

LE GUIDE DE RÉFÉRENCE · ÉDITION 2026

Le management de transition

Comprendre, décider, réussir. Ce que tout dirigeant devrait savoir avant de confier une direction à un manager de transition — les situations, les coûts réels, la méthode, et les questions à poser.



Ce que vous trouverez dans ce guide

—	Édito — Pourquoi ce guide, par Stéphane Valet	p. 3
01	Comprendre le management de transition — définition, ce qu'il est, ce qu'il n'est pas	p. 4
02	Le marché en chiffres — ce que disent les baromètres 2025	p. 7
03	Les cinq situations — quand le management de transition est le bon outil (et quand il ne l'est pas)	p. 9
04	Les fonctions concernées — de la direction générale aux systèmes d'information	p. 13
05	Combien ça coûte, vraiment — TJM, structure du prix, comparaison honnête, ROI	p. 15
06	La mission, pas à pas — du cadrage à la transmission	p. 19
07	Choisir son partenaire — cabinet, plateforme ou gré à gré, et les dix questions à poser	p. 23
08	Côté manager — devenir manager de transition : statuts, réalités, conditions de réussite	p. 25
09	Idées reçues & questions fréquentes	p. 28
10	La check-list de cadrage — l'outil à remplir avant de nous appeler (ou d'appeler qui que ce soit)	p. 30
—	À propos de Cairn Experts — qui nous sommes, comment nous joindre	p. 31

COMMENT LIRE CE GUIDE

Vous dirigez une entreprise et vous découvrez le sujet : lisez les chapitres 1, 3 et 5. **Vous avez déjà une mission en tête** : allez directement aux chapitres 5, 6 et 7, puis remplissez la check-list du chapitre 10. **Vous êtes cadre dirigeant** et vous envisagez de devenir manager de transition : le chapitre 8 vous est consacré. **Vous êtes déjà client** : les chapitres 6 et 10 vous serviront de référentiel commun avec nous pendant la mission.

Pourquoi ce guide

Quatre dirigeants sur dix n'ont jamais entendu parler du management de transition. Parmi ceux qui l'ont essayé, neuf sur dix se déclarent satisfaits. Cet écart dit tout : le problème de ce métier n'est pas son efficacité, c'est son opacité.

J'ai passé une partie de ma vie professionnelle dans des directions générales et financières d'entreprises industrielles, et l'autre à placer des dirigeants dans des entreprises qui traversaient un moment décisif : un départ soudain, une croissance qui déborde, une trésorerie qui se tend, une transmission qui approche. À chaque fois, la même constatation : le dirigeant qui décroche son téléphone le fait tard, souvent trop tard, parce que personne ne lui a jamais expliqué simplement de quoi il s'agissait, combien cela coûtait, et à quoi ressemblait une mission réussie.

Le marché du management de transition ne l'aide pas. Les sites des cabinets se ressemblent tous : promesses de « manager en 48 heures », viviers de « 30 000 profils », revendications de leadership mondial. Rien sur les prix. Rien sur ce qui échoue. Rien sur les cas où il vaut mieux *ne pas* recourir au management de transition.

Ce guide prend le contre-pied. Vous y trouverez les chiffres publics du marché, des fourchettes de prix réelles, une méthode de mission détaillée étape par étape, les questions à poser à n'importe quel cabinet — y compris le nôtre — et une check-list de cadrage à remplir avant tout premier rendez-vous. Il est conçu pour vous être utile même si vous ne travaillez jamais avec nous.

C'est notre conviction de cabinet indépendant : sur un marché saturé de superlatifs, la compétence se prouve par la transparence. Bonne lecture.



Stéphane Valet

Fondateur, Cairn Experts · s.valet@cairn-experts.fr

POURQUOI « CAIRN » ?

En montagne, un cairn est un empilement de pierres qui marque le chemin quand la visibilité se perd. C'est exactement le rôle d'un manager de transition : quelqu'un qui connaît le terrain, qui arrive quand le brouillard tombe, et qui laisse derrière lui un repère durable pour ceux qui restent.

Comprendre le management de transition

Un dirigeant expérimenté prend, pour une durée déterminée, une responsabilité opérationnelle réelle dans votre entreprise — avec un mandat précis, des objectifs mesurables et une date de fin connue dès le départ.

La définition, sans jargon

Le management de transition consiste à confier temporairement une fonction de direction — direction générale, financière, industrielle, des ressources humaines, commerciale, des systèmes d'information — à un dirigeant externe qui a déjà exercé cette fonction, dans des contextes comparables au vôtre, et souvent dans des situations plus difficiles. Il ne vient pas donner un avis : il prend la fonction. Il signe, il arbitre, il manage les équipes, il rend compte à la gouvernance. Puis, sa mission accomplie, il transmet et il part.

Trois éléments distinguent une vraie mission de transition : **un mandat** (une lettre de mission avec des objectifs précis et datés), **une responsabilité opérationnelle** (le manager décide et exécute, il ne recommande pas seulement), et **une fin programmée** (la mission se termine quand l'objectif est atteint et la relève assurée — en moyenne après 7 à 8 mois).

D'où vient ce métier

Le management de transition naît aux Pays-Bas dans les années 1970, sous le nom d'*interim management*, pour contourner la rigidité du droit du travail lors des restructurations. Il arrive en France dans les années 1980-1990, d'abord cantonné aux situations de crise et de retournement. Depuis une quinzaine d'années, le métier a changé de nature : il s'est étendu à la transformation, à la croissance et au remplacement au pied levé, au point que les situations de crise ne représentent plus qu'une mission sur dix environ. Le marché français intermédié est aujourd'hui estimé à environ 800 millions d'euros et s'est structuré autour d'une fédération professionnelle, France Transition, qui publie un baromètre semestriel — la source principale des chiffres de ce guide.

À qui s'adresse-t-il

À toute organisation qui a une direction à tenir : PME industrielle familiale, ETI en croissance, filiale de groupe, scale-up après une levée de fonds, association ou établissement para-public. Contrairement à une idée répandue, le management de transition n'est pas réservé aux grands groupes : le baromètre 2025 montre précisément un recul des missions en grands groupes et une progression dans les ETI. Une mission sur trois démarre d'ailleurs dans une organisation qui n'y avait jamais eu recours.

Ce que le management de transition n'est pas

Le métier se définit souvent par contraste, et pour une bonne raison : il occupe un espace que ni le conseil, ni le recrutement, ni l'intérim classique ne couvrent. Le tableau qui suit vaut mieux qu'un long discours.

SOLUTION	CE QU'ELLE APPORTE	SA LIMITE DANS UN MOMENT CRITIQUE
Cabinet de conseil	Un diagnostic, des recommandations, une méthodologie.	Le consultant recommande mais n'exécute pas : la mise en œuvre reste à votre charge, avec vos équipes déjà sous tension.
Recrutement (CDI)	Un dirigeant durablement intégré à l'entreprise.	Quatre à neuf mois entre le besoin et la prise de poste effective, période d'essai comprise. Trop lent quand la situation ne peut pas attendre — et risqué de recruter « pour toujours » dans l'urgence.
Intérim / CDD de cadre	Un remplacement poste pour poste.	Une logique de continuité : tenir le poste à l'identique. Le manager de transition, lui, reçoit un mandat de changement, pas seulement de continuité.
Promotion interne en urgence	La connaissance de l'entreprise, la loyauté.	Le numéro deux propulsé sans préparation cumule l'apprentissage du poste et la gestion de la situation exceptionnelle. C'est beaucoup demander — et cela peut brûler un talent prometteur.
Manager de transition	Un dirigeant qui a déjà traité votre situation, opérationnel en quelques semaines, concentré sur un mandat daté.	Un coût journalier élevé (chapitre 5) et une présence par nature temporaire : il faut préparer sa succession dès le premier jour — c'est d'ailleurs prévu dans la méthode.

LE POINT DE VUE CAIRN

Ces solutions ne sont pas concurrentes, elles sont complémentaires. Une mission de transition bien menée débouche souvent sur un recrutement pérenne — que le manager de transition aura préparé, cadré, et parfois aidé à sélectionner. Il nous arrive de conseiller un recrutement classique plutôt qu'une mission : quand le temps ne presse pas, c'est presque toujours la meilleure réponse. Un cabinet qui vous propose systématiquement une mission de transition, quelle que soit votre question, vous parle de son offre, pas de votre problème.

Ce qui fait un bon manager de transition

La valeur d'un manager de transition ne tient pas à son CV seul. Elle tient à un alliage particulier d'expérience, de posture et de détachement.

L'expérience « déjà vécue »

Un manager de transition a en général quinze à vingt-cinq ans d'expérience de direction et a déjà rencontré votre situation — un retournement, une intégration post-acquisition, un déploiement d'ERP, une croissance mal maîtrisée. Il ne découvre pas : il reconnaît. C'est ce qui lui permet d'établir un diagnostic en semaines là où un dirigeant recruté mettrait des mois.

Une posture d'artisan, pas de héros

Les bonnes missions ne sont pas des exploits solitaires. Le manager de transition travaille avec vos équipes, identifie les personnes clés, s'appuie sur elles et les fait grandir. À la fin d'une mission réussie, l'entreprise ne dit pas « heureusement qu'il était là » mais « nous savons faire, maintenant ».

Le détachement utile

Parce qu'il ne joue ni sa carrière ni sa place dans l'organigramme, le manager de transition peut dire ce que personne n'ose dire et faire ce qui doit être fait — arbitrer un conflit ancien, arrêter un projet zombie, remettre à plat une organisation. Ce détachement n'est pas de la froideur : c'est la condition de sa liberté d'action.

L'obsession de la transmission

Un manager de transition se juge à ce qui reste après son départ : des processus documentés, une équipe autonome, un successeur préparé. La transmission n'est pas la dernière semaine de la mission, c'est un fil rouge dès le premier jour. C'est le critère qui sépare le mieux les professionnels aguerris des dirigeants entre deux postes.

EN UNE PHRASE

Le management de transition, c'est **la bonne compétence, au bon niveau, au bon moment, pour une durée choisie** — et le transfert de cette compétence à vos équipes avant le départ du manager.

Le marché en chiffres

Plutôt que des slogans, des données. Voici ce que disent les sources publiques — principalement le baromètre semestriel de France Transition, la fédération des acteurs du métier — sur l'état réel du marché français.

≈ 800 M€

taille estimée du marché
français intermédié

1 330 €

coût journalier moyen
facturé (HT), stable en
2025

7,5 mois

durée moyenne d'une
mission (8,1 mois pour les
managers)

1 / 3

des missions démarrent
chez un client qui n'y avait
jamais recouru

Qui fait appel au management de transition

L'industrie domine nettement : selon le semestre observé, **35 à 46 % des missions** se déroulent dans l'industrie manufacturière, les process, l'aéronautique-défense, l'énergie et les services aux industries. C'est une donnée structurante pour les entreprises de Rhône-Alpes, première région industrielle française hors Île-de-France : **Auvergne-Rhône-Alpes concentre environ 11 % des missions nationales**, deuxième région derrière l'Île-de-France (46 %). Autre mouvement de fond en 2025 : les missions progressent dans les ETI et les structures non marchandes (+8 points) tandis qu'elles reculent dans les grands groupes (-6 points). Le management de transition descend en taille d'entreprise — et c'est une bonne nouvelle pour les PME et ETI qui pensaient que ce n'était « pas pour elles ».

Pour quelles fonctions

La finance reste la première porte d'entrée : les **DAF de transition représentent environ 20 % des missions**, devant les directions industrielles (16,3 %) et les directions des ressources humaines (15,8 %). Viennent ensuite les directions générales, les opérations et la supply chain, puis les directions commerciales et les systèmes d'information. La hiérarchie est stable d'une année sur l'autre : quand une entreprise traverse un moment délicat, c'est d'abord par les chiffres et par l'organisation industrielle que le besoin se manifeste.

Pour quels contextes

Le **management relais** — assurer une direction entre un départ et une arrivée — reste le premier motif avec 43 à 48 % des missions. Les projets de **transformation et les opérations de M&A** en représentent environ 24 %. Le solde se répartit entre amélioration de la performance, gestion de crise et retournement. Là encore, loin de l'image d'Épinal du « pompier de crise » : la crise pure est minoritaire.

Sources : baromètres France Transition S1 et S2 2025 (données couvrant ~60 % du marché intermédié) ; étude OpinionWay pour Grant Alexander ; Décideurs Magazine pour l'estimation de taille de marché. Chiffres arrondis.

Ce que ces chiffres veulent dire pour vous

Un marché mûr, mais encore méconnu

L'étude OpinionWay réalisée pour Grant Alexander l'a montré : **près de 40 % des dirigeants français n'ont jamais entendu parler du management de transition**, alors que 90 % de ceux qui l'ont pratiqué s'en déclarent satisfaits. Autrement dit : la barrière n'est pas la qualité de l'outil, mais l'information. Si vous lisez ce guide, vous avez déjà une longueur d'avance sur la plupart de vos homologues.

Un marché qui s'ajuste, pas un marché qui s'effondre

2025 a été une année de respiration : l'activité s'est contractée d'environ 6 % sur l'année, dans un contexte économique général attentiste. Le coût journalier moyen, lui, est resté stable au-dessus de 1 300 € HT. Lecture : les entreprises n'ont pas cessé d'y recourir, elles sont devenues plus sélectives — des mandats mieux cadrés, des durées maîtrisées, une exigence de résultat accrue. Cette sélectivité est saine, et ce guide est fait pour vous aider à l'exercer.

Le frein numéro un : le prix — parlons-en

Dans la même étude OpinionWay, **85 % des dirigeants citent le coût comme principal frein**. C'est précisément pour cela que ce guide consacre un chapitre entier (le chapitre 5) aux prix réels, à la structure du coût et au calcul de retour sur investissement — avec des fourchettes chiffrées, ce que la plupart des acteurs du marché se refusent à publier.

LE POINT DE VUE CAIRN

Méfiez-vous des « viviers de 30 000 managers ». Un vivier n'est pas une garantie, c'est un annuaire. Ce qui compte pour votre mission, c'est que le cabinet connaisse *personnellement* le manager qu'il vous présente : l'avoir vu en mission, connaître ses forces réelles, ses limites, sa manière de manager. C'est la profondeur de la connaissance, pas la taille de la base, qui fait la qualité du choix. Demandez toujours : « Depuis combien de temps connaissez-vous ce manager, et que faisait-il sur sa dernière mission ? »

40 %

des dirigeants ne connaissent pas le
management de transition

90 %

de satisfaction chez ceux qui l'ont
pratiqué

85 %

citent le coût comme premier frein —
d'où le chapitre 5

Les cinq situations

Le management de transition n'est pas une réponse universelle. Il excelle dans cinq familles de situations précises — et il existe des cas où il vaut mieux s'en passer. Les voici, sans complaisance.

Situation 1 — Le relais : un fauteuil de direction se vide

Un DAF démissionne avec un préavis écourté, un directeur d'usine part chez un concurrent, un dirigeant est arrêté pour raison de santé. Le poste ne peut pas rester vide : la clôture approche, les banques attendent, l'équipe a besoin d'un cap. C'est le premier motif de recours en France (43 à 48 % des missions). Le manager relais tient la fonction, sécurise les échéances, et — c'est ce qui le distingue d'un simple remplaçant — profite de la vacance pour objectiver le poste : que doit vraiment savoir faire le futur titulaire ? L'entreprise recrute ensuite mieux, sans urgence, sur une fiche de poste éprouvée.

Signaux typiques : départ avec préavis court, période d'essai rompue, congé longue durée, succession non préparée, recrutement qui s'éternise au-delà de six mois.

Situation 2 — La transformation : l'entreprise doit changer de braquet

Déploiement d'un ERP, réorganisation industrielle, digitalisation d'une fonction, structuration post-levée de fonds, intégration d'une acquisition, carve-out. Vos équipes savent faire tourner l'entreprise, mais personne n'a jamais mené ce chantier — et ceux qui pourraient l'apprendre n'en ont pas le temps. Le manager de transition apporte la seule chose qui ne s'improvise pas : l'avoir déjà fait. Ces missions de transformation et de M&A représentent environ un quart du marché.

Signaux typiques : projet stratégique qui dérape (délais, budget), acquisition signée sans plan d'intégration solide, croissance qui déborde les processus existants, fonds entré au capital avec une feuille de route exigeante.

Situation 3 — La performance : les résultats décrochent sans crise ouverte

Les marges s'érodent depuis trois exercices, le BFR gonfle, l'usine livre en retard, le taux de service se dégrade. Rien de dramatique — pas encore — mais la tendance est là, et les explications internes tournent en rond. Un manager de transition expérimenté pose un diagnostic sans complaisance en quelques semaines, parce qu'il n'a ni passif politique ni carrière à protéger, puis conduit lui-même le plan d'amélioration : renégociation achats, refonte du pilotage, plan de productivité, restructuration de la fonction finance.

Signaux typiques : écarts budgétaires récurrents et inexpliqués, BFR en dérive, reporting tardif ou peu fiable, réunions de direction qui constatent sans décider.

Situation 4 — La crise et le retournement : le temps est compté

Trésorerie sous tension, covenant bancaire menacé, perte d'un client majeur, conflit social dur, procédure amiable ou collective en vue. Ici, le management de transition retrouve son berceau historique. Le manager de retournement sait parler aux banques, au CIRI, aux administrateurs judiciaires ; il sait construire un plan de trésorerie à 13 semaines, prioriser les paiements, négocier avec les créanciers, et prendre les décisions difficiles en protégeant ce qui peut l'être. Dans ces situations, chaque semaine compte — c'est le seul cas où l'urgence est un vrai critère.

Signaux typiques : tension de trésorerie récurrente, DSO qui s'allonge, banques qui demandent des reportings supplémentaires, commissaire aux comptes qui s'inquiète, fournisseurs qui resserrent leurs conditions.

Situation 5 — La transmission : le dirigeant prépare la suite

C'est la situation la moins médiatisée et, dans le tissu des PME familiales de nos régions, l'une des plus fréquentes. Un dirigeant-fondateur prépare la cession ou la transmission de son entreprise : il faut fiabiliser les comptes, rendre l'organisation moins dépendante de sa personne, professionnaliser le pilotage — bref, rendre l'entreprise transmissible. Un DAF ou un DG de transition, sans enjeu personnel dans l'opération, est un allié précieux pour traverser cette période avec lucidité, y compris face aux acquéreurs et à leurs conseils.

Signaux typiques : horizon de cession à deux-trois ans, entreprise qui « repose sur le dirigeant », comptes gérés en bon père de famille mais peu documentés, sollicitations d'acquéreurs auxquelles on ne sait pas répondre.

Quand le management de transition n'est pas la bonne réponse

Un guide de référence qui ne dirait que du bien de son sujet ne serait pas un guide, ce serait une plaquette. Voici les cas où nous déconseillons une mission — y compris quand on nous consulte.

- **Quand le temps ne presse pas.** Si le poste peut raisonnablement attendre quatre à six mois, un recrutement classique bien mené coûtera moins cher et engagera l'entreprise dans la durée. La mission de transition se justifie quand le calendrier, lui, ne se négocie pas.
- **Quand le besoin est un avis, pas une prise en main.** Pour un diagnostic ponctuel, une étude de marché, un second regard sur un projet : un consultant ou un expert indépendant suffit, à un coût bien moindre. Le management de transition se paie pour l'exécution, pas pour l'opinion.
- **Quand le problème est le dirigeant lui-même et qu'il ne veut pas le voir.** Un manager de transition ne réussira pas contre son mandant. Si la gouvernance n'est pas prête à entendre le diagnostic ni à soutenir les décisions, la mission échouera — et nous préférons le dire avant qu'après.
- **Quand c'est un CDD déguisé.** Confier un poste de milieu d'organigramme à un « manager de transition » pour éviter un recrutement, sans mandat ni objectif de transformation, c'est payer au prix du management de transition ce qu'un CDD ou un intérim cadre ferait très bien.
- **Quand l'entreprise n'a pas les moyens de la mission.** Une mission de six mois représente un budget à six chiffres (chapitre 5). Si ce montant met en péril la trésorerie sans perspective claire de retour, il faut chercher d'autres leviers — et un cabinet honnête doit vous le dire au premier rendez-vous.

LE POINT DE VUE CAIRN

Environ un tiers des demandes qui nous parviennent ne débouchent pas sur une mission — parce que nous orientons vers un recrutement, un conseil ponctuel, ou parce que le moment n'est pas le bon. Nous considérons ces conversations comme des investissements : un dirigeant bien orienté revient, et il revient en confiance. Si un interlocuteur vous pousse vers une mission dès le premier appel, posez-lui la question du chapitre 7 : « Dans quel cas me déconseilleriez-vous une mission ? » Sa réponse vous dira tout.

Autodiagnostic : huit questions avant d'aller plus loin

Cochez ce qui correspond à votre situation. Trois réponses positives ou plus : le management de transition mérite une conversation sérieuse.

- ☐ Un poste de direction est vacant, ou le sera dans moins de trois mois, et aucune solution interne ne s'impose avec évidence.
- ☐ Un chantier stratégique (ERP, intégration, réorganisation, structuration post-levée) est lancé ou imminent, et personne en interne ne l'a déjà mené à bien ailleurs.
- ☐ Les indicateurs se dégradent depuis plusieurs trimestres et les plans d'action internes n'ont pas inversé la tendance.
- ☐ La trésorerie, les banques ou les covenants imposent un calendrier que l'organisation actuelle ne sait pas tenir.
- ☐ Le reporting arrive tard, faux ou pas du tout — vous pilotez au rétroviseur.
- ☐ Une cession, une transmission ou une opération capitalistique se profile à horizon de un à trois ans.
- ☐ Une personne clé porte seule un savoir critique, et son départ mettrait l'entreprise en difficulté.
- ☐ Vous repoussez depuis plus de six mois une décision d'organisation que vous savez nécessaire.

Vous avez coché trois cases ou plus ?

Une conversation de trente minutes suffit en général pour qualifier la situation et vous dire — franchement — si une mission se justifie, et sinon, quoi faire à la place. Sans engagement, et sans relance commerciale si vous ne donnez pas suite.

04 58 00 51 07 · contact@cairn-experts.fr · cairn-experts.fr/contact

Les fonctions concernées

Toutes les directions de l'entreprise peuvent faire l'objet d'une mission. Mais chaque fonction a ses déclencheurs propres. Plutôt qu'un catalogue, voici, fonction par fonction, le problème type qui motive l'appel.

Direction générale — « l'entreprise a besoin d'un capitaine, maintenant »

Départ soudain du dirigeant, mécontente d'actionnaires, filiale sans patron après une réorganisation, retournement à conduire. Le DG de transition assume la responsabilité complète de l'entreprise : il incarne le cap vis-à-vis des équipes, des clients, des banques et des actionnaires, tout en préparant l'arrivée du dirigeant pérenne. C'est la mission la plus exigeante — et celle où l'expérience « déjà vécue » du manager fait la plus grande différence.

Direction financière — « je ne vois plus clair dans mes chiffres »

Première fonction du marché (environ 20 % des missions). Clôtures en retard, trésorerie pilotée à vue, banques qui s'impatientent, DAF partant à trois mois d'un audit d'acquisition. Le DAF de transition fiabilise les comptes, restaure la relation bancaire, met en place le pilotage de trésorerie et les tableaux de bord — puis documente le tout pour son successeur. C'est aussi l'homme clé des cessions, levées de fonds et transmissions.

Direction des ressources humaines — « l'humain est devenu le sujet »

Troisième fonction du marché (15,8 %). Réorganisation à conduire, dialogue social tendu, PSE ou rupture conventionnelle collective, refonte de la politique de rémunération, DRH à remplacer en pleine négociation. Le DRH de transition apporte la maîtrise technique (droit social, instances, procédures) et le sang-froid des situations déjà traversées.

Direction industrielle & supply chain — « l'usine n'arrive plus à suivre »

Deuxième fonction du marché (16,3 %), au cœur du tissu industriel de nos régions. Taux de service en chute, non-qualité récurrente, transfert ou fermeture de site, montée en cadence, refonte du plan industriel. Le directeur industriel de transition reprend le terrain — au sens propre : c'est dans l'atelier que ces missions se gagnent.

Direction commerciale — « le chiffre ne rentre plus »

Pipeline qui se vide, dépendance excessive à quelques clients, force de vente à restructurer, lancement d'une offre ou d'un marché export. Le directeur commercial de transition remet de la méthode dans l'effort de vente — segmentation, pricing, pilotage de la performance commerciale — et souvent, réconcilie le commerce avec le reste de l'entreprise.

Direction des systèmes d'information — « le projet informatique met l'entreprise en risque »

ERP qui dérape, dette technique qui bloque la croissance, cybersécurité après un incident, DSI à remplacer au milieu d'une migration. Le DSI de transition sait dire ce que les intégrateurs ne disent pas, reprendre la gouvernance d'un projet et sécuriser l'essentiel : que l'entreprise continue de tourner.

Directions achats et opérations — les fonctions de l'ombre qui pèsent lourd

Renégociation d'un panel fournisseurs sous tension inflationniste, sécurisation d'approvisionnements critiques, refonte logistique. Des missions moins visibles, au retour sur investissement souvent le plus rapide et le plus facile à mesurer.

LE POINT DE VUE CAIRN

Notre cœur historique est la direction générale et la finance — les fonctions par lesquelles passent toutes les situations décisives d'une entreprise. Autour de ce cœur, nous couvrons l'ensemble des directions en nous appuyant sur des managers que nous connaissons personnellement, pour la plupart ancrés entre Rhône-Alpes et PACA. Quand nous ne disposons pas du bon profil, nous le disons — et nous vous orientons, y compris vers un confrère. Un cabinet qui a réponse à tout, tout de suite, devrait éveiller votre curiosité plutôt que votre confiance.

20 %

des missions : direction financière —
1^{re} fonction du marché

16,3 %

direction industrielle & opérations

15,8 %

direction des ressources humaines

Source : baromètre France Transition 2025 (S1).

Combien ça coûte, vraiment

C'est la question que tout le monde se pose et que presque personne ne traite par écrit. 85 % des dirigeants citent le coût comme premier frein. Voici les ordres de grandeur réels, la structure du prix, et la seule façon sérieuse de raisonner : en retour sur investissement.

Les fourchettes de prix du marché français

Le management de transition se facture au temps passé, en **taux journalier** (TJM), généralement en jours ouvrés effectivement travaillés — pas de congés payés, pas de charges patronales, pas d'indemnité de départ. Le coût journalier moyen constaté par France Transition est stable autour de **1 330 € HT**. Derrière cette moyenne, les fourchettes varient selon la fonction, la complexité de la situation et la rareté du profil :

TYPE DE MISSION	FOURCHETTE DE TJM (HT)	ORDRE DE GRANDEUR MENSUEL*
Manager opérationnel / expert métier (responsable comptable, chef de projet industriel...)	700 – 1 000 €	15 – 21 k€
Directeur de fonction en PME/ETI (DAF, DRH, directeur d'usine, directeur commercial)	1 000 – 1 500 €	21 – 32 k€
Directeur de fonction en contexte complexe (M&A, structuration post-levée, multi-sites, international)	1 400 – 1 900 €	29 – 40 k€
Direction générale / retournement / situation de crise	1 600 – 2 500 €+	34 – 53 k€+

* Sur une base d'environ 21 jours ouvrés. Fourchettes indicatives constatées sur le marché français en 2025-2026 ; chaque mission fait l'objet d'un devis précis selon le périmètre, la durée et le rythme (temps plein ou partagé).

Deux leviers modèrent la facture : la **durée** (une mission bien cadrée dure ce que dure l'objectif — 7,5 mois en moyenne, parfois moins) et le **rythme** : beaucoup de missions de PME se mènent à 3 ou 4 jours par semaine, ce qui réduit le coût de 20 à 40 % sans nuire au résultat, le manager structurant le travail pour que l'équipe avance entre ses jours de présence.

Où va votre argent : la structure du prix

Un TJM de 1 400 € ne signifie pas que le manager gagne 1 400 € par jour. Voici, en toute transparence, comment se décompose ce que vous payez quand vous passez par un cabinet.

COMPOSANTE	PART INDICATIVE	CE QU'ELLE COUVRE
Rémunération du manager	65 – 75 %	Sa facturation (il exerce en général en indépendant, via sa société ou le portage salarial) — dont il paie lui-même charges sociales, protection, intermissions et formation.
Marge du cabinet	25 – 35 %	La sélection et la connaissance du vivier, le cadrage de la mission, le suivi régulier (points d'étape, médiation si besoin), la garantie de remplacement du manager en cas de défaillance, la responsabilité contractuelle.

Cette marge n'est légitime que si le cabinet fait réellement son travail : un cadrage sérieux, un manager connu et non trouvé la veille dans une base de données, et un vrai suivi de mission. C'est un des points à vérifier au chapitre 7 — demandez toujours **qui** suivra votre mission et **à quelle fréquence**.

La comparaison honnête avec un recrutement

Comparer le TJM d'un manager de transition à un salaire mensuel est le réflexe naturel — et il est trompeur dans les deux sens. Le coût complet d'un cadre dirigeant salarié comprend le brut, environ 40 à 45 % de charges patronales, les avantages (véhicule, retraite supplémentaire, intéressement), le coût du recrutement (15 à 25 % du salaire annuel en cabinet de chasse), et le vrai sujet : **le temps**. Entre le lancement d'un recrutement de DAF et sa pleine efficacité opérationnelle, comptez six à neuf mois. Le manager de transition coûte plus cher au mois, mais il est là en quelques semaines, productif en quelques jours, et vous ne payez ni les à-côtés, ni l'inertie, ni le risque d'erreur de casting en CDI — la mission s'arrête ou s'ajuste, un CDI raté se paie des années.

L'ORDRE DE GRANDEUR À RETENIR

Une mission de DAF de transition de 6 mois à 4 jours/semaine autour de 1 200 € HT/jour représente un budget d'environ **125 000 € HT**. C'est un investissement significatif pour une PME — comparable au coût complet annuel du même profil en CDI, chasse comprise. La question n'est donc pas « est-ce cher ? » mais « qu'est-ce que cela rapporte ? ». Réponse page suivante.

Le retour sur investissement : comment le calculer avant de signer

Une mission de transition se justifie quand la valeur créée ou préservée dépasse nettement son coût. Ce calcul doit être fait avant la mission, posé dans la lettre de mission, et mesuré à la fin. Trois familles de retours :

- 1 La valeur créée (la plus facile à mesurer)**
 Amélioration de marge, réduction du BFR, productivité, renégociations. Exemple réel de mécanique : un DAF de transition qui réduit le DSO de 12 jours dans une entreprise réalisant 30 M€ de chiffre d'affaires libère environ 1 M€ de trésorerie — plusieurs fois le coût de sa mission.
- 2 La valeur préservée (la plus importante, la moins visible)**
 La clôture qui sort à l'heure et préserve la confiance des banques ; le covenant respecté qui évite une renégociation coûteuse ; le site qui passe sa montée en cadence sans perdre le client ; le PSE mené proprement qui évite des mois de contentieux. On ne la voit que quand elle manque.
- 3 La valeur transmise (celle qui reste)**
 Des processus documentés, une équipe montée en compétence, une fiche de poste éprouvée pour le successeur, un recrutement pérenne réussi du premier coup. C'est la part du retour qui continue de produire des effets des années après la fin de la mission.

LE POINT DE VUE CAIRN

Exigez de tout cabinet — nous compris — que la lettre de mission contienne **trois à cinq objectifs mesurables** et le mécanisme de leur évaluation. « Accompagner la transformation » n'est pas un objectif, c'est un alibi. « Clôture mensuelle à J+8 au 30 juin », « plan de trésorerie 13 semaines fiabilisé et suivi », « successeur recruté et autonome au 31 décembre » : voilà des objectifs. Ils protègent tout le monde — vous, le manager, et le cabinet sérieux.

1 330 €

TJM moyen du marché (HT) — France
Transition 2025

3-4 j/sem.

le rythme qui réduit le budget de 20 à
40 % en PME

3-5

objectifs mesurables : le minimum
exigible dans toute lettre de mission

Le cadre contractuel, en clair

Qui contracte avec qui

Dans le schéma le plus courant, votre entreprise signe un **contrat de prestation de services** avec le cabinet, qui contracte lui-même avec le manager (indépendant ou porté). Vous n'êtes pas l'employeur du manager : pas de contrat de travail, pas de lien de subordination au sens du droit du travail, pas d'indemnités de fin. La mission peut prévoir un préavis d'interruption court (souvent deux à quatre semaines) — une souplesse qu'aucun contrat de travail n'offre.

Ce que doit contenir la lettre de mission

- Le contexte et le périmètre exact de la fonction confiée (rattachement, équipes, délégations, pouvoirs bancaires le cas échéant).
- Les trois à cinq objectifs mesurables et leur horizon.
- La durée prévisionnelle, le rythme hebdomadaire, le TJM et les modalités de frais.
- La gouvernance de la mission : qui est le mandant, fréquence des points d'étape, rôle du cabinet.
- Les conditions d'ajustement et de sortie : préavis, prolongation, transmission de fin de mission.
- Confidentialité, non-sollicitation, assurances (RC professionnelle du cabinet et du manager).

Les points de vigilance

Le risque de requalification se gère par un vrai statut d'indépendant du manager, une autonomie réelle dans l'organisation de son travail et une mission bornée dans le temps — raison de plus pour fuir les « missions » de trois ans qui n'en finissent pas. **Les frais** (déplacement, hébergement) se cadrent dès le devis, au réel plafonné. **La propriété des livrables** (processus, outils, documentation produits pendant la mission) doit vous revenir intégralement : c'est votre entreprise, ce sont vos outils.

BON À SAVOIR

La TVA s'applique (20 %) mais se récupère dans les conditions habituelles. Certaines missions liées à un projet peuvent par ailleurs s'inscrire dans des dispositifs de financement de la transformation (selon votre région et votre secteur) — posez la question à votre expert-comptable, et à nous : la connaissance du terrain sert aussi à cela.

La mission, pas à pas

Une mission de transition réussie n'a rien d'improvisé. Elle suit une mécanique éprouvée en cinq temps, du premier appel à la transmission finale. La voici en détail — c'est aussi, très exactement, notre méthode.

1 Le cadrage — comprendre avant de proposer (semaine 0)

Tout commence par une conversation approfondie avec le dirigeant : la situation réelle (pas celle de la plaquette), les enjeux, les personnes, les contraintes, le calendrier. C'est ici que se décide l'essentiel — et c'est ici qu'un cabinet sérieux doit savoir vous dire qu'une mission ne se justifie pas. Le cadrage débouche sur une note d'une à deux pages : contexte, mandat proposé, objectifs pressentis, profil recherché, budget. Si cette note ne vous ressemble pas, ne cherchez pas plus loin : le cabinet n'a pas écouté.

2 La sélection — un ou deux profils connus, pas une pile de CV (semaines 1-2)

Le cabinet vous présente un à trois managers *qu'il connaît personnellement* et qui ont déjà traité votre type de situation. Vous les rencontrez ; la décision se prend autant sur l'expérience que sur l'alchimie avec vous et votre équipe. Méfiez-vous du volume : recevoir dix CV en 48 heures signifie qu'on a interrogé une base de données, pas exercé un jugement.

3 Le démarrage — les 30 premiers jours

Le manager arrive avec une méthode : écouter d'abord (équipes, clients, banquiers, partenaires sociaux selon la fonction), objectiver ensuite (les chiffres, les processus, les vraies causes), puis restituer au mandant un **diagnostic à 30 jours** assorti d'un plan d'action priorisé. Ce diagnostic ajuste souvent la lettre de mission initiale — c'est normal et même souhaitable : c'est la preuve qu'il a regardé la réalité, pas le dossier.

4 Le pilotage — la mission au long cours (mois 2 à N-1)

Le manager exécute le plan d'action, manage l'équipe, rend compte. La gouvernance repose sur trois rendez-vous réguliers : un

point hebdomadaire court

avec le mandant (avancement, décisions à prendre, alertes), un

point d'étape mensuel

plus formel avec indicateurs contre objectifs, et un

point de suivi avec le cabinet

— car un cabinet qui fait son métier ne disparaît pas entre la signature et la facture. Ce triangle mandant-manager-cabinet est le meilleur système d'alerte précoce : quand quelque chose coince, il se voit en semaines, pas en mois.

5 La transmission — réussir sa sortie (dernier mois, préparé dès le premier)

La fin de mission se prépare dès le cadrage : qui prendra la suite ? Un successeur recruté (que le manager aide à choisir et intègre), un numéro deux promu (que le manager a fait grandir), ou une organisation simplifiée qui n'exige plus le même profil. Le dernier mois est consacré au passage de relais : documentation, doublure sur les processus critiques, présentation aux partenaires clés, et un

rapport de fin de mission

qui mesure les objectifs atteints et laisse une feuille de route. Puis le manager part — vraiment. Une mission qui se prolonge indéfiniment est une mission qui a raté sa sortie.

LES CINQ SIGNAUX D'UNE MISSION QUI TOURNE BIEN

- Le diagnostic à 30 jours vous a appris des choses que vous ne saviez pas — ou n'osiez pas formuler.
- Les décisions difficiles repoussées depuis des mois se prennent enfin.
- Vos équipes citent le manager comme un appui, pas comme un corps étranger.
- Les indicateurs de la lettre de mission bougent dans le bon sens dès le deuxième mois.
- La question « et après ? » a une réponse écrite bien avant la fin.

Pourquoi certaines missions échouent

Personne ne publie ses échecs, et c'est dommage : ils enseignent plus que les succès. Voici les quatre causes d'échec que nous avons observées en vingt ans de métier — et comment les neutraliser.

1. Le mandat flou

« Venez nous aider à passer un cap » n'est pas un mandat. Sans objectifs mesurables, le manager travaille beaucoup, le mandant attend autre chose, et la déception est réciproque. **Antidote** : les trois à cinq objectifs écrits du chapitre 5, revus après le diagnostic à 30 jours.

2. Le soutien qui se dérobe

Le manager prend les décisions difficiles pour lesquelles on l'a fait venir — et le mandant, sous la pression de l'organisation, cesse de le soutenir. La mission meurt en quelques semaines. **Antidote** : convenir dès le cadrage des décisions sensibles pressenties, et du processus d'arbitrage quand elles arrivent.

3. L'erreur de profil

Un excellent DAF de groupe peut échouer dans une PME familiale, et inversement : la compétence technique ne suffit pas, il faut l'adéquation au contexte — taille, culture, actionnariat, état d'urgence. **Antidote** : exiger des références sur des situations comparables à la vôtre, et les appeler. Un cabinet qui connaît vraiment ses managers vous les donnera sans hésiter.

4. La sortie ratée

La mission atteint ses objectifs, mais personne n'a préparé la suite : le manager parti, les acquis s'évaporent en six mois. **Antidote** : faire de la transmission un objectif de la lettre de mission à part entière, avec son indicateur propre (successeur en poste, processus documentés, équipe autonome).

LE POINT DE VUE CAIRN

Ces quatre risques ont un point commun : ils se traitent **avant** la mission, au cadrage. C'est pour cela que nous refusons de « envoyer des CV » en réponse à un appel : tant que la situation n'est pas comprise et le mandat posé, présenter des profils, c'est jouer votre mission — et notre réputation — aux dés.

Une mission type en un coup d'œil

MOMENT	CE QUI SE PASSE	CE QUE VOUS DEVEZ EXIGER
Semaine 0 Cadrage	Conversation approfondie, note de cadrage, devis.	Une note qui reflète votre situation réelle ; un avis honnête sur l'opportunité même de la mission.
Semaines 1-2 Sélection	Présentation d'un à trois managers connus du cabinet ; entretiens ; choix.	Des profils argumentés (pourquoi lui ?), des références vérifiables sur situations comparables.
Jour 1 Démarrage	Annonce interne claire, lettre de mission signée, accès et délégations en place.	Une communication interne préparée avec vous — le flou du premier jour se paie des semaines.
Jour 30 Diagnostic	Restitution du diagnostic, plan d'action priorisé, ajustement éventuel du mandat.	Un écrit, des priorités datées, et l'honnêteté sur ce qui est atteignable dans la durée impartie.
Mois 2 → N-1 Pilotage	Exécution, points hebdomadaires et mensuels, suivi du cabinet.	Des indicateurs contre objectifs à chaque point d'étape ; un cabinet présent sans être pesant.
Dernier mois Transmission	Passage de relais, documentation, rapport de fin de mission.	Un successeur opérationnel, des acquis documentés, un bilan chiffré contre la lettre de mission.
+ 3 mois Après	Point de suivi post-mission.	La vérification que les acquis tiennent — c'est le vrai juge de paix de la mission.

Envie de voir à quoi ressemble une note de cadrage ?

Nous partageons volontiers un exemple anonymisé de note de cadrage et de rapport de fin de mission — les deux documents qui font la différence entre une mission pilotée et une mission subie.

contact@cairn-experts.fr · objet : « exemple de cadrage »

Choisir son partenaire

Cabinet national, cabinet indépendant, plateforme digitale, ou contrat en direct avec un manager : quatre voies d'accès, quatre logiques différentes. Aucune n'est mauvaise en soi — tout dépend de votre situation.

VOIE D'ACCÈS	FORCES	LIMITES
Grand cabinet national	Couverture de toutes les fonctions et régions, process rodés, capacité à traiter les très grands comptes.	Votre mission de PME/ETI peut être petite à leur échelle ; le manager est parfois issu d'une base plus que d'une connaissance personnelle ; interlocuteurs qui changent.
Cabinet indépendant ancré	Connaissance personnelle des managers, du tissu économique local et de ses acteurs (banques, experts-comptables, fonds régionaux) ; le fondateur suit votre mission lui-même ; engagement réputationnel maximal — chaque mission compte.	Vivier plus resserré : si le bon profil n'y est pas, le cabinet doit avoir l'honnêteté de le dire (vérifiez-le) ; couverture géographique concentrée.
Plateforme digitale	Rapidité de mise en relation, transparence tarifaire, choix étendu.	La sélection repose largement sur vous ; peu ou pas de cadrage ni de suivi de mission ; en cas de difficulté en cours de mission, vous êtes seul.
Gré à gré avec un manager	Coût réduit (pas de marge d'intermédiation) ; pertinent si vous connaissez déjà personnellement le bon profil.	Pas de tiers pour cadrer, suivre, arbitrer ni remplacer le manager en cas de défaillance ; à réserver aux situations simples avec un manager éprouvé.

NOTRE CONVICTION — ASSUMÉE

Nous sommes un cabinet indépendant ancré entre Rhône-Alpes et PACA, et nous pensons que pour une PME, une ETI ou une filiale de nos régions, la connaissance personnelle des managers et du terrain vaut mieux qu'un vivier national anonyme. Mais cette conviction ne vaut que vérifiée : les dix questions de la page suivante s'appliquent à tout le monde — à nous le premier. Posez-les.

Les dix questions à poser à n'importe quel cabinet

- 1 « Depuis combien de temps connaissez-vous le manager que vous me présentez ? »**
La bonne réponse parle d'années, de missions suivies ensemble, pas d'un « profil très bien noté dans notre base ».
- 2 « A-t-il déjà traité une situation comparable à la mienne ? Puis-je appeler la référence ? »**
Un oui sans hésitation, avec un nom et un numéro, est le meilleur prédicteur de sérieux.
- 3 « Dans quel cas me déconseilleriez-vous une mission de transition ? »**
Un partenaire incapable de citer un contre-cas vous vendra une mission quoi qu'il arrive.
- 4 « Qui suivra ma mission chez vous, et à quelle fréquence ? »**
Exigez un nom et un rythme. « Nous restons disponibles » n'est pas un suivi.
- 5 « Que se passe-t-il si le manager ne convient pas ou se désiste ? »**
La garantie de remplacement, ses délais et ses conditions doivent être écrites au contrat.
- 6 « Comment construisez-vous votre prix, et que comprend votre marge ? »**
Vous avez lu le chapitre 5 : vous savez ce qu'une réponse transparente doit contenir.
- 7 « Quels objectifs mesurables proposez-vous d'inscrire à la lettre de mission ? »**
S'ils ne viennent pas spontanément, c'est vous qui devrez les imposer — mauvais signe.
- 8 « Combien de missions menez-vous en parallèle, et combien en refusez-vous ? »**
Un cabinet qui ne refuse jamais rien ne sélectionne rien.
- 9 « Comment préparez-vous la fin de mission et la transmission ? »**
La réponse doit exister dès le premier rendez-vous — pas au dernier mois.
- 10 « Pourquoi ce manager plutôt qu'un autre pour moi ? »**
La réponse doit parler de votre situation, votre culture, votre équipe — pas seulement du CV du manager.

Côté manager : faire du management de transition son métier

Ce chapitre s'adresse aux cadres dirigeants qui envisagent la transition comme prochaine étape. Le métier attire — liberté, missions à fort enjeu, rémunération attractive. Il mérite un regard lucide sur ses réalités.

Est-ce un métier pour vous ?

Le manager de transition type a quinze à vingt-cinq ans d'expérience dont plusieurs postes de direction en responsabilité complète, des situations difficiles déjà traversées (restructuration, forte croissance, projet majeur), et surtout un goût réel pour l'intensité : arriver, comprendre vite, agir, transmettre, partir. Les profils du marché le confirment : 56 % des managers ont entre 50 et 59 ans — c'est un métier de maturité, où l'expérience accumulée devient l'actif principal. Les femmes y représentent 30 % des effectifs, une part qui progresse et que les cabinets cherchent activement à renforcer.

Trois questions honnêtes à se poser avant de se lancer. **Supportez-vous l'incertitude ?** L'intermission — la période sans mission — dure en moyenne deux à quatre mois entre deux contrats ; votre trésorerie personnelle et vos nerfs doivent le permettre. **Savez-vous exister sans le statut ?** Pas de voiture de fonction, pas de plan de carrière, pas de territoire à défendre : votre valeur se rejoue à chaque mission. **Aimez-vous transmettre ?** Le métier consiste à se rendre inutile, mission après mission. Ceux qui ont besoin d'être indispensables y sont malheureux.

Le statut : indépendant ou porté

Deux voies dominant. **La société d'exercice** (SASU, EURL) : autonomie maximale, optimisation possible, mais gestion administrative à assumer. **Le portage salarial** : statut de salarié (retraite, chômage sous conditions, prévoyance) contre environ 8 à 12 % de frais de gestion — la voie la plus simple pour démarrer. Beaucoup commencent en portage et créent leur structure après deux ou trois missions. Dans les deux cas, provisionnez les intermissions : la règle prudente consiste à vivre sur 60 à 70 % de sa facturation.

Ce que gagne (vraiment) un manager de transition

Reprenons la structure de prix du chapitre 5, côté manager cette fois. Sur un TJM facturé au client de 1 400 € HT via un cabinet, le manager facture typiquement 950 à 1 050 € au cabinet. Sur 180 à 200 jours travaillés par an — une bonne année, intermissions comprises — cela représente un chiffre d'affaires personnel de 170 000 à 210 000 €, dont il faut déduire charges sociales, frais professionnels non remboursés, formation, prévoyance et les mois sans mission. Le revenu net comparable se situe, pour un bon professionnel régulièrement staffé, au niveau d'un salaire de cadre dirigeant confirmé — avec plus de liberté, et plus de variance. On ne devient pas manager de transition pour s'enrichir vite : on le devient pour exercer son métier au plus haut niveau d'intensité, sans la politique.

Trouver ses missions : le triptyque

- **Les cabinets** — inscrivez-vous chez quelques cabinets choisis (pas quarante), rencontrez-les vraiment, tenez-les informés de vos disponibilités. Un cabinet qui vous connaît personnellement vous positionnera mieux — et vous défendra mieux — qu'une plateforme qui vous indexe.
- **Le réseau direct** — la moitié des missions du marché se conclut en direct : anciens collègues, experts-comptables, avocats, banquiers, fonds. Votre visibilité (LinkedIn, interventions, recommandations) est un actif à entretenir en mission, pas seulement en intermission.
- **La spécialisation** — « DAF généraliste » est une position faible ; « DAF de structuration post-levée » ou « directeur industriel de montée en cadence » attire les missions qui vous ressemblent, à meilleur taux.

Réussir sa première mission

Les trois erreurs classiques du débutant : **arriver en sauveur** (l'équipe se ferme, l'information ne circule plus — écoutez d'abord) ; **vouloir tout faire** (un mandat, des priorités : le reste attendra) ; **négliger le mandant** (le point hebdomadaire n'est pas une corvée, c'est votre assurance-vie ; les mauvaises nouvelles se disent tôt). Et une règle d'or : votre réputation se construit une mission à la fois — sur ce marché, tout se sait.

LE POINT DE VUE CAIRN

Nous rencontrons personnellement chaque manager avant toute mise en relation — pas un entretien vidéo de vingt minutes : une vraie conversation de métier, des références appelées, et souvent un déjeuner. C'est plus lent que d'indexer une base. C'est aussi pour cela que nos clients nous font confiance, et que nos managers restent.

Se lancer : la feuille de route des six premiers mois

- 1 Mois 1 — Poser l'offre**
Formalisez vos deux ou trois « situations signatures » (ce que vous savez traiter mieux que quiconque, preuves à l'appui), votre TJM cible et votre périmètre géographique réaliste.
- 2 Mois 1-2 — Choisir le statut**
Portage pour démarrer vite, ou société d'exercice si vous êtes décidé. Prenez une RC professionnelle dès la première mission.
- 3 Mois 2-3 — Construire la visibilité**
Profil LinkedIn orienté situations (pas chronologie de carrière), deux ou trois références prêtes à témoigner, un CV de mission d'une page par situation signature.
- 4 Mois 2-4 — Rencontrer les cabinets**
Ciblez ceux qui travaillent votre région et vos fonctions. Préparez ces entretiens comme des entretiens client : le cabinet évalue ce que ses clients verront.
- 5 Mois 3-6 — Activer le réseau direct**
Un café par semaine avec un prescripteur (expert-comptable, avocat, banquier, DAF en poste). La première mission vient plus souvent d'un déjeuner que d'une annonce.
- 6 En continu — Rester en veille de métier**
Le baromètre France Transition, les retours de mission de vos pairs, une formation par an. Votre expérience est votre actif : elle s'entretient.

Vous êtes dirigeant, et la transition vous appelle ?

Nous rencontrons régulièrement des dirigeants qui préparent ce virage — DG, DAF, DRH, directeurs industriels, commerciaux et DSI, en Rhône-Alpes et en PACA d'abord. Si vos situations signatures rejoignent les besoins de nos clients, faisons connaissance : une vraie conversation de métier, pas un dépôt de CV.

cairn-experts.fr/devenir-manager-de-transition · contact@cairn-experts.fr

Idées reçues & questions fréquentes

« Le management de transition, c'est pour les entreprises en difficulté. »

C'était vrai dans les années 1990. Aujourd'hui, la crise et le retournement représentent une minorité des missions : le relais managérial (43-48 %) et la transformation (24 %) dominent largement. La majorité de nos clients vont bien — ils traversent simplement un moment décisif.

« C'est réservé aux grands groupes. »

Le mouvement du marché dit l'inverse : en 2025, les missions reculent dans les grands groupes (-6 points) et progressent dans les ETI et structures non marchandes (+8 points). Le rythme à temps partagé (3-4 jours par semaine) rend en outre la formule accessible aux PME.

« Un manager de transition, c'est un cadre au chômage qui attend mieux. »

Il en existe, et les cabinets sérieux les filtrent. Le professionnel de la transition a *choisi* ce métier : plusieurs missions à son actif, un statut établi, des références vérifiables, et aucune intention de se faire embaucher chez vous — c'est même contractuel. La question 2 du chapitre 7 (« puis-je appeler la référence ? ») fait le tri en cinq minutes.

« Mes équipes vont mal le vivre. »

Tout dépend de l'annonce. Présenté comme un renfort d'expérience avec un mandat clair et une durée connue, le manager de transition est généralement bien accueilli — il déleste des équipes sous tension et fait avancer des sujets bloqués. Présenté dans le flou, il inquiète. C'est pourquoi la communication interne du premier jour se prépare avec le cabinet (chapitre 6).

« À ce prix-là, autant recruter. »

Si vous avez six à neuf mois devant vous et un besoin pérenne : oui, recrutez — nous vous le dirons nous-mêmes. La mission de transition répond à un autre problème : un besoin critique, maintenant, pour une durée limitée. Et elle prépare souvent le recrutement pérenne dans de meilleures conditions (chapitre 5 pour le calcul complet).

« En combien de temps un manager peut-il démarrer ? »

Comptez une à trois semaines entre le premier échange et le premier jour — le temps d'un vrai cadrage, des entretiens et de la contractualisation. Certains cabinets promettent « 48 heures » : c'est possible quand le profil est disponible et la situation simple, mais faire de la vitesse le critère principal est une erreur. Une semaine de cadrage bien employée fait gagner des mois de mission.

« Que se passe-t-il si ça ne fonctionne pas avec le manager ? »

Cela arrive — rarement quand le cadrage a été sérieux, mais cela arrive. Le contrat prévoit un préavis court et la garantie de remplacement : le cabinet vous présente un autre profil sans refacturer le travail de sélection. C'est précisément l'un des services que couvre sa marge, et une des différences majeures avec le gré à gré.

« Le manager peut-il rester en CDI si tout se passe bien ? »

C'est possible et cela se voit — on parle de « transition-intégration ». Mais cela doit rester une exception choisie, pas un objectif caché : les contrats prévoient en général une clause encadrant l'embauche (avec indemnité au cabinet), et un vrai professionnel de la transition décline le plus souvent — son métier, c'est la mission.

« Un manager de transition à temps partagé, est-ce bien sérieux ? »

Pour beaucoup de PME, c'est même la meilleure formule : trois jours par semaine d'un DAF aguerri valent mieux que cinq jours d'un profil junior au même budget. La condition : un mandat clair et une équipe qui exécute entre les jours de présence — ce que le manager organise dès son premier mois.

« Comment être sûr que le cabinet connaît vraiment le manager ? »

Posez les questions 1 et 2 du chapitre 7 et écoutez la précision des réponses. Un cabinet qui connaît son manager raconte des situations, des décisions, des résultats — pas des adjectifs. C'est le test le plus simple et le plus discriminant de ce guide.

La check-list de cadrage

À remplir avant de contacter un cabinet — le nôtre ou un autre. Quinze minutes qui rendront votre premier échange deux fois plus productif, et qui vous protégeront des vendeurs de missions toutes faites.

La situation

- ☐ En une phrase : quel est le problème à résoudre (pas le poste à pourvoir — le problème) ?
- ☐ Depuis quand existe-t-il, et qu'avez-vous déjà tenté ?
- ☐ Que se passe-t-il concrètement si rien ne change dans les six mois ?
- ☐ Quelle échéance externe rend le calendrier non négociable (clôture, covenant, audit, cession, client) ?

Le mandat

- ☐ Les trois résultats mesurables qui définiraient une mission réussie.
- ☐ Le périmètre : équipes concernées, délégations envisagées, rattachement du manager.
- ☐ Les décisions sensibles pressenties (réorganisation, séparations, arrêt de projet) — et êtes-vous prêt à les soutenir ?
- ☐ La suite : recrutement d'un successeur, promotion interne, ou organisation allégée ?

Les moyens

- ☐ Le budget envisageable (chapitre 5 : rythme × TJM × durée) et sa validation par la gouvernance.
- ☐ Le rythme réaliste : temps plein ou 3-4 jours par semaine ?
- ☐ Qui sera le mandant — l'interlocuteur unique du manager — et son heure hebdomadaire réservée ?
- ☐ Ce qui est confidentiel, et ce qui peut être dit aux équipes dès le premier jour.

Cairn Experts, en quelques mots

Cairn Experts est un cabinet indépendant de management de transition, installé au cœur du sillon alpin — à Montbonnot-Saint-Martin, dans la technopole grenobloise d'Inovallée — et à Cannes pour l'arc méditerranéen.

Nous accompagnons les PME, ETI et filiales de groupes dans leurs moments décisifs : direction à relayer, transformation à conduire, performance à redresser, transmission à préparer. Toutes les directions de l'entreprise, avec une expertise historique en direction générale et en finance.

Notre manière de faire tient en trois principes, que ce guide a déjà exposés : **la profondeur plutôt que le volume** — chaque manager que nous présentons, nous le connaissons personnellement ; **l'ancrage réel** — le tissu industriel de Rhône-Alpes et de PACA, ses banques, ses fonds et ses conseils sont notre terrain quotidien ; **la transparence** — sur les prix, sur la méthode, et sur les cas où nous ne sommes pas la bonne réponse.

Le cabinet est dirigé par **Stéphane Valet**, son fondateur, qui cadre et suit personnellement chaque mission. Pas de plateau d'account managers, pas de turnover d'interlocuteurs : le dirigeant qui vous écoute au premier appel est celui qui répondra pendant la mission.

Ce guide est notre carte de visite. Si sa lecture vous a été utile, elle vous donne aussi la mesure de ce que serait notre travail ensemble : précis, honnête, orienté résultat.

Parlons de votre situation

Un échange de trente minutes, confidentiel et sans engagement : vous repartez avec un avis honnête — mission, recrutement, ou rien du tout — et, si une mission se justifie, une note de cadrage sous quelques jours.

04 58 00 51 07 · contact@cairn-experts.fr · cairn-experts.fr/contact

Siège — Grenoble

960 chemin de la Croix Verte
38330 Montbonnot-Saint-Martin
Inovallée

Bureau — Côte d'Azur

11 rue Jean Jaurès
06400 Cannes

© Cairn Experts 2026. Reproduction autorisée avec mention de la source. Chiffres de marché : baromètres France Transition 2025, étude OpinionWay/Grant Alexander, Décideurs Magazine. Ce guide a une vocation d'information générale et ne constitue pas un conseil juridique ou fiscal.