

Marchés

Le management de transition, enfin un nouveau métier dans le conseil

Cécile DUBOIS

2,504 mots

1 septembre 2008

La Lettre du Conseil

6

74

Français

(c) Copyright 2008 Publi-News. Except as permitted by your subscriber agreement, no part of this data may be reproduced without prior written permission of the copyright owner.

En pleine expansion, le management de transition est un vrai marché du conseil qui pèse aujourd'hui 250 M#euro;, commence à se structurer et peaufiner ses pratiques professionnelles, en développant une vision du métier qui dépasse largement la mise à disposition de profils rares pour évoluer vers une prestation de service globale calquée sur le modèle des grandes sociétés de conseil.

Mener à bien une fusion, fermer ou ouvrir un site, rationaliser une chaîne logistique ou système informatique, assurer le taux de croissance attendu par un fonds d'investissement ou encore remplacer au pied levé un directeur subitement indisponible (maladie, décès)...

Autant de situations dans lesquelles les entreprises sont de plus en plus souvent amenées à faire appel à un manager de transition. Une sorte d'urgentiste capable d'intervenir au pied levé, le temps (6 mois ou plus) de régler le problème avant de revenir à une situation plus stable. C'est pour trouver cette perle rare, au profil légèrement surdimensionné (et généralement payée entre 20 et 30 % au-dessus du salaire standard à poste équivalent), que se multiplient depuis plusieurs années les sociétés de management de transition.

Du salarié au missionnaire

Une activité encore émergente mais qui révolutionne le rapport à l'entreprise en transformant le statut de salarié en prestataire de services. «Dans certains domaines d'expertise (finance, ingénierie, informatique, marketing-vente...), le déséquilibre entre offre et demande, en faveur des cadres, génère de nouveaux comportements, explique Christophe Catoir, directeur d'Adecco Experts (cellule créée en 2007, dédiée au recrutement et intérim du middle management), privilégiant la recherche de projets qualitatifs ponctuels à la quête d'un CDI à tout prix. La majorité des managers de transition le sont aujourd'hui par choix, même s'il faut reconnaître qu'une partie minoritaire, notamment certains seniors, le vivent toujours comme un pis aller.»

Comme l'indique en effet Bruno Calbry, directeur de la société de management de transition Immedia : «75 % des professionnels avec lesquels nous travaillons cherchent à intégrer une entreprise de manière définitive, seuls 25 % le font par choix.

Un contexte culturel au départ peu enclin à cette procédure

Pour les entreprises, il s'agit aussi d'une révolution culturelle, qui s'est opérée en France plus lentement que dans les pays anglo-saxons. «Lorsque j'ai tenté l'aventure du management de transition en 1988, après mon retour des Etats-Unis où cette activité était déjà bien développée, les sociétés françaises étaient dubitatives, se souvient Bernard Tronel, actuellement directeur d'Essensys France (un spécialiste du management de transition implanté sur la France et le Bénélux). Mon premier client a été une structure de capital risque qui a tout de suite compris la logique, puis des spécialistes de capital investissement et des groupes essentiellement internationaux. La tradition du CDI et des Assedic, contrairement aux contrats 'at will' anglo-saxons (ndlr, l'employeur peut y mettre fin lorsqu'il le souhaite), freine en outre les ardeurs côté salariés.»

Un marché évalué entre 200 et 250 millions #euro;

Malgré ces réticences culturelles, le marché du management de transition est toutefois bel et bien présent en France aujourd'hui. Car, au-delà de l'évolution du marché de l'emploi, la complexification des situations managériales qui nécessitent des profils bien précis à un instant T contribuent à son développement. Le chiffre de cette activité est variable en fonction du niveau d'encadrement que l'on considère comme figurant dans cette catégorie. De manière commune, les professionnels incluent sous ce vocable les membres du comité de direction, voire en-dessous, lorsqu'il s'agit de grands groupes.

Une autre limite est celle des 100.000 #euro; de rémunération brute annuelle, et encore est-ce là un minimum. Même si, comme le rappellent les experts du métier, le caractère stratégique de la mission n'est pas obligatoirement corrélé au niveau du poste. «C'est la valeur ajoutée apportée à l'entreprise qui compte et des difficultés de management à un niveau N-2 peuvent perturber le fonctionnement de l'entreprise», pointe Emmanuel Buée, directeur de MFT Transition. Au total, le marché, tel qu'évalué par plusieurs professionnels du secteur, se situerait en France entre 200 et 250 millions #euro;. Ce n'est plus une niche mais déjà un segment de marché qui devrait connaître un bel avenir, compte tenu des évolutions sur le droit français du travail et du développement de nouvelles formes de contrats employeur/employé.

2004, l'année qui a vu le marché s'emballer

Si la moitié de l'offre de conseil repose encore assez souvent sur des personnes «solos», le fameux intuition personae, un certain nombre d'entreprises spécialisées se sont structurées depuis quelques années, dont l'approche, de plus en plus professionnelle, présente beaucoup de similitudes avec les cabinets de conseil en management. Certaines entités cultivent du reste les synergies en proposant ... les deux types de prestations ! Après l'heure des pionniers, avec la naissance de groupes comme Dirigeants & Investisseurs ou EIM (fruit d'une joint-venture entre le chasseur de têtes Egon Zehnder International et le cabinet néerlandais Boer & Croon) en 1988, de MCG Managers en 1990, et encore de X-PM et Valtus en 2001, et Amadeus (qui fonctionne sous forme d'association) en 2002, les créations se sont accélérées à partir de 2004 avec de nombreuses autres pousses indépendantes comme MFT, Immedia mais aussi des filiales de cabinets de recrutement ou d'intérim. De Robert Half à Michael Page en passant Adecco, Quincadres ou Manpower, chaque acteur a ainsi créé sa cellule dédiée. «Adecco Experts a été créé en 2007 pour traiter spécifiquement des cadres, qu'il s'agisse de recrutement ou d'intérim. Les managers de transition (niveau comité de direction) représentent entre 12 et 13 % de nos 1.000 intérimaires cadres», indique Christophe Catoir. L'heure est encore au développement tous azimuts, avant l'inéluctable concentration. Aujourd'hui, les 'poids lourds' réalisent autour de 10 M#euro; de chiffre d'affaires.

CDI ou pas : le débat reste entier

Si le besoin auquel répondent ces différents acteurs est bien le même, leur façon d'exercer le métier diffère. Certains prestataires embauchent leurs managers de transition en CDI, d'autres fonctionnent avec le système intérimaire et d'autres encore travaillent avec des indépendants à leur compte ou en portage salarial. Sur ce point, chacun défend son point de vue. «Etre manager de transition est un métier exclusif, on ne peut pas à la fois être en recherche de CDI et en mission de transition, c'est pourquoi nous embauchons nos managers en CDI, sauf exception sur certains profils d'experts. Nous employons actuellement 24 personnes et notre taux de staffing est supérieur à 85 %», motive Emmanuel Buée. «Le management de transition est un métier qui se capitalise, grâce notamment à des réunions en interne et nos managers enrichissent leur profil au gré des missions», complète Marc Grivel, dirigeant de MCG Managers, qui partage la même philosophie. Pour d'autres au contraire, le vrai management de transition est assumé comme temporaire par le manager : «Un bon manager de transition n'est jamais sans mission longtemps et n'a pas besoin d'un CDI à tout prix. Surtout, cette organisation a des effets pervers car le risque est de présenter un profil qui ne correspond pas exactement au besoin du client. Nous privilégions la souplesse et le choix. Notre base de données (commune aux bureaux de France et du Bénélux) contient 4.500 profils que nous avons tous rencontrés et évalués individuellement, et nous pouvons proposer la personnalité qui correspondra le mieux (en terme d'expertise comme de type de management) de manière extrêmement réactive et en toute indépendance d'esprit...», insiste Bernard Tronel. «Etant donné la concurrence du marché, si je prenais le risque de placer un profil qui ne correspond pas, juste pour le staffer, je courrais de grands risques de perdre ma clientèle ! détaille pour sa part Emmanuel Buée. Nous jouons au contraire la force de l'équipe. Outre la capitalisation progressive de l'expérience au gré des missions, les managers peuvent partager leurs points de vue avec leurs collègues, lorsqu'ils sont sur des dossiers complexes et cette organisation contribue à améliorer en permanence le professionnalisme.» Pour les prestataires issus de l'intérim, la question ne se pose pas car leur statut leur interdit d'embaucher en CDI, même s'il peut leur arriver de reconnaître qu'ils ne rechigneraient pas à recourir aux CDI sur certains profils.

Une relation client qui dépasse la simple présentation de managers

Au-delà de ces querelles de chapelle, qu'on devine inévitables, les acteurs du management de transition s'accordent sur une professionnalisation croissante de leur pratique et une relation client qui les rapproche de plus en plus des acteurs du conseil en management. Il ne s'agit pas seulement de fournir un profil mais de s'assurer de la qualité du service de bout en bout. Pas question de lâcher le manager de transition dès le premier jour. Débriefing avec lui et le client durant les premiers jours et points réguliers durant la mission, accompagnés de rapports d'étape se généralisent, ainsi qu'éventuellement remplacement du candidat dans les quinze jours s'il ne fait pas l'affaire. Parcours d'intégration en interne pour les nouveaux managers de transition et même formation externe se développent. Essensys finance ainsi un cours de management de transition à la Vlerick Management School en Belgique tandis qu'Adecco mise sur le e-learning. «Nous investissons dans la mise à niveau des candidats via le e-learning -en partenariat avec le spécialiste Cross Knowledge- sur des compétences sensibles comme la gestion de projets (techniques et comportement), les aspects métiers (notamment la supply chain et le contrôle financier), la création de valeur, l'aptitude à la négociation et au développement commercial et encore le management des hommes», confie Christophe Catoir.

La recherche du meilleur profil, dans les meilleurs délais, a également donné lieu à de nouvelles

méthodes maison. «Nous avons mis en place des méthodes innovantes d'évaluation des candidats via notamment des entretiens rapides et de l'autodiagnostic, permettant de rechercher les perles rares dans un spectre plus large», indique encore Christophe Catoir. «Notre cabinet est certifié aux normes Iso 9001 et notre logiciel maison qui comprend 4.500 profils, référence 400 expertises métiers de manière très pointue», précise-t-on également chez Essensys.

Synergies avec le conseil en management

Outre l'expertise dans le management de transition, les prestataires diversifient leurs propositions. Pour les spécialistes RH, il s'agit, logiquement, d'associer une offre de recrutement. Pour d'autres, cela peut passer par... du conseil en management. «Nous proposons des missions d'expertise en amont, pour indiquer les mesures à prendre, que nous mettons ensuite en place avec nos managers de transition», indique ainsi Marc Grivel chez MCG Managers. Le groupe MFT, lui, a purement et simplement créé son entité conseil en management, indépendante du pôle transition.

«Nous intervenons sur la stratégie d'organisation et la performance opérationnelle (industrielle, supply chain, achats) en nous appuyant notamment sur la démarche du Lean manufacturing et les méthodes ABC/ABM, expose Virginie Fiacre, responsable de la filiale conseil. En fonction du besoin du client, nous répondons par une mission de conseil ou du management de transition, et parfois, les deux se complètent. Nous avons par exemple eu un dirigeant de PME qui nous demandait un manager de transition afin de pouvoir prendre du recul. Mais lors de la définition des objectifs, nous avons réalisé qu'il ne savait pas ce qu'il voulait faire de sa PME. Nous avons donc d'abord effectué une mission de conseil puis proposé un directeur général de transition. A contrario, une entreprise nous ayant sollicité pour définir un plan d'amélioration de la performance industrielle, nous a ensuite demandé un directeur industriel de transition.»

L'international : challenge incontournable

A l'instar des cabinets de conseil en management, l'autre défi à relever pour ces nouvelles pousses est bien sûr celui du développement international, indispensable pour suivre les clients dans leur développement global. Chacun s'organise sur ce terrain. Essensys a pour l'instant choisi un développement en tâche d'huile à partir de la Belgique, la Hollande, la France et sans doute bientôt l'Espagne, mais de manière totalement intégrée en filiales et en partageant un système d'information commun. C'est également le cas du leader EIM, qui compte déjà une quinzaine de bureaux dans le monde, en Europe essentiellement mais également en Amérique du Nord, en Australie et en Chine. D'autres jouent la carte des réseaux à l'instar de Dirigeants & Investisseurs avec leur enseigne TMG, ou encore de X-PM avec Xi-Bridge Alliance.

Se positionner et s'affirmer

Reste pour ces prestataires d'un nouveau type, hybrides entre l'intérim management et le conseil, à valoriser leur professionnalisme et à affirmer l'existence de leur singulier métier. D'où la réflexion en cours sur la création d'un véritable syndicat professionnel dédié. Un projet de charte éthique est du reste déjà dans les cartons, qui prévoit un certain nombre d'engagements qualité de la part du prestataire, comme les procédures de qualité dans la sélection des candidats (prise de références, entretiens préalables...), l'indépendance vis-à-vis du client, le système d'information, les certifications, les compétences managériales, l'organisation de la structure, l'assurance responsabilité civile professionnelle, l'engagement d'exclusivité (pas de mission d'un même manager de transition chez un concurrent direct durant les douze mois suivant la fin d'une mission...). L'éclosion de cette association professionnelle est attendue d'ici l'automne.n

En France, la finance tire le management de transition

Acteur du management de transition, Robert Half Management a interrogé 4.500 directeurs financiers et **ressources humaines** de 18 pays concernant leurs besoins en management de transition. Résultat : 38 % des entreprises (36 % pour les Françaises) interrogées affirment souhaiter augmenter leur recours au management de transition. En France, les principales occasions de recourir à cette solution sont les suivantes : le remplacement d'un dirigeant indisponible (17%) ou affecté à une autre mission (9%), le besoin d'une expertise particulière (12%), un surcroît d'activité (11%) et la mise en place d'un nouveau système de reporting financier (10%). Les fonctions qui viennent en tête sont la finance (50%), suivie du juridique (30%), des **ressources humaines** et ventes (26%), des achats (20%) et de la direction générale (13%). Les entreprises françaises attendent du management de transition de gagner en flexibilité en matière de gestion du personnel (41%), d'acquérir des compétences spécifiques (21%) et d'optimiser leurs coûts (19%). Selon Karine Doukhan, Business Development Manager de Robert Half Management Ressources : «Le management de transition présente en effet un intérêt financier avec la réalisation d'une économie substantielle de 15 à 30% par rapport aux honoraires des cabinets de conseil, tout en profitant de l'expertise de managers de haute volée.»

L1907400601.xml

Document LETCNS0020080905e4910000a