

# Manager de transition, chasse de tête : recruter les bonnes compétences pour scaler

*TROIS QUESTIONS À - Chaque semaine, Maddy+ vous propose de découvrir le quotidien d'un collaborateur clé au sein d'une startup, d'un grand groupe ou encore d'un fonds d'investissement. Cette semaine, Constance Lorenzi, directrice générale d'OMS & Co.*

Temps de lecture : minute

---

30 septembre 2024

Les étapes dans la vie d'une startup en phase de croissance sont variées et parfois imprévisibles. Plan de recrutement, lancement à l'étranger, levées de fonds en seed, en série A, en série B... parfois fermetures de sites, réorganisation, rationalisation. Chaque étape nécessite des compétences spécifiques et de l'expérience. Si le board peut être un lieu d'échange et de conseil, une nouvelle pratique se développe : le manager de transition.

Recruté pour une période donnée ou en temps partagé, le manager de transition apporte son expertise à l'entreprise. Souvent indépendants, les process RH sont moins lourds et moins coûteux. Constance Lorenzi accompagne les jeunes pousses dans ces démarches avec le cabinet OMS, qu'elle a rejoint en 2016.

Quelle est la spécificité d'un manager de transition ? Quelles différences avec un consultant ?

Le cas le plus fréquent est un remplacement de poste : congé maternité, congé maladie, départ brusque... Mais l'entreprise a besoin d'un directeur

marketing, d'un DAF et donc embauche un manager de transition. Ce besoin a un évolué notamment dans le cas de startup ou scaleup qui évoluent très rapidement : par exemple, si une startup lève des fonds, elle n'aura pas besoin du même DAF pendant son roadshow qu'après la levée, ce ne sera pas le même DRH pour recruter puis pour gérer les rémunérations.

Nous recommandons alors de passer par des managers de transition pour éviter de recruter car pour un même poste, une jeune entreprise peut avoir des besoins très différents. L'autre option qui se développe en ce moment : le temps partagé. Faire appel à un manager de transition seulement quelques jours par semaine.

Entre consultant et manager de transition, les frontières sont de plus en plus floues. Pour les équipes, le manager de transition vient remplacer quelqu'un et intègre l'équipe à la différence du consultant qui reste à l'extérieur.

Pour une entreprise en croissance, à quel moment est-ce opportun de faire appel à un manager de transition ?

Lorsqu'on a besoin d'une compétence plus importante que simplement la gestion quotidienne de l'entreprise. Par exemple, un plan de recrutement, une nouvelle stratégie marketing, pour des sujets IT... Et pendant les périodes de fortes croissances où la startup ne peut pas s'engager dans des structures de coûts et d'organisation trop rigides ou trop importantes.

Peut-on faire appel à ce genre de profils dès le démarrage de l'entreprise ?

Ma recommandation serait plutôt de faire appel à un manager de transition dans un deuxième temps, après avoir réalisé sa preuve de concept et trouvé son modèle économique, pendant la phase de scale.

C'est à ce moment-là qu'il faut investir pour les bonnes compétences.

Quel est le profil d'un manager de transition ?

Chez OMS, la moyenne d'âge est de 43 ans. On a évidemment des profils quasiment sortis d'écoles et d'autres plus seniors. 50% de notre pool a une autre activité : ils montent une startup, voyagent la moitié de l'année, par exemple chez nous, il y a un manager qui fait des transats. Entre chaque voyage, il prend des missions pour financer son projet de bateau. Donc, tous ces profils qui ont une double-vie représentent la moitié de nos équipes. Dans l'autre moitié, il y a ceux qui cherchent un travail et veulent prendre leur temps pour tester un secteur, une position. Et enfin, il y a ceux qui mènent une carrière d'indépendant et de manager de transition. Ils ont leurs propres clients, parfois même leurs propres équipes et nous jouons un rôle d'apporteur d'affaires.

Et lorsqu'on veut recruter un C-level, quel est l'intérêt de passer par de la chasse de tête ? Pour quel type de poste ?

D'abord, parce que ça prend du temps. Et ensuite parce que c'est un vrai métier ! Au-delà de comprendre les besoins et les compétences, un bon chasseur de tête va assimiler la culture de l'entreprise, la façon dont les collaborateurs interagissent. Sa mission sera de trouver des compétences qui fit la culture d'entreprise. C'est particulièrement vrai dans les scaleups où la culture est très forte et les fondateurs très présents.

Il y a un autre point qui est très important pour nous : l'audace. Si on recrute seul, on va mécaniquement aller chercher des profils qui nous ressemblent, qui ont fait la même école etc. Un bon intermédiaire va trouver quelqu'un auquel on n'aurait pas pensé. Cela enrichit vraiment les équipes et peut faire évoluer l'entreprise. Par exemple, aller chercher quelqu'un d'un autre secteur permet d'apporter des bonnes pratiques différentes.

Il faut faire appel à de la chasse de tête pour des C-level. C'est un coût et pour les plus juniors, les profils sont accessibles.

Quels sont les prix ?

On voit souvent des packages autour de 80 à 100 000 euros.



À lire aussi

De la recette aux rayons : réussir l'industrialisation de son produit alimentaire avec Julien Baudry de Brio



## MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

