



Management de transition, intérim cadre, portage, groupement d'employeurs... Décryptage des nouvelles relations contractuelles de travail.

Les managers de transition : d'une mission à l'autre

Le management de transition s'est implanté en France à partir des années 1990. Selon la Fédération nationale du management de transition, il s'agit d'une « prestation de service qui consiste à permettre à des entreprises ou organisations de bénéficier, dans un délai court et pour une durée déterminée, de compétences managériales opérationnelles hautement qualifiées pour faire face à des situations particulières rencontrées par ces structures. »

Le manager de transition a longtemps traîné une image de pompier volant mercenaire, prêt à restructurer ou fermer une usine. Une image obsolète, selon les cabinets du secteur. « La restructuration concerne seulement 5 % de nos 300 missions annuelles, souligne Philippe Soullier, patron de Valtus, pionnier et leader du secteur. Aujourd'hui, 95 % des missions portent sur la transformation ou l'augmentation de la performance. »

Il est vrai que le management de transition s'est rajeuni, un peu féminisé, et surtout diversifié (voir encadré). Son ADN reste le même : il faut trouver des dirigeants ou des cadres opérationnels très rapidement – ce qui implique de leur part souplesse et mobilité –, capables de s'intégrer malgré une situation complexe et d'y mener à bien un projet pendant une durée limitée. Pas toujours simple pour ces profils qui doivent donc faire preuve d'humilité. « Nous les accompagnons notamment dans la phase initiale qui est décisive. Les premiers jours sont essentiels ; premiers mots, premières impressions, premiers contacts ; il faut rencontrer les bonnes personnes, faire le diagnostic, auditer la situation », explique Philippe Soullier.

Autre évolution : il s'agit de plus en plus souvent d'un vrai choix, et non d'un accommodement suite à une situation de rupture vécue dans une entreprise. « Nous avons de plus en plus de managers de transition qui décident d'en faire leur métier, et à l'inverse, moins de managers en transition, qui cherchent à retrouver un CDI », note Karine Doukhan, vice-président de Robert Half France. Idem chez Robert Walters, où 90 % des managers de transition font le choix de rester dans ce rôle. Leur motivation est double. Ne plus dépendre des enjeux de carrière et « reprendre la main sur l'intégralité de ce qu'ils produisent », estime Thomas Colin, fondateur d'Adequancy, une plate-forme de mise en relation de candidats et de clients. filet de sécurité ! » . . . La forme contractuelle employée est assez diverse.

Certains managers ont leur propre structure et facturent des prestations à la société de management de transition, qui elle-même facture à l'entreprise cliente. D'autres passent par le système du portage. Certains choisissent l'intérim ou le CDD chez le client, notamment en cas d'enjeux sociaux où il faut que le candidat soit salarié de l'entreprise (pour exercer une responsabilité hiérarchique notamment). « Peu importe la forme contractuelle, ce qui compte pour ces managers, c'est le projet », note Laurent Charpentier, Practice Manager chez Michael Page Interim. Reste la difficulté à gérer l'intermission : le temps peut paraître long avant le prochain coup de fil où il faudra à nouveau être à pied d'oeuvre rapidement et parfois à plusieurs centaines de kilomètres du domicile.

2 Le portage salarial en plein boom

Le portage est un dispositif qui cherche à combiner la liberté et l'autonomie du travailleur indépendant... avec la sécurité du salarié. Concrètement, le « porté » trouve ses clients et effectue ses missions ; la société de portage facture les clients à travers un contrat de prestations et délivre un salaire et un contrat de travail à l'expert. Le tout contre un taux de gestion qui tourne autour de 10 % du chiffre d'affaires.

« Cela me permet de me dégager entièrement des tâches administratives et de me concentrer sur la mission en cours », témoigne un manager adepte du système. Attention, pour avoir une idée de la rémunération nette mensuelle, il faut aussi soustraire les cotisations sociales de la facturation au client... Reste que le dispositif convainc. « Le portage croît de 20 % par an depuis cinq ans », note Patrick Levy-Waitz, président d'ITG. Selon le syndicat du portage salarial, 70 000 personnes ont recours en France – 7 millions en Europe –, avec un chiffre d'affaires proche de 1,5 milliard d'euros.

3 L'intérim cadres : la révolution du CDII

Alors que le management de transition s'adresse à un marché d'experts aguerris pour des missions longues, l'intérim est positionné sur le marché des *middle managers*, et le plus souvent pour du remplacement de poste à poste. Mais avec un taux de chômage de 3,9 %, les cadres sont en position de force sur le marché du recrutement. Pourquoi dès lors recourir à l'intérim ? « Nous constatons qu'il s'agit de plus en plus d'un choix, notamment pour les jeunes diplômés qui souhaitent découvrir

Les motivations évoluent selon l'expérience

les éléments les plus importants dans le choix du poste et de l'employeur selon le profil et parcours des candidats

une entreprise et acquérir de l'expérience, ou pour de jeunes entrepreneurs en attente de financement de leurs projets », constate Stéphanie Sabau-Gaye, directrice exécutive IDF-Ouest de Spring et directrice exécutive chez Badenoch & Clark (groupe Adecco). Sur les métiers dits « pénuriques », notamment en informatique, les candidats peuvent bénéficier d'une rémunération plus intéressante en intérim, sans se soucier de savoir s'ils retrouveront ou non un travail par la suite.

Preuve de cette tendance à la pérennisation de l'intérim : le succès croissant du CDII, le CDI intérimaire créé en 2014. L'agence d'intérim embauche un candidat en CDI et lui garantit une rémunération minimale, y compris entre les missions. En échange, celui-ci est tenu d'accepter les missions proposées, à condition qu'elles correspondent à des critères définis au préalable en termes de salaire, contenu et localisation. « Le CDII est intéressant pour le candidat, dont la situation est moins précaire, et pour l'agence d'intérim, qui fidélise un certain nombre de profils pénuriques », souligne Karine Doukhan, vice-président de Robert Half France.

Temps partagé et groupements d'employeurs : le laboratoire

Que ce soit à travers un groupement d'employeurs qui peut prendre la forme d'une coopérative d'activité, ou une entreprise de travail à temps partagé (ETTP), le principe est relativement simple : il s'agit de mettre à disposition de l'entreprise cliente un expert que celle-ci ne peut recruter pour des raisons de taille ou de moyens. Une relation triangulaire qui sécurise le manager, qui bénéficie d'un CDI avec le groupement d'employeurs ou l'ETTP. Et convient aux PME, qui profitent quelques jours par semaine ou quelques mois par an d'une expertise nécessaire dans un champ précis : RH, informatique, comptabilité, etc. Une alternative au multisalariat dont la mise en oeuvre donne des cheveux gris à tout responsable RH... Claire Aubé