



Guide d'achat
management
de transition

du



Jacques Burtin

édition septembre 2013

*A mon filleul **Gaspard**.
Parce qu'il est né le jour du bouclage de
ce guide, et parce que c'est mon filleul.*

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| SOMMAIRE | 4 |
| PREAMBULE | 5 |
| LEXIQUE | 5 |
| CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE TRANSITION | 6 |
| LE MARCHÉ FRANÇAIS DU MANAGEMENT DE TRANSITION | 7 |
| LES CABINETS SPECIALISES | 7 |
| <i>Structure des cabinets</i> | 9 |
| <i>Le TOP 10 des chiffres d'affaires</i> | 10 |
| <i>Evolution des CA - tendance</i> | 11 |
| <i>Taille critique</i> | 11 |
| <i>Répartition géographique des cabinets</i> | 13 |
| <i>Implantation nationale</i> | 13 |
| LES AUTRES INTERVENANTS | 14 |
| LES INDEPENDANTS | 15 |
| LES CRITERES DE CHOIX D'UN CABINET SPECIALISE | 17 |
| LE PREMIER CONTACT | 17 |
| LES MANAGERS..... | 18 |
| <i>origine</i> | 18 |
| <i>sélection</i> | 19 |
| <i>statut</i> | 20 |
| <i>disponibilité</i> | 21 |
| LE PROCESSUS D'INTERVENTION | 22 |
| LES REFERENCES | 23 |
| LA NATURE DE LA PRESTATION | 25 |
| LES HONORAIRES | 27 |
| LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX | 28 |
| SYNDICATS ET FEDERATIONS | 28 |
| ASSOCIATIONS | 30 |
| LES FORMATIONS EN MANAGEMENT DE TRANSITION | 31 |
| ASPECTS JURIDIQUES | 32 |
| <i>La présidence des IRP</i> | 32 |
| <i>Le mandat social</i> | 32 |
| CONCLUSION | 33 |
| ANNEXE : FICHE REFLEXE DE L'ACHETEUR | 34 |
| ANNEXE : LES CABINETS SPECIALISES EN FRANCE | 36 |

PREAMBULE

Le management de transition est encore peu connu. Comment l'appréhender lorsqu'on se décide pour la première fois à faire appel à un cabinet de management de transition ?

Cette nouvelle édition annuelle du guide d'achat du management de transition porte sur 34 cabinets spécialisés en France (+2 par rapport à l'édition 2012). Ils exercent une activité majoritaire ou significative en management de transition.

Ce guide est destiné aux actionnaires ou aux gestionnaires de participations, aux dirigeants d'entreprise, aux DRH et aux acheteurs de prestations. Il vous permettra d'avoir un regard un peu plus aiguisé sur le management de transition.

Les éléments chiffrés sont tirés de l'étude annuelle de marché réalisée par l'un de ces cabinets, à destination interne de son Comité d'Orientation Stratégique. A ma connaissance, il n'existe aucune publication de ce type en France, ce qui participe à l'opacité du marché.

Le Groupe Xerfi vend (1 300 € HT) une étude sur laquelle nous reviendrons. La FNMT publie quelques chiffres qui restent très partiels et très « marketés ». Nous y reviendrons également.

Sur cette nouvelle édition, notons la présence de 2 nouveaux acteurs : Procadres (le retour), et Reactive Executive. Signalons la disparition de la SAS française de Division One en août 2012 (liquidation judiciaire) qui avait fait le buzz début 2012.

LEXIQUE

Directeur associé est un terme utilisé dans le conseil en général. Dans le management de transition comme ailleurs, il ne veut rien dire. En effet, il couvre une large palette : du salarié associé au capital qui est responsable du développement et de la gestion de ses secteurs d'intervention (cas rare mais de loin le plus efficace), au prestataire extérieur à qui certains cabinets sous-traitent l'encadrement des missions.

Par simplification, nous utiliserons le terme de directeur associé ou de manager encadrant pour désigner votre interlocuteur au sein du cabinet de management de transition.

Manager intervenant : personne salariée ou prestataire du cabinet de management de transition qui intervient de manière opérationnelle durant la mission.

Les managers intervenants salariés en CDI des cabinets ont pratiquement disparu des organisations, suite à la dernière crise économique. Celle-ci a démontré l'inefficacité de ce business model : le cabinet se retrouve dans la position de « placer » ses managers, ce qui est contraire aux fondamentaux du management de transition.

CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

Le manager de transition est un opérationnel, son rôle n'est pas de délivrer des conseils.

Le management de transition répond à une problématique qui est en général managériale. Le contexte entre le début et la fin de la mission doit avoir profondément évolué, dans le cadre d'une transition, sous l'impulsion du manager intervenant, du manager encadrant, et des équipes en place.

Le management de transition ne doit pas être confondu avec l'intérim qui répond à un besoin de clonage de fonction pendant une durée déterminée. En interim, les contextes de départ et de fin de mission doivent être aussi proches que possible, en « copié-collé ».

En management de transition, le client doit avoir un choix limité de managers intervenants, car les profils sont présélectionnés par le cabinet. Si le cabinet fait correctement son travail de cadrage, le premier profil présenté doit être le bon, à quelques rares exceptions près.

Chaque manager intervenant est accompagné par un manager encadrant (le plus souvent directeur associé du cabinet de MT). La relation tripartite (client, manager, cabinet) caractérise le management de transition, avec une forte implication du cabinet dans la définition du besoin et le suivi de la mission. C'est ce que font tous les cabinets effectuant un travail d'accompagnement sérieux.

Le directeur associé (ou manager encadrant) doit être crédible lors de ses entretiens avec le client. Ses références personnelles (en tant qu'encadrant ou intervenant) doivent l'avoir placé en situation d'appréhender parfaitement la problématique du client. Ce dernier n'attend pas un cours théorique, il veut rentrer rapidement dans le vif du sujet.

LE MARCHÉ FRANÇAIS DU MANAGEMENT DE TRANSITION

LES CABINETS SPECIALISES

Aucun cabinet spécialisé dans le management de transition ne possède une notoriété significative, même dans les milieux professionnels. Le cabinet PROCADRES, dont la marque a été reprise récemment, a été précurseur dans la popularisation de ce métier.

En 2013, VALTUS reste le cabinet parisien qui tire le marché en France, avec un développement important et constant. En région, BOYDEN I.E. (antenne Rhône-Alpes) et H3O (Nantes) sont des leaders incontestables en termes de volume d'affaires et de références.

H3O semble s'orienter vers la formation, c'est en tout cas ce que laisse supposer ses nombreux communiqués. DELVILLE communique beaucoup et, si elle se confirme, annoncera une belle progression de son activité sur 2012.

Voici les 12 cabinets les plus visibles sur Internet.

Méthodologie :

- requête « management de transition »,
- sans géolocalisation,
- moyenne de 4 relevés aléatoires sur juin 2013,
- moteur de recherche Google France,
- référencement naturels,
- hors sites d'hameçonnage et sites d'informations.

| | RANG 2013 | RANG 2012 | VARIATION |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| VALTUS TRANSITION | 1 | 1 | 0 |
| INSIDE MANAGEMENT | 2 | 3 | 1 |
| APTIMEN MANAGERS | 3 | 14 | 11 |
| LINCOLN Transition Executive | 4 | 4 | 0 |
| EUROSEARCH & Associés | 5 | | new |
| MCG MANAGERS | 6 | 2 | -4 |
| Groupe H30 | 7 | 13 | 6 |
| DELVILLE | 8 | 11 | 3 |
| BOYDEN Branche MT | 9 | 10 | 1 |
| OBJECTIF CASH | 10 | | new |
| AXESSIO | 11 | | new |
| NIM Europe | 12 | 9 | -3 |
| X-PM TRANSITION Partners | nv | 12 | |
| Robert WALTERS | nv | 6 | |
| ACTISS PARTNERS – IMMEDIA | nv | 8 | |
| EIM International | nv | 7 | |
| EXECUTIVES ONLINE IM (DiS) | nv | 5 | |

TOP : APTIMEN et Groupe H30 gagnent respectivement 11 et 6 places.

FLOP : 5 non visibles (nv) aux dates des relevés, NIM et MCG qui perdent 3 et 4 places.

La visibilité sur Google n'est pas une fin en soi. La hiérarchie sur un moteur de recherche n'a rien à voir avec les chiffres d'affaires, ou avec une progression de celui-ci. Mais elle reste un très bon indicateur de dynamisme (pour ceux qui ont réellement quelque chose à communiquer). Les nouveaux algorithmes de Google ont assaini le classement en neutralisant efficacement les tentatives de référencement « assistées ».

Nous trouvons 2 cabinets lyonnais dans les 5 premiers résultats (APTIMEN et INSIDE MANAGEMENT), et 5 cabinets provinciaux sur les 12 premiers (+ BOYDEN, H3O et MCG).

Les cabinets les plus visibles sont des généralistes (tous secteurs, toutes fonctions). Sur la totalité de l'étude (34 cabinets), 6 sont des spécialistes (1 en social, 1 en systèmes d'information, 3 en finance et 1 en RH).

STRUCTURE DES CABINETS

Les cabinets les plus anciens sont structurés de façon traditionnelle, avec une chaîne hiérarchique totalement obsolète. Certaines structures ont autant de niveaux hiérarchiques que de salariés. Ce modèle préhistorique doit être bien difficile à vendre en 2013, et le sera encore plus en période post-crise.

Les structures de taille moyenne veulent apparaître comme de grosses organisations : découpage par « pôles », intégration de prestataires externes dans la présentation de la structure, communication forcenée. Certains arrivent même à juxtaposer la notion de pôle avec celle de département, comme une vraie « world company ».

Attention aux offres trop marketées : après avoir écouté votre besoin, le cabinet vous transmet une proposition générique qui décrit sommairement votre problème, vous présente tous les détails d'une intervention... sans vous proposer de profil ! C'est le premier défaut visible de ces cabinets : on se titille le nombril à longueur de newsletters, on fait mousser la moindre mission de second rang comme si l'on avait redressé la France.

Exemplarité : faites ce que je dis, pas ce que je fais...

Force est de constater que les cabinets les plus modernes et les mieux gérés sont composés de véritables directeurs associés (c'est-à-dire vraiment associés au capital), chacun d'entre eux étant spécialisé dans un ou plusieurs secteurs d'activité. En toute logique, il se trouve que les plus performants sont les plus pragmatiques en termes d'organisation.

Les directeurs associés pilotent leur activité de façon autonome, engageant leur nom tout autant que celui du cabinet. Cette organisation est votre meilleure garantie de l'implication et de la qualité du manager encadrant.

Bonjour Jacques, vous êtes toujours chez... euh...

Enfin, le management de transition est une prestation très personnalisée. Les clients récurrents souhaitent travailler avec un directeur associé en particulier, peu importe qu'il travaille pour un cabinet ou pour un autre. Cela constitue une différence notoire avec les grands cabinets d'expertise financière ou les grands cabinets de recrutement pour lesquels la clientèle recherche une garantie liée à la marque (Deloitte, PWC, Michael Page...).

LE TOP 10 DES CHIFFRES D'AFFAIRES

| CABINET | Dernier CA connu en K€ |
|--------------------------|------------------------|
| VALTUS TRANSITION | 14 600 |
| X-PM TRANSITION Partners | 14 105 |
| Robert WALTERS | 11 504 |
| NEWBRIDGE PARTNERS | 4 600 |
| EIM International | 3 496 |
| Robert HALF | 3 140 |
| NIM | 3 050 |
| MCG MANAGERS | 2 800 |
| ACTISS / IMMEDIA | 2 300 |
| ETM | 2 506 |

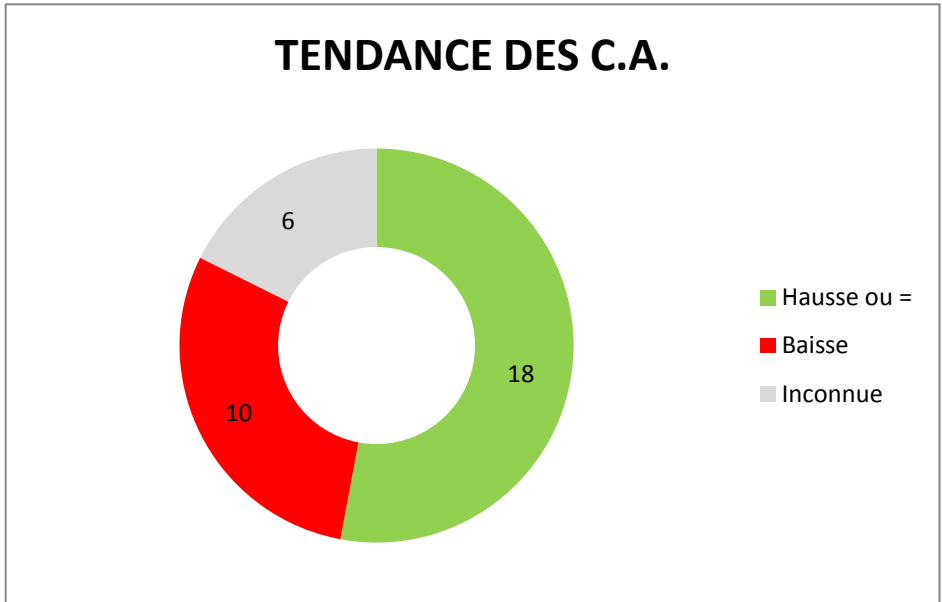
Top : VALTUS et X-PM (progression 30 et 40%).

Flop : Groupe H3O (qui buzze beaucoup sur la

Formation : recentrage ?), ERG et

MCG (3^{ème} année de baisse consécutive -25%)

EVOLUTION DES CA - TENDANCE



TAILLE CRITIQUE

Les cabinets de management de transition répertoriés représentent un CA total de 92 536 K€. 10 cabinets sur les 34 de l'étude ne communiquent pas de chiffres. On peut le comprendre pour les 4 derniers arrivants, mais cela reste curieux pour les autres. La valse des chiffres sur ce marché trouve son origine dans cette mauvaise habitude de communiquer des paillettes plutôt que d'informer.

Voici quelques indicateurs sur la taille critique des cabinets de management de transition en France :

Au-delà de 5 M€, la présence nationale est justifiée, avec une organisation adaptée et amortie,

Au-dessous de 2 M€, les cabinets évoluent au niveau régional, ou au niveau national sur des expertises spécifiques, à condition d'être structurés de façon optimale,

Entre ces 2 jalons, les cabinets sont : soit en difficulté ou en baisse de CA (comme MCG), soit en cours de redéploiement (comme NIM).

Nous n'avons pas d'explication particulière, il s'agit d'un constat. Peut-être qu'il existe un cap difficile à franchir...

Un marché en cours de structuration ?

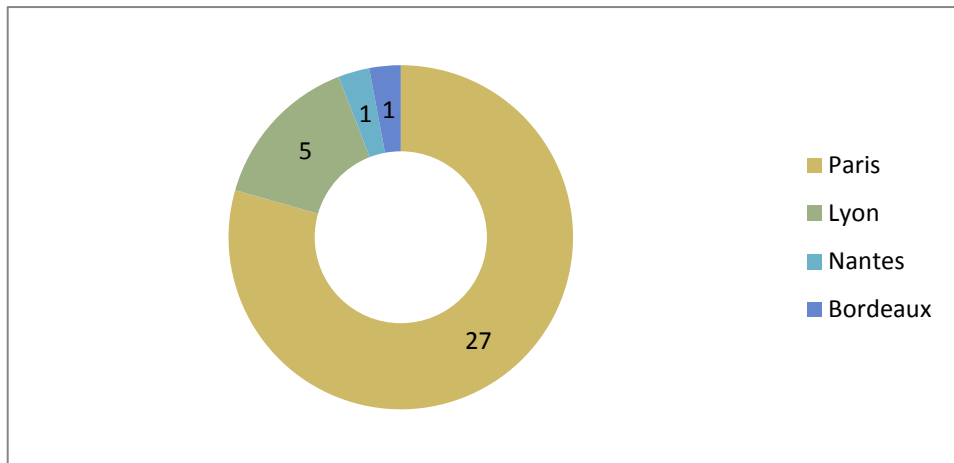
J'écrivais dans l'édition précédente : « quelques gros acteurs internationaux, peu connus en France, mais spécialisés dans des métiers très proches du management de transition, semblent préparer une arrivée programmée en France ».

Force est de constater que cette prévision a fait FLOP. Les acteurs auxquels je pensais sont rentrés chez eux, les cabinets dynamiques ont continué à progresser, et les cabinets préhistoriques ont poursuivi leur lente congélation.

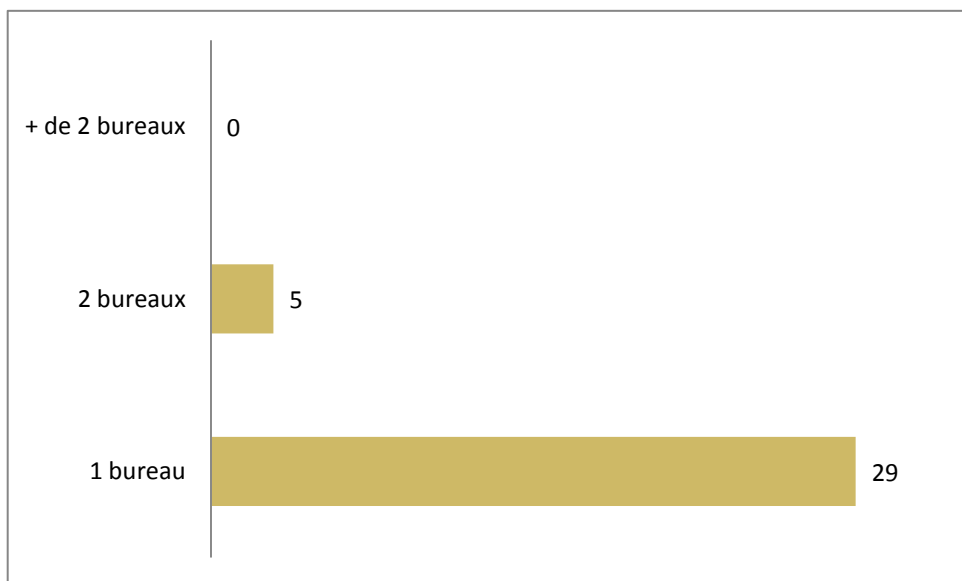
Je maintiens néanmoins ma prévision... pour 2014, en rajoutant à ma liste d'acquéreurs potentiels quelques cabinets parisiens qui pourraient bien avoir de l'appétit en région.

Le tableau en annexe récapitule les chiffres clés des 34 cabinets répertoriés. Il précise également d'autres critères qui vous permettront de les positionner les uns par rapport aux autres (spécialisation, présence nationale et internationale).

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES CABINETS (SIEGES)



IMPLANTATION NATIONALE



LES AUTRES INTERVENANTS

Un chiffre est largement repris dans les différentes publications sur le management de transition : le marché français serait estimé à 350, voire 400 M€. Soyons francs : cette fourchette est totalement fantaisiste. La structure du marché et la nature des acteurs ne permettent aucune estimation globale de cet ordre.

Les principaux cabinets spécialisés opérant en France représentent un CA d'environ 93 M€. Ce sont les « pure players ». En rajoutant les indépendants, dont le CA est estimé à 60 M€ par les principales associations d'indépendants, on obtient un CA de 153 M€.

Les 200 à 250 M€ manquants pour atteindre THE chiffre miraculeux seraient facturés par les grands cabinets de conseil, d'interim ou de recrutement. Je reste dubitatif.

A ma connaissance, aucun de ces grands cabinets ne communique de chiffre spécifique sur leur activité en management de transition. Cette activité reste marginale pour eux : c'est une variable d'ajustement dans leur recherche de marge en fonction de la conjoncture.

Enfin, il faut admettre que l'interim pratiqué par la plupart de ces cabinets n'a rien à voir avec le management de transition. Les métiers du management de transition et de l'interim sont différents et utiles, chacun dans leur registre et avec leurs règles propres.

LE MARCHÉ FRANÇAIS

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| <i>Pure players :</i> | <i>93 M€</i> |
| <i>Indépendants :</i> | <i>60 M€</i> |
| <i>Associations :</i> | <i>incluses dans 'indépendants'</i> |
| <i>Grands cabinets RH :</i> | <i>???</i> |
| TOTAL : | 153 M€ + ??? |

S'il fallait vraiment estimer l'activité des grands cabinets RH en management de transition, je serais tenté de dire qu'ils font au mieux le même chiffre que

les cabinets spécialisés. Ce que je n'ai personnellement jamais vérifié dans les différentes entreprises où je suis intervenu.

Le marché serait alors de **246 M€** en France.

Dans l'édition précédente, je reprenais le chiffre diffusé à l'époque par tous les acteurs du métier (300 à 350 M€), mea culpa. Une année supplémentaire sur le terrain me conforte dans la conviction que le marché français est inférieur à 250 M€. Cela n'a aucune importance dans l'absolu, à condition de conserver le même périmètre d'évaluation chaque année. Celui de 153 M€ a le mérite d'être mesurable assez facilement.

Le **Groupe Xerfi** a publié en juin 2012 une étude de marché sur le management de transition. La plaquette de présentation de l'étude promet : « *Encore dans sa phase de croissance en France, le marché dépassera les 400 millions d'euros en 2013 selon nos prévisions* ». Quelle santé ! Je n'ai aucun doute sur la qualité de l'analyse, étant par ailleurs utilisateur et prescripteur de Xerfi. Mais je pense que le spectre d'étude a été trop large, englobant des secteurs annexes au management de transition (interim, conseil, RH). Le chiffre de 400 M€ est probablement surestimé.

En revanche, les chiffres de progression cités dans la présentation correspondent totalement aux chiffres issus de l'analyse des pure players. D'où l'idée que ce marché peut être évalué sans loupe, en termes de progression. Peu importe la base 100 de CA qui est retenue par les uns ou par les autres.

LES INDEPENDANTS

Pour des expertises ciblées très techniques par exemple, ou pour faire appel à des processus très spécifiques, l'indépendant peut être une bonne alternative. Je connais le spécialiste d'un module SAP relativement complexe qui enchaîne les missions sans répit...

Vous aurez alors à faire à une personne seule, pas forcément plus abordable en termes d'honoraires, et vous devrez vous passer de l'objectivité et du support d'un cabinet pour l'évaluation et le suivi de la mission.

Il existe une nébuleuse de petits cabinets locaux, la plupart du temps unipersonnels, peu visibles sur internet, dont la part de marché n'est pas quantifiable. Ils fonctionnent essentiellement sur réseau et sont une bonne alternative aux grands cabinets pour leur proximité et leur expertise. Leur mode de fonctionnement est celui des indépendants : ils interviennent eux-mêmes en mission.

Repère : les indépendants, une alternative ?

Les consultants indépendants français travaillent en moyenne 9 jours par mois, avec de très grandes disparités. A titre indicatif, la moyenne est de 18 jours en Angleterre.

Evitez les gourous qui sont faciles à repérer : ils ont tout vu, tout connu, et peuvent vous sortir un proverbe chinois pour chaque problème. Privilégiez la solution de l'indépendant pour des expertises vérifiables : finance, supply chain, ERP, technique, R&D).

Cela dit, on peut trouver d'excellents managers de transition indépendants, à des tarifs équivalents à ceux de l'intérim, à condition de bien s'assurer de l'adéquation homme / mission avant de contractualiser. Certains indépendants se regroupent au sein d'associations. Citons AMADEUS Dirigeants et A2MT parmi les leaders.

LES CRITERES DE CHOIX D'UN CABINET SPECIALISE

LE PREMIER CONTACT

Lorsque vous consultez un cabinet par téléphone ou par internet, la réactivité et l'accueil sont révélateurs de son mode de fonctionnement en interne.

Habitué à intervenir en urgence, un cabinet vous doit prioritairement 2 choses :

- Une prise de contact sous 24 heures,
- Un interlocuteur qualifié pour votre problématique.

Repère : toujours très à la mode, la poudre aux yeux.

Un correspondant administratif vous envoie un document de 10 pages pour vous parler de son cabinet, avec quelques lignes rapides sur votre problématique (qu'on dirait sorties d'un robot à fabriquer des phrases creuses).

On va vous citer beaucoup de références dans votre secteur, vous donner des grandes fourchettes de prix, vous détailler tout un tas de procédures d'intervention-type.

L'objectif est double : gagner du temps et vous habituer aux tarifs !

Une bonne communication est essentielle dans le management de transition, mais elle ne doit pas devenir dominante. Le risque d'une communication trop tapageuse est de vous donner une fausse idée de la réalité des interventions.

A vous de juger ce qui relève de la bonne communication ou du marketing bien orchestré, sachant qu'à la fin, c'est vous qui payez !

ORIGINE

Ce sont, pour la plupart, des personnes qui se situent dans une tranche d'âge de 40 à 65 ans. Bien qu'historiquement le management de transition soit associé à la notion de séniorité, la tendance ces dernières années est à la baisse de l'âge moyen des intervenants.

2 remarques de bon sens :

- si votre besoin s'inscrit dans un contexte compliqué, un profil plutôt sénior sera adapté : il offrira plus d'expérience et fera preuve de sérénité dans un contexte instable,
- si votre besoin est lié à une expertise métier particulière (SI, processus de planification, contrôle de gestion,...), l'expérience est moins prioritaire. Un profil plus junior sera efficace et « up to date » dans ses connaissances.

Par choix parfois, mais souvent par nécessité (la physionomie des carrières a beaucoup évolué en 20 ans), ces personnes voient dans le management de transition une opportunité de remettre le pied à l'étrier ou de diversifier leur expérience en termes de secteur d'activité.

La liste n'est pas exhaustive, mais voici les types de profils que les cabinets sont généralement amenés à rencontrer :

- Le candidat vient de quitter son dernier poste. Il est en repositionnement professionnel, suivi par un cabinet d'outplacement. Il voit le management de transition comme une opportunité plus rapide pour se remettre en activité.
- Le candidat a des projets entrepreneuriaux ou capitalistiques (création, rachat d'entreprise). Ces projets étant longs à finaliser, il se met à la disposition de cabinets de management de transition pour effectuer des missions en parallèle de son projet.
- Le candidat fait preuve d'une expérience ou d'une expertise particulière. Il a démarré une structure unipersonnelle qui lui permet de facturer ses clients en direct. S'adosser à un cabinet de management de transition lui permet de découpler sa prospection commerciale et ses chances de partir en mission.

- Le candidat a réalisé une bonne opération financière lors de sa dernière expérience (vente d'une structure, départ négocié,...). Il n'a pas d'impératif à retrouver un poste dans l'immédiat, mais souhaite rester actif par le biais d'un nouveau challenge.
- Le candidat a déjà effectué des missions comme manager de transition et a opté, par goût, à ce style de métier si particulier. Il souhaite continuer à effectuer des missions et arrive à les enchaîner. Malheureusement, ces profils sont les plus rares !

SELECTION

Un bon cabinet sélectionne des managers sur CV, puis organise une ou plusieurs rencontres avec au moins un directeur associé pour une 1^{ère} évaluation.

Les rendez-vous sont organisés en dehors de tout enjeu de mission pour connaître le candidat manager et cerner ses envies et son mode de fonctionnement.

La base de managers est forcément réduite (un ordre de grandeur : 200 personnes pour 1 M€ de CA annuel), car la sélection en amont est lourde.

Evitez les usines à CV (base de managers supérieure à 2 000 CV), car la sélection des managers, pour une mission donnée, se fera selon une formule de pur « matching » besoin / CV.

Ce mode n'est pas approprié au management de transition. Dans ce cas, le contexte et la culture de l'entreprise ne sont pas pris en compte, le taux d'échec est élevé, et l'encadrant ne sert à rien : le client final prend lui-même la responsabilité de la sélection.

Nota : il est assez facile de déterminer comment fonctionne un cabinet en matière de recherche de profils. Ceux qui utilisent un SIRH essaient de transférer la saisie des CV, fastidieuse, au manager qui postule. La fiche contact manager, sur le site du cabinet, peut vous indiquer comment seront traités ultérieurement les profils.

STATUT

Les managers de transition sont le plus souvent salariés temporaires. Les statuts les plus couramment utilisés sont :

Le CDD : il est peu utilisé par manque de souplesse,

Le CDI, et le CDI de chantier : mêmes contraintes que le CDI, impose des contraintes administratives lourdes... Cette solution a montré ses limites en période de crise (le manager en CDI doit assurer un minima de facturation, d'où la tentation de l'imposer sur toute mission à peu près dans ses cordes...),

L'intérim est peu utilisé également, essentiellement pour des raisons de responsabilités juridiques et de caution bancaire,

Le portage salarial est de plus en plus fréquent : en synthèse, la société de portage joue le rôle d'intermédiaire entre le manager (salarié de la société de portage) et le cabinet de management de transition (qui est facturé par la société de portage sous forme d'honoraires),

Le contrat de prestation est utilisé par les managers qui possèdent leur propre entité juridique unipersonnelle. Le manager, via sa structure, facture des honoraires au cabinet qui le mandate.

Dans tous les cas, c'est bien le cabinet de management de transition qui facture le client et qui reste l'interlocuteur contractuel et opérationnel unique.

Citons pour mémoire une pratique marginale : le manager intervenant est salarié du client en CDD, le cabinet facture une prestation d'encadrement. Soyons clairs : cette pratique douteuse n'a rien à voir avec une prestation de management de transition.

Les managers « multi-cabinets ».

Histoire vécue chez un client dans l'aéronautique : « Vous me présentez le même manager que le cabinet « M », avec une tarification inférieure. C'est quoi ce b... ? ».

Sans statut durable, le manager est libre de s'inscrire dans autant de cabinets qu'il le souhaite. Ceci ne doit pas choquer. La sélection d'un profil par plusieurs cabinets est un gage de qualité de l'intervenant.

La différence se fera sur l'encadrement de la mission (process d'intervention), et bien entendu sur les honoraires, avec des écarts constatés de 15 à 30% pour une rémunération identique. Le plus efficace n'étant pas forcément le plus cher... (cf. le paragraphe sur les organisations préhistoriques).

Dans ces cas là, si le manager a le choix, il s'orientera naturellement vers le cabinet qui lui apporte le meilleur support, et qui assure une présence consistante en mission.

Par ailleurs, un cabinet sérieux fait ce qu'il faut pour éviter ce genre de situations.

DISPONIBILITE

Si plus de 3 jours (après le cadrage de mission) s'écoulent avant qu'un profil ne vous soit proposé, c'est probablement parce que le cabinet n'a pas identifié de ressource en interne (dans sa base de données « managers »).

Cela ne signifie pas que le candidat sera inadapté, mais soyez vigilant car dans ce cas, le processus amont (sélection des managers) ne sera sans doute pas respecté.

LE PROCESSUS D'INTERVENTION

Un élément très important : quelle trace allez-vous garder de la mission de transition ? Le cabinet doit vous remettre :

- avant la mission, un descriptif clair de votre problématique et des objectifs à atteindre (le manager encadrant a-t-il bien compris mon problème ?),
- pendant la mission, une note d'avancement établie d'après une feuille de route donnant lieu à des réunions régulières (le plus souvent mensuelles),
- en fin de mission, une note de synthèse et de recommandations,
- et pour certains cabinets avancés, une évaluation post-mission quelques mois après son terme.

Le contrat de prestation de services doit préciser chacun de ces points, avec une rédaction suffisamment claire pour ne pas laisser la porte ouverte à des dérives.

Gare à « Merlin l'Enchanteur »...

Aucun manager, aucun cabinet ne possède de baguette magique.

Méfiez-vous des spécialistes du retournement, du redressement miraculeux, ...

Un bon cabinet de transition parle de contribution, de pilotage opérationnel d'un changement majeur, de gestion de transition délicate, mais ne promet jamais de transformer une citrouille en carrosse.

La transition apporte la bonne compétence au bon moment, avec un surdimensionnement du manager intervenant qui apporte de la sérénité pendant une étape délicate.

*Si vous en doutez, lisez attentivement toutes les clauses d'un contrat de prestation de services. L'engagement juridique est une **obligation de moyens**, les objectifs doivent rester des orientations plutôt que des résultats chiffrés. Cela peut surprendre, mais il en est de même avec toutes les prestations de services !*

Histoire vécue :

Pour un sous-traitant automobile, j'avais fixé au manager intervenant des objectifs chiffrés : baisse des livraisons en urgence, productivité, taux de service, passage en 3X8.

Tout était calculé pour nous laisser un peu de marge en cas d'imprévus. Sauf une chose : après 12 mois de sous-activité, toutes les machines amont sont tombées en panne les unes après les autres.

Nous n'avons jamais pu réaliser les objectifs, et pourtant le manager a fait un travail remarquable dans cette ambiance de plan Marshall.

LES REFERENCES

Le nombre de missions affiché en tête des plaquettes commerciales n'est pas une garantie absolue de compétence ou de qualité. Dans ce métier, la capitalisation du savoir profite d'abord au manager intervenant, puis au manager encadrant, enfin au cabinet. Pour ce dernier, tout dépend de son implication dans le suivi des missions. Quant au manager, le plus souvent, il ne fait que passer.

Comment évaluer l'activité réelle d'un cabinet ?

Repère 1

Chaque manager encadrant (directeur associé) peut gérer 10 missions en parallèle, qui génèrent un chiffre d'affaires de l'ordre de 1,2 à 1,5 M€ sur l'année. Ceci est valable pour les cabinets qui salarient temporairement leurs intervenants.

Pour les cabinets qui utilisent leurs propres salariés pour intervenir (mais on parle alors de conseil), la fourchette est de l'ordre de 0,4 à 0,8 M€, pour 2 à 5 missions en parallèle.

Repère 2

Prenons l'exemple d'un cabinet qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 5 M€. En prenant une durée moyenne de 6 mois pour une mission-type, et une facturation moyenne de 20 k€ par mois et par mission, ce cabinet gère donc 20 missions en parallèle et en permanence. Soit 40 managers au maximum dans l'année.

Les bonnes questions à poser à votre interlocuteur

Parmi les références présentées :

- Quelles sont celles que vous connaissez personnellement, en tant qu'intervenant ou encadrant ?
- Que pouvez-vous me raconter sur ces références ?
- Qui puis-je contacter auprès de ces références pour qu'on me parle de votre cabinet ? Vous serez surpris par l'embarras des porteurs d'offres imaginaires.

Faites votre propre « contrôle de références »

Il y a certainement des personnes dans votre entourage qui connaissent ou qui ont connu le management de transition. Pensez à les contacter : ce milieu est très fermé, tout le monde se connaît ou « a entendu parler de... », et les réputations des cabinets circulent très vite.

Un avis de manager sera très instructif. Il a connu des cabinets de l'intérieur et peut tout-à-fait vous confirmer le déclaratif des cabinets.

L'un de vos cadres a peut-être été manager de transition à un moment donné de sa carrière, ou bien l'a-t-il envisagé.

Les DRH ont intégré le management de transition dans leurs « outils » de gestion des ressources humaines, et sont fréquemment sollicités. Ils seront de bon conseil.

Enfin, si vous faites partie de certaines associations nationales (DFCG, ANDRH, experts comptables, associations et syndicats de dirigeants, barreaux, clubs d'investisseurs,...), pensez à les solliciter.

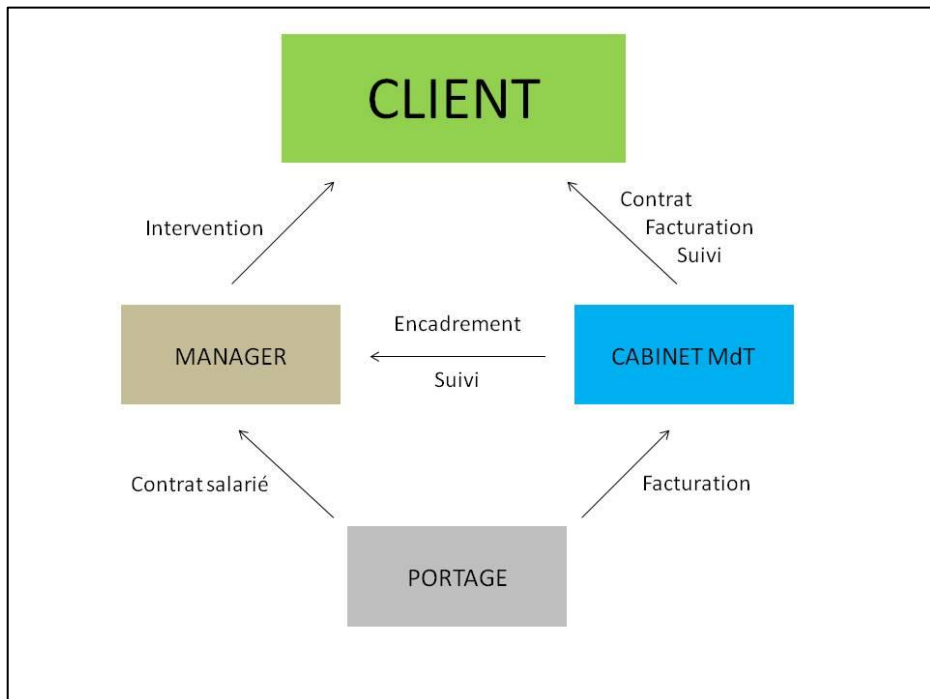
LA NATURE DE LA PRESTATION

Les cabinets de management de transition vous proposeront d'intervenir soit en prestation de services, soit en intérim. Le premier mode est de loin le plus répandu.

L'intérim pratiqué par les cabinets spécialisés sera pour vous équivalent en termes d'honoraires, sauf pour ceux qui font de l'interim classique déguisé en management de transition (sans encadrement et sans présélection des managers). C'est souvent le cas des grands cabinets RH internationaux.

La différence fondamentale concerne le statut juridique de l'intervenant : prestataire du cabinet dans le cas de la prestation de services au client (l'intervenant est rattaché au cabinet qui le mandate), ou bien responsabilité salariale déléguée au client dans le cas de l'intérim. Ceci peut avoir des incidences importantes en cas de litige ultérieur, soit avec le cabinet, soit avec l'intervenant. L'information à ce sujet est abondante sur internet.

Le schéma suivant synthétise les relations contractuelles et opérationnelles d'une intervention dans le cas d'un manager qui utilise le portage. Malgré les apparences, ce mode de fonctionnement est simple à mettre en œuvre, et reste totalement transparent pour le client.



LES HONORAIRES

A titre indicatif, comparons les différents modes d'intervention. Pour un salarié payé 80 000 € bruts par an, le coût mensuel pour l'entreprise est de :

| | |
|----------------------------|----------|
| CDI / CDIC | 10 700 € |
| Portage | 11 600 € |
| CDD | 11 700 € |
| Intérim | 16 000 € |
| MT fourchette basse | 17 000 € |
| MT fourchette haute | 25 400 € |

L'écart de prix entre le management de transition et le CDD se justifie par : l'action de sélection et de recrutement (assurée par le cabinet pour le management de transition), la souplesse du contrat de prestation par rapport au CDD et l'encadrement de la mission.

L'écart entre l'interim et la fourchette basse du management de transition s'explique essentiellement par la prestation assurée par le directeur associé du cabinet avant et pendant la mission.

La fourchette large du management de transition s'explique par (dans l'ordre décroissant de poids financier) :

- la présence parisienne plus onéreuse qu'en région,
- la structure des cabinets « à l'ancienne » (hiérarchie, obésité des structures) qui engendre de fortes charges de personnel,
- l'implication réelle de l'encadrant dans la relation tripartite.

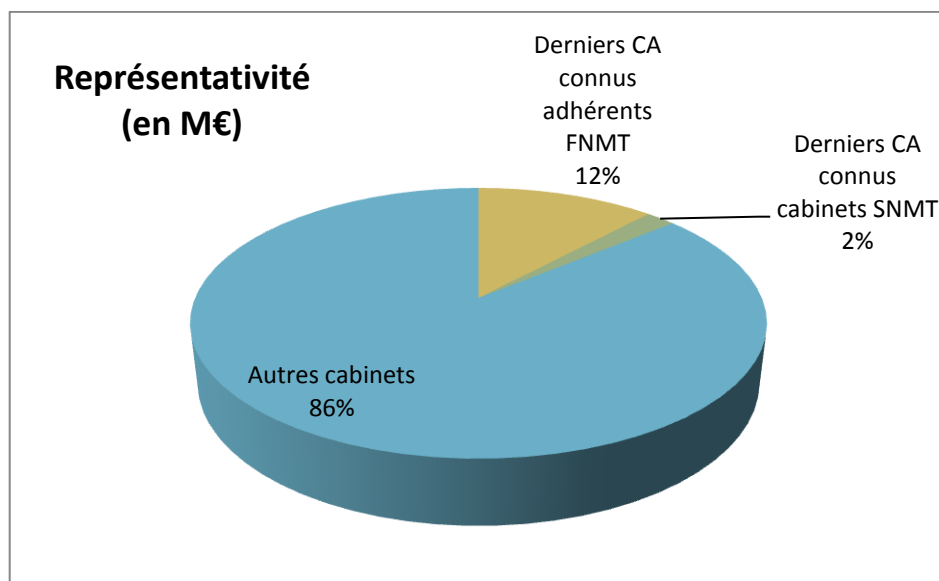
LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

SYNDICATS ET FEDERATIONS

Il existe en France 2 instances qui se déclarent « représentatives » du management de transition :

La FNMT (Fédération Française du Management de Transition), anciennement AFMDT. Elle regroupe 12 cabinets et 4 membres associés.

Le SNMT : Syndicat National du Management de Transition (10 partenaires).



Les chiffres et indices que la FNMT et le SNMT publient n'engagent que leurs membres et n'ont aucune valeur de référence. Ils sont basés sur des chiffres partiels, à périmètre variable, et sans aucune constance ni antériorité significative.

J'écrivais dans l'édition précédente : « le métier du management de transition gagnera ses galons d'activité professionnelle et réglementée lorsqu'il aura intégré le SYNTEC, avec une branche spécialisée et différenciée de l'interim ». C'est chose faite... en partie seulement.

La FNMT est membre du **SYNTEC** depuis janvier 2013. A ce titre, elle devra probablement revoir sa communication qui reste à ce jour très artificielle. On trouve dans ses publications beaucoup de déclaratif :

« Le chiffre d'affaires du secteur est de l'ordre de 350 M€ ». Voir à ce sujet le paragraphe autres intervenants / marché français.

« Le CA de la profession à augmenté de 14% en 2012 ». Parmi les membres de l'ancienne AFMdT, la dernière progression des CA connus est une baisse de 9%.

« En 2011, le CA des cabinets membres de l'AFMdT a bondi de 22,4% ». Le bond a été de 3,7%, c'est plutôt un saut de puce.

L'adhésion au **SYNTEC** est une bonne chose. Les publications et les manifestations de cette fédération sont toujours de qualité, tant au niveau national que régional. SYNTEC regroupe dans ses syndicats constitutifs plus de 1250 groupes et sociétés françaises spécialisés dans les domaines de l'Ingénierie, des Services Informatiques, des Etudes et du Conseil, de la Formation Professionnelle. La FNMT est membre du groupement « études et conseil ».

Les « labellisations » ou « chartes » que les organisations de type FNMT préconisent sont basiques. Il s'agit du plus petit dénominateur commun des membres fondateurs en termes de processus. Leurs labels ne sont pas des référentiels « qualité ». Ce sont des processus administratifs, contrôlés par un bureau qui évalue simplement une conformité. C'est comme si Peugeot et Renault créaient le label « LA-BELLE-VOITURE », pour nous garantir qu'ils respectent bien leurs procédures administratives internes. En quoi cela pourrait-il intéresser l'acheteur potentiel que je suis ?

En revanche, les regroupements de cabinets sont une bonne chose pour le métier du management de transition en France. D'une part ils sont un moyen supplémentaire d'exposer et de faire connaître le management de transition. D'autre part, même si ce n'est pas encore le cas, ils permettent de structurer l'activité et de lui donner une véritable identité (avec des chiffres, des tendances, une convention collective, des spécificités juridiques,...).

Les cabinets qui communiquent massivement oublient souvent 2 aspects fondamentaux dans leurs monologues nombrilistes : le client, et le manager.

Amadeus Dirigeants (www.amadeus-dirigeants.com) est une association qui regroupe 40 intervenants d'horizons multiples. Cette association publie un livre intéressant, s'appuyant sur des cas concrets. Quelques auteurs ont tenté de parler du sujet auparavant, mais ils s'en tiennent à des explications conceptuelles bien éloignées du pragmatisme de ce métier. « Manager l'urgence » présente les étapes clés d'une situation d'urgence (rupture, transition, anticipation).

« Manager l'urgence », Charles Canetti, Claudine Catinaud et Thierry Koch, collection « Stratégies et Management », Dunod, mai 2013 - 224 pages.

L'A2MT (www.a2mt.fr), Association des Managers et du Management de Transition, édite un baromètre du management de transition (conjointement avec Managementdetransition.fr). C'est, à ma connaissance, le seul document qui donne la parole aux managers. La rubrique *perception des cabinets par les managers* est très instructive.

En toute humilité, une petite suggestion aux auteurs de ce document : créer une rubrique nominative, une sorte de classement des cabinets, avec des critères d'efficacité comme l'accompagnement et le support du manager en mission, les pratiques commerciales du cabinet, le taux de missions faites sur recommandation, etc.

The **Institute of Interim Management** (www.iim.org.uk) publie le "IIM Interim Service Providers' survey". Ce rapport donne un aperçu du marché anglais, les principaux intervenants, et la façon de travailler dans un contexte de marché mature. Le classement des acteurs est révélateur : on retrouve les principaux acteurs RH internationaux connus en France, mais assez loin dans le classement. A une ou deux exceptions près, aucun des pure players français n'est présent sur ce marché.

Suite à l'édition 2012, j'ai reçu le mail anonyme suivant :

De : Luca DALPOZZO [<mailto:lucadalpozzo@gmail.com>]

Envoyé : vendredi 8 mars 2013 16:17

À : contact@inside-management.com

Objet : management transition

Salut Jacques,

Mon message est anonyme pour des raisons que tu comprendras mais je tenais à t'informer parce qu'on se connaît depuis bien longtemps.

Une université parisienne et une grande école de management belge sont en train de constituer un dossier pour déposer une plainte commune pour diffamation en rapport avec tes positions sur les formations management de transition que tu aurais qualifiées toutes de 'bidon' et pour certaines d'arnaque.

Toutes les 2 contactent individuellement toutes les personnes qui ont participé à leurs formations en leur joignant la copie du doc téléchargeable sur ton site et où on retrouve tes critiques sur les écoles qui donnent une formation dans ce sens.

Moi j'ai fait la formation en Belgique et je leur ai répondu que je ne souhaitais pas témoigner, mais beaucoup d'autres le font.

Voilà, tu es informé maintenant, peut être arriveras-tu à stopper cette affaire qui a pris naissance dans un groupe de management de transition sur linkedin, un gus qui a été très blessé par tes positions d'après ce que j'ai compris.

Bon WE.

A+

Je persiste et signe :

Depuis 3 ans fleurissent toutes sortes de formations à destination des managers de transition. L'objectif est simple : surfer sur le marché en pleine croissance du management de transition.

D'après moi, et sans aucune réserve, ces « formations » de quelques jours n'ont aucun sens. Certaines sont même des arnaques pures et simples, de plusieurs milliers d'euros.

Les formations au management de transition n'apportent rien, ni au manager, ni au cabinet, et surtout : rien au client !

Ces formations « généralistes » ne doivent pas être confondues avec les journées d'intégration qui forment les managers aux processus internes du cabinet qui les mandate.

LA PRESIDENCE DES IRP

L'intervention en prestation de services ne permet pas de présider les IRP. Si votre mission nécessite une présidence de ce type, précisez-le d'emblée à votre interlocuteur.

Celui-ci pourra vous proposer des solutions adaptées, un peu plus compliquées à mettre en œuvre mais qui ne génèrent pas de coût supplémentaire.

Le cas échéant, le conseiller juridique du cabinet prendra contact avec votre propre conseiller pour mettre en œuvre le contrat adapté.

LE MANDAT SOCIAL

Un manager de transition peut prendre un mandat social, sous certaines conditions.

C'est un accord direct entre le manager intervenant et l'entreprise cliente. Les cabinets doivent encadrer l'opération en s'appuyant sur les audits de prérequis et sur le conseiller juridique du cabinet.

Certaines délégations de pouvoir sont également possibles, à condition d'être strictement encadrées juridiquement, même si d'apparence elles sont bénignes.

Mandat et délégation ne doivent pas être signés à la légère. Toute erreur ou approximation peut être lourde de conséquences. En cas de mandat, le surcoût facturé par le cabinet peut être important pour l'entreprise (5 à 15%).

Ce cas, très rare en transition dans un contexte franco-français, se présente plutôt dans la situation d'un actionariat étranger qui fait intervenir un manager en France.

CONCLUSION

Ce guide n'a pas la prétention d'être une méthodologie infaillible. Ce n'est que mon témoignage en tant que manager intervenant et associé pendant plus de 12 ans.

Le management de transition est avant tout une affaire de « feeling ». La seule règle valable pour choisir un cabinet de management de transition est très simple : il faut d'abord avoir un contact concluant avec le ou les directeurs associés du cabinet, et il faut évidemment que ceux-ci vous présentent un manager intervenant avec qui vous allez bien « fonctionner », et qui partage les mêmes valeurs que vous.

Le management de transition, comme beaucoup de prestations de services, reste une affaire d'hommes, de femmes... et de confiance.

Bio...

Jacques Burtin débute son parcours professionnel dans le secteur industriel (France et international), en occupant successivement différentes fonctions du Comité de Direction. Cette période salariée se conclut par un MBA en 2000.

Consultant indépendant de 2000 à 2008, il réalise des missions de direction générale en tant que manager intervenant, dans des PME PMI et des filiales de grands groupes internationaux.

Pendant 8 ans, sa route croise régulièrement celle des principaux cabinets français de management de transition, complétant ainsi sa vision du métier « de l'intérieur ».

Directeur associé d'un cabinet régional de management de transition en 2008, il participe activement à son développement pendant 4 ans.

En 2011, il s'associe avec Adrien Jocteur Monrozier pour créer Inside Management, le premier cabinet régional en management de transition.

ANNEXE : FICHE REFLEXE DE L'ACHETEUR

Accueil : délai de rappel sous 24 heures.

Mon interlocuteur est :

Un cabinet spécialisé,

Un indépendant,

Un grand cabinet RH, d'intérim, d'expertise ou de recrutement.

Il est qualifié pour prendre en compte ma demande :

Connaissance personnelle de mon secteur et de ma problématique.

Parmi les références citées, quelles sont celles que mon interlocuteur a gérées personnellement en tant que manager intervenant ou encadrant ?

Statut de mon interlocuteur :

Associé au capital, en tant que salarié ou dirigeant,

Salarié uniquement, ou prestataire extérieur.

Comment est structuré le cabinet ?

Organisation complexe, poussiéreuse, à l'ancienne,

Organisation moderne, cohérente avec sa taille.

Merlin l'enchanteur :

La solution proposée est-elle crédible, mon interlocuteur évoque-t-il :

- La contribution réelle du manager envisagé,
- Les efforts que ma propre structure devra faire pour réussir la mission,
- La communication interne à mettre en œuvre.

Délai de présentation de l'offre nominative chiffrée : sous 2 à 5 jours.

Honoraires :

Pour évaluer la proposition financière, prenez le salaire brut du profil proposé, appliquez le coefficient de l'intérim cadres, et rajoutez 1000 à 2000 euros mensuels pour l'encadrement. Vous obtenez la fourchette basse d'une prestation en MT.

Manager :

Demandez au manager de quelle manière il a été sélectionné par le cabinet.

Mandat social, le cas échéant :

Les explications sont-elles claires, demandez un exemple concret, le mode opératoire (les pré-requis), et le surcoût de cette prestation.

Recommandation :

Quelles sont les recommandations que je peux obtenir sur ce cabinet ?

Contrat :

Le contrat de prestation est-il clair ?

Mon interlocuteur m'a-t-il proposé une lecture en commun ?

Y a-t-il des points contraires, dans la rédaction ou dans l'esprit, à ce qui m'a été présenté oralement ?

ANNEXE : LES CABINETS SPECIALISES EN FRANCE

| NOM | SITE | SPECIALISATION |
|------------------------------------|--|----------------|
| VALTUS TRANSITION | www.valtus.fr | Généraliste |
| X-PM TRANSITION Partners | www.x-pm.com | Généraliste |
| BOYDEN Branche MT | www.boydeninterim.fr | Généraliste |
| INSIDE MANAGEMENT | www.inside-management.com | Généraliste |
| Robert WALTERS | www.robertwalters.fr | Généraliste |
| DELVILLE | www.delville-management.com | Généraliste |
| AMADEUS DIRIGEANTS | www.amadeus-dirigeants.Com | Généraliste |
| NEWBRIDGE PARTNERS | www.newbridge-partners.com | Généraliste |
| EIM International | www.france-eim.com | Généraliste |
| ETM | www.etmmanagement.com | Généraliste |
| AXESSIO | www.axessio.com | Généraliste |
| ARTHUR HUNT | www.arthur-hunt.com | Généraliste |
| NIM Europe | www.nimeurope.com | Généraliste |
| VoxAlto | www.voxalto.fr | Généraliste |
| EUROSEARCH & Ass - ex Transio | www.eurosearch-associes.com | Généraliste |
| ESSENSYS | www.essensys.eu | Généraliste |
| MANAGERS 50 | www.managers50.fr | Généraliste |
| TRANSITISS / FIN'nCash Consultants | www.transitiss.com | Généraliste |
| ACTISS PARTNERS – IMMEDIA | www.actisspartners.com | Généraliste |
| LINCOLN Transition Executive | www.lincoln-transition.com | Généraliste |
| MPI EXECUTIVE | www.mpiexecutive.com | Généraliste |
| PROCADRES INTERNL- NEW !!! | www.procadres.fr | Généraliste |
| EXECUTIVES ONLINE IM (DiS) | www.executivesonline.fr | Généraliste |
| APTIMEN MANAGERS | www.aptimen-managers.com | Généraliste |

Suite...

| NOM | SITE | SPECIALISATION |
|-----------------------------|--|---------------------------|
| ERG EUROPE | www.ergeurope.com | Généraliste |
| REACTIVE EXECUTIVE - NEW!!! | www.reactive-executive.com/ | Généraliste |
| DIVISION ONE | www.division-one.com | Généraliste |
| OBJECTIF CASH | www.objectifcash.com | Finances |
| Robert HALF | www.roberthalf.fr | Finances, juridique |
| GRANT THORNTON (DI Fin.) | www.grant-thornton.fr | Finances |
| Référence DSI | www.referencedsi.com | SI |
| FINAXIM | www.finaxim.fr | RH |
| Groupe H30 | www.h3o-rh.fr | Généraliste, formation |
| MCG MANAGERS | www.mcgmanagers.com | Logement et Médico social |

| NOM | Siège en FR | Autres bureaux en FR | International en propre |
|---------------------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
| X-PM TRANSITION Partners | Paris | non | oui |
| Robert WALTERS | Paris | non | oui |
| ACTISS PARTNERS – IMMEDIA | Paris | Lyon | oui |
| EIM International | Paris | non | oui |
| Robert HALF | Paris | oui | oui |
| GRANT THORNTON (DI Finances) | Paris | non | oui |
| DELVILLE | Paris | non | oui |
| ERG EUROPE | Paris | non | oui |
| ARTHUR HUNT | Paris | non | oui |
| ESSENSYS | Paris | non | oui |
| BOYDEN Branche MT | Lyon | Paris | oui |
| DIVISION ONE | Paris | non | oui |
| VALTUS TRANSITION | Paris | non | non |
| INSIDE MANAGEMENT | Lyon | non | non |
| AXESSIO | Paris | non | non |
| ETM | Paris | non | non |
| Groupe H30 | Nantes | Paris | non |
| Référence DSI | Bordeaux | non | non |
| NIM Europe | Paris | non | non |
| VoxAlto | Paris | non | non |
| EUROSEARCH & Ass - ex Transitio | Paris | non | non |
| AMADEUS DIRIGEANTS | Paris | non | non |
| MCG MANAGERS | Lyon | non (boite postale) | non |
| FINAXIM | Paris | oui | non |

Suite...

| NOM | Siège en FR | Autres bureaux en FR | International en propre |
|------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| MANAGERS 50 | Paris | non | non |
| TRANSITISS / FIN'nCash Consultants | Lyon | non | non |
| MPI EXECUTIVE | Paris | non | non |
| PROCADRES INTERNL- NEW !!! | Paris | non | non |
| EXECUTIVES ONLINE IM (DiS) | Paris | non | non |
| APTIMEN MANAGERS | Lyon | non | non |
| LINCOLN Transition Executive | Paris | non | non |
| NEWBRIDGE PARTNERS | Paris | non | non |
| OBJECTIF CASH | Paris | non | non |
| REACTIVE EXECUTIVE - NEW!!! | Paris | non | non |

Italique = estimation

| NOM | FNMT 2013 | Dernier CA connu ou estimé | tendance |
|-------------------------------|--------------|-------------------------------|----------|
| VALTUS TRANSITION | X | 14 600 | ↗ |
| X-PM TRANSITION Partners | | 14 105 | ↗ |
| Robert WALTERS | | 11 504 | ↗ |
| AMADEUS DIRIGEANTS | X | 5 000 | ? |
| NEWBRIDGE PARTNERS | | 4 600 | ? |
| OBJECTIF CASH | | 4 000 | ? |
| EIM International | | 3 496 | ↘ |
| Robert HALF | | 3 140 | ↗ |
| NIM Europe | X | 3 050 | ↗ |
| MCG MANAGERS | X | 2 800 | ↘ |
| ETM | | 2 506 | ↗ |
| GRANT THORNTON (DI Finances) | X | 2 500 | ? |
| ACTISS PARTNERS – IMMEDIA | X | 2 300 | ↗ |
| AXESSIO | | 2 268 | → |
| DELVILLE | X | 2 200 | ↗ |
| ARTHUR HUNT | | 2 153 | ↘ |
| BOYDEN Branche MT | X | 2 137 | ↗ |
| Groupe H30 | X | 1 800 | ↘ |
| Référence DSI | | 1 800 | ↗ |
| VoxAlto | | 1 152 | ↘ |
| EUROSEARCH & Ass - ex Transio | X | 1 059 | → |
| FINAXIM | | 1 051 | ↗ |
| ESSENSYS | X | 1 003 | ↘ |
| MANAGERS 50 | | 1 000 | ? |

Suite...

| | | | |
|------------------------------------|---|-----|---|
| LINCOLN Transition Executive | X | 763 | ? |
| INSIDE MANAGEMENT | | 600 | ↗ |
| MPI EXECUTIVE | | 580 | ↘ |
| PROCADRES INTERNL- NEW !!! | X | 500 | ? |
| EXECUTIVES ONLINE IM (DiS) | | 447 | ↗ |
| APTIMEN MANAGERS | | 243 | ↗ |
| ERG EUROPE | X | 230 | ↘ |
| TRANSITISS / FIN'nCash Consultants | | 200 | ? |
| REACTIVE EXECUTIVE - NEW!!! | X | 100 | ? |
| DIVISION ONE | | 0 | ? |

NOTES



viadeo

<http://fr.viadeo.com/fr/profile/jacques.burtin>



LinkedIn

<http://lnkd.in/EqjzwC>

Le management de transition français est une nébuleuse : difficile de savoir ce qu'il représente en termes de volume ; compliqué d'en connaître les véritables acteurs et leur degré de professionnalisme ; ardu d'en jauger les codes et les pratiques...

Un élément enivre ceux qui touchent de près ou de loin à ce métier : le secteur en France serait valorisé à 350 millions d'euros... Bon... Outre ce chiffre qui tient plus du décret que de l'analyse, les protagonistes se gaussent d'une croissance annuelle à 2 chiffres, narguant les aléas de l'activité économique nationale depuis 2 décennies... Ah bon !

Indéchiffrable si l'on se contente des communications dirigistes des acteurs qui le composent, le management de transition est pourtant quantifiable et accessible.

Bas les masques ! L'auteur vous emmène en coulisses. Son objectif : intégrer les bons réflexes lors de la sollicitation d'un cabinet de management de transition. Cette prestation de service, à condition d'être parfaitement qualifiée par l'entreprise, s'avère être un outil de gestion des plus efficace... Bonne lecture !