventure a consisté à réaliser une levée de fonds auprès d'investisseurs australiens et américains. Selon Robert Half Management, plus de 55 % des cadres devenus managers de transition l'ont fait par choix, sans avoir connu de pépins professionnels qui les auraient « sortis » de la carrière classique. « C'est un choix motivé par le désir d'un autre style de vie, moins routinier, plus indépendant et offrant une liberté de manœuvre à la hauteur du risque pris », constate Fabrice de Saint-Sauveur, président de Manpower Professional.

#### Une profession masculine à 94 %

Il est vrai que, sur le plan de la rémunération, les managers de transition ne sont pas à plaindre. Ils touchent au moins 10 à 20 % de plus que le salaire normal pour le poste qu'ils occupent. « Ils sont mieux payés car on leur demande beaucoup d'expertise et de souplesse, justifie Pierre Van den Broek. Ils peuvent aussi bénéficier d'un bonus lié à la performance, qui va de 10 à 20 % de la rémunération brute annuelle, en plus de l'indemnité de fin de mission de 10 % ». Dans les grands groupes, un directeur financier peut percevoir jusqu'à 155 000 euros tandis qu'un contrôleur de gestion industriel ayant au moins sept ans d'expérience peut s'attendre à toucher 70 000 euros par an.

De nombreux cadres sont également attirés par l'indépendance, gagnant ainsi sur tous les tableaux : on met un pied dans une entreprise en y faisant des choses intéressantes, sans routine, sans se plier à ses carcans et à ses codes, et en sachant qu'on n'y restera pas longtemps. Une telle autonomie n'est pas seulement égoïste, elle fait partie

de la valeur ajoutée du job. « Cette liberté est une véritable richesse pour le manager, mais également pour l'entreprise, explique Pierre-André Bidaut, DRH de transition depuis 2001, après être passé par Alstom et Coca-Cola. Dans mon domaine, les ressources humaines, parler d'égal à égal avec les syndicats et les représentants du personnel permet d'être plus efficace. »

Revers de la médaille, le management de transition peut faire naître une frustration au moment de quitter l'entreprise. « On s'attache à une équipe, mais, une fois la mission terminée, on fait nos valises et on ne verra jamais nos réalisations fonctionner, regrette Pierre-André Bidaut. On doit partir dans la discrétion, vers l'inconnu, pour recommencer ailleurs ce qui a été entrepris ici. C'est certainement le plus difficile. »

Dans la colonne des moins, le métier n'est pas recommandé aux « pieds-tendres », même si beaucoup aimeraient y prétendre. Il est difficile d'être manager de transition sans un minimum d'expérience : « Il faut une vision globale de l'entreprise, ce qui implique d'avoir exercé plusieurs fonctions, explique Gilles Samson. On ne peut résoudre un problème si on ne l'a pas connu auparavant. » « Dans ce métier, avoir des cheveux blancs est encore un avantage ! » confirme avec humour Pierre-André Bidaut.

Dernier bémol – ou plutôt gros couac –, le métier est la chasse gardée des hommes. Seulement 6 % des managers de transition sont des femmes, qui accomplissent des missions de DRH, de finance ou de management dans le secteur pharmaceutique essentiellement. « On retrouve dans le management de transition ce que l'on a au niveau des directions générales des entreprises », constate froidement Bertrand Piens. Peut-être faudrait-il manager une transition vers l'égalité des sexes ?

**Julien Pompey**