



La face cachée
management
de transition

du

Adrien Jocteur
Monrozier

édition mai 2014



La vitrine du management de transition brille de tous ses feux, tel le boulevard Haussmann une veille de fête.

Dans ce grand bazar de la ressource humaine temporaire, on trouve de tout : des solutions miraculeuses pour les actionnaires et les dirigeants d'entreprises, des perspectives de carrière prodigieuses pour les cadres candidats à une première mission.

Après 14 ans de pratique sur la scène et en coulisses, je pourrais écrire un livre sur les poncifs du métier. La presse spécialisée est encore démunie pour parler d'un secteur confidentiel en France : 150 millions d'euros réalisés par les cabinets spécialisés et les indépendants, à comparer aux 30 milliards du conseil en France. Dans cette niche, ce sont les acteurs eux-mêmes qui mettent la communication en musique.

Cela me rappelle l'âge d'or du photovoltaïque : quelques démonstrations sur PDF et vous pouviez lever des millions d'euros pour équiper des toits entiers en misant sur la crédulité des clients. S'il suffisait d'appliquer quelques recettes magiques pour transformer une organisation moribonde en perle du CAC 40, je me demande pourquoi les sorciers redresseurs ne sont pas tous à la tête d'entreprises florissantes.

A l'origine de ces grandes révolutions annoncées, toujours le même mécanisme : surfer sur un engouement, communiquer beaucoup pour ne rien dire, paraître bœuf quand on est grenouille, diffuser des témoignages clients idylliques, affirmer ce qu'on ne peut pas démontrer, faire des alliances contre nature.

Au regard des succès de ces 10 dernières années, force est de constater que la rupture n'est jamais arrivée d'où on l'attendait. Des petits trublions pleins d'idées loufoques sont devenus des succès durables, pendant que les dinosaures ronflaient tranquillement dans leurs bunkers.

Le marché français ne pèse pas 400 M€, il ne progresse pas de 25 % par an depuis 20 ans. La tarification moyenne d'une prestation n'est pas de 1 200 €/jour, le salaire moyen des managers n'est pas de 150 K€. Il n'existe aucun label ni aucun organisme représentatif du métier.

Tout ceci n'est qu'un résumé des « informations » qui sont relayées à profusion sur le net.

Je rejoins mes confrères sur le formidable potentiel de développement du secteur, à condition de communiquer différemment : les pièges à gogo finissent toujours par être déjoués. Il est temps de porter un regard pragmatique sur les coulisses du métier pour le désacraliser. Le monde réel du management de transition est bien plus subtil qu'un décor éphémère en carton-pâte.

Tel est le message subliminal de cette publication, rédigée par un acteur engagé. Adrien signe ici un document rafraichissant, contemporain et argumenté, conforté par sa réussite dans le management de transition, preuves à l'appui. Le fil conducteur est le même que celui qui guide l'auteur dans la vie : transparence, humilité, et contribution.

Jacques Burtin

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	6
JOURNAL DE BORD D'UN EX-FUTUR MANAGER DE TRANSITION	7
LE MANAGEMENT DE TRANSITION : UNE ACTIVITE POUR SENIORS ?	10
LE MANAGER DE TRANSITION : UN COUPEUR DE TETES ?	20
LE CHOIX DES INTERVENANTS PAR LES CABINETS	25
UN MARCHE QUI COMMUNIQUE DE MANIERE MALADROITE	34
MIEUX QUE LE LOTO : LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?	43
PORTRAIT D'UN MANAGER DE TRANSITION MODERNE.....	50
CONCLUSION	52

INTRODUCTION



Devenir manager de transition, qu'est-ce que cela signifie ?

Difficile de se faire une idée précise des contours de cette prestation qui est "inhabituelle".

En France, les chiffres sont rares, de même que les articles de fond qui sont, la plupart du temps, influencés, voire initiés par les acteurs du marché eux-mêmes...

Les candidats à une première mission se présentent généralement avec une idée très fantasmée de cette prestation, influencés par les clichés que l'on aime diffuser dans le métier.

Cette publication est née de l'idée que, pour celui qui souhaite se lancer dans l'aventure, il faut savoir ce qu'il en est, mais ce qu'il en est vraiment.

Il y a la partie émergée de l'iceberg, visible et étincelante, qui détourne l'attention de la partie immergée et pourtant bien réelle.

Futurs managers de transition, mettez vos masques et vos tubas, votre combinaison étanche, nous allons plonger dans les profondeurs.

JOURNAL DE BORD D'UN EX-FUTUR MANAGER DE TRANSITION

Avril 2011

Jean-Claude, serein et déterminé, sort du cabinet d'outplacement, projet professionnel en poche !

4 mois plus tôt, le tableau était plus mitigé : 55 ans, licencié du Groupe dans lequel il travaillait depuis 25 ans, moral dans les chaussettes...

Pourtant, son parcours était sans faute : embauché comme contrôleur de gestion sur un site de production, il avait fini comme DAF de la filiale France du Groupe.

A l'annonce de son débarquement par le nouvel actionnaire, la pilule est dure à avaler. Mais Jean-Claude a toujours eu la réputation d'un dur à cuire, intransigeant sur les modalités de son départ : des indemnités confortables, un outplacement réputé, et 3 ans d'indemnisation par Pôle-Emploi...

Il envisage 2 possibilités pour la suite : racheter une entreprise (un vieux rêve), ou se positionner comme manager de transition.

Pour le premier projet, il a l'avantage d'avoir du temps, et pour le deuxième, il a l'expérience et l'état d'esprit.

Décembre 2011

Jean-Claude sort d'une réunion organisée par un cabinet parisien de management de transition. Le sujet : présenter le métier et le mode d'intervention du cabinet.

Il en est maintenant convaincu : la piste du management de transition est sa priorité.

Il n'y voit que des avantages : retrouver son dernier niveau de rémunération (voire même plus pour certaines missions compliquées), faire bénéficier le client de son expérience (alors que les entretiens de recrutement classiques lui ont donné l'impression d'une certaine réserve sur son âge...), et surtout changer de secteur d'activité, lui qui est étiqueté "automobile".

Les intervenants du cabinet ont été clairs : *le marché du management de transition est encore compliqué à chiffrer, de l'ordre de 350 à 450 M€ en France, mais il est en croissance permanente à 2 chiffres depuis 20 ans. D'après ce cabinet, au regard de son parcours, la 1^{ère} mission arrivera vite.*

Son projet de reprise d'entreprise suit une courbe inverse : aucun dossier n'offre réellement les garanties attendues (il en a étudié 3), et les montages financiers sont plutôt engageants... Même s'il se sent vraiment l'âme d'un entrepreneur, il subsiste des risques. Il poursuit quand même l'étude d'une opportunité sérieuse.

Janvier 2013

La première mission se fait attendre, malgré 2 touches sérieuses.

Une première sur un site industriel de 300 personnes dans la région de Poitiers. Le site venait d'être racheté par un grand équipementier automobile. Il fallait assister les équipes financières sur place pour qu'elles s'alignent sur la vision du nouvel actionnaire. Après avoir hésité, se trouvant très clairement surdimensionné pour la mission, il avait accepté d'être positionné en imposant son tarif : 1200€/jour. Quelle ingratitude de la part du cabinet : il n'a jamais eu de nouvelles...

Pour la deuxième opportunité, il fallait venir en aide au dirigeant-actionnaire d'une petite structure de 20 personnes, des ingénieurs pour la plupart. Leur plus gros client était le Groupe dont il était issu ! L'objectif : rétablir et anticiper une situation de trésorerie délicate.

Mais le dossier a été vite plié : Jean-Claude a été envoyé seul en urgence pour rencontrer le dirigeant. Ses conseils et ses solutions n'ont pas trouvé preneur. Là encore, plus de nouvelles du cabinet...

Sur la partie entrepreneuriale, Jean-Claude étudie toujours le même dossier, mais ses doutes sont persistants. Tout miser à son âge, est-ce bien raisonnable ?

Avril 2014

Jean-Claude continue à solliciter les différents cabinets du marché : mails réguliers, coups de téléphones mensuels,... A chaque fois il cherche à provoquer un entretien ou une conversation téléphonique, mais les portes restent closes.

Le plus incroyable : alors qu'en 2012 certains cabinets l'avaient officiellement "certifié" comme l'un de leurs managers intervenants, il ne s'est jamais vu proposer une seule opportunité de leur part !

Mais sa patience a des limites, Jean-Claude a décidé d'arrêter de leur courir après.

Le projet de reprise d'entreprise est définitivement tombé à l'eau : les cadres se sont mis d'accord pour racheter leur société en LBO... Pas de regrets donc, mais la reprise d'entreprise est vraiment frustrante, aléatoire et risquée.

Au final

Jean-Claude ne sera bientôt plus indemnisé, et son projet professionnel aboutit à une impasse. Peut-être qu'après tout, il faut rester en veille d'opportunités en CDI ?

Seul problème : à bientôt 58 ans, avec 3 ans d'inactivité derrière lui, est-il "bankable" pour les cabinets de recrutement ? Sûrement moins qu'en 2011 lorsqu'il quittait juste le Groupe à l'âge de 55 ans, encore dans la dynamique de sa dernière fonction...

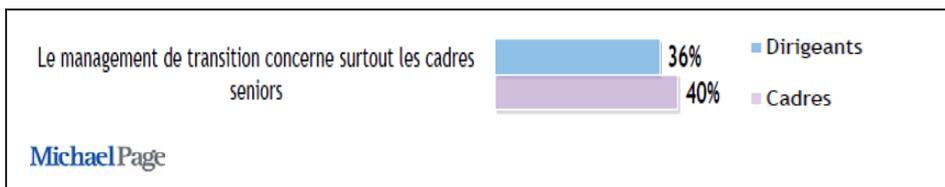
Ce qui a échappé à Jean-Claude :

- Le vieux rêve du rachat d'entreprise est une chimère qui lui a fait perdre 2 ans. L'entrepreneuriat est une vocation qui se découvre rarement après la cinquantaine, à quelques rares - et brillantes - exceptions près,
- Le marché miraculeux du management de transition qui progresse de 20% par an est un effet d'annonce qui lui a donné de faux espoirs,
- Ses exigences salariales auraient dû tenir compte de la réalité de l'offre et de la demande sur le marché du management de transition, de plus en plus soumis à une logique d'achat de la part des clients,
- Il aurait dû envisager le management de transition comme une éventualité, en complément d'un projet professionnel central lui assurant de meilleures garanties de réussite pour retrouver une activité,
- Son expérience, même marquée par un parcours exemplaire et rythmé au sein d'un grand groupe, ne fait pas de lui un manager de transition incontournable. La concurrence est même assez sévère.

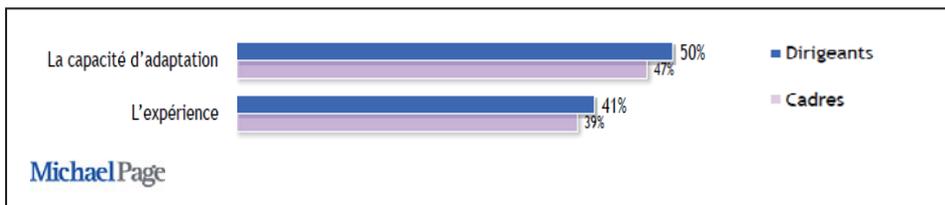
LE MANAGEMENT DE TRANSITION : UNE ACTIVITE POUR SENIORS ?

L'une des idées reçues qui colle le plus à la réputation du management de transition touche à la notion de "séniorité". Ce thème est le pain béni des médias, des conseillers en recherche d'emploi, et de certains consultants en repositionnement professionnel.

Leur message : le management de transition fait intervenir en mission des profils séniors, comme en témoigne d'ailleurs le sondage réalisé par Michael Page en mars 2011 auprès de cadres et dirigeants en poste :



Dans le même sondage, la notion d'expérience est la deuxième qualité attendue, après la capacité d'adaptation :



Quoi de plus logique : faire intervenir un prestataire sur une situation inhabituelle permet au dirigeant de bénéficier de son expérience de ladite situation. Ceci est d'autant plus vrai lorsque la prestation se réalise par l'intermédiaire d'un cabinet, car l'expérience du manager sera doublée et bonifiée par celle du cabinet qui peut généralement s'appuyer sur des situations proches gérées lors de précédentes missions.



J'ai en tête une mission effectuée dans le secteur de la sidérurgie, au sein d'un groupe international.

Le périmètre d'intervention concerne l'un des sites, qui compte une petite équipe de 40 personnes, spécialisé dans le traitement secondaire de pièces lourdes.

Les personnes du site sont de vrais professionnels, des profils expérimentés. Le site étant en surcharge, l'objectif de la mission est de gagner en productivité.

Le manager présenté possède 32 ans d'expérience dans l'industrie, j'ai déjà eu l'occasion de faire plusieurs missions avec lui.

3 éléments décisifs dans mon choix de le présenter :

- *Il aura la crédibilité technique au niveau des équipes,*
- *Il a effectué des missions similaires en matière d'enjeu,*
- *Il a l'expérience de la mise en œuvre d'un process d'amélioration continue qui le rendra crédible auprès du directeur de site.*

Son expérience est l'argument principal, car celle-ci garantit une évaluation rapide de la situation existante et un diagnostic efficace. Avantage supplémentaire : il s'agit de la 2^{ème} mission que je réalise chez ce client. Mon expérience de la première intervention permet de sensibiliser le manager intervenant sur les habitudes et la manière de fonctionner de l'équipe dirigeante.

Il y a donc là une combinaison expérience de l'intervenant / expérience du cabinet qui rend l'intervention efficace.

Pour autant, la "séniorité" du manager que j'ai présenté ne constitue pas un argument à part entière. Sa connaissance du secteur en général, et de cette situation en particulier, ainsi que son état d'esprit, ont été déterminants.

Reste que le management de transition est assimilé à la notion de séniorité.

Si cela se justifie par le fait que la séniorité est synonyme d'expérience, il faut aussi y voir une réalité historique.

L'apparition du management de transition en France est articulée autour de ce thème.

Cela nous ramène à la traditionnelle question de l'œuf et de la poule : est-ce le management de transition qui a entraîné la notion de séniorité, ou les séniors qui ont promulgué le concept du management de transition ?

La séniorité, une réalité justifiée en management de transition

La réponse peut paraître surprenante, mais ce sont les séniors qui ont amené cette notion de management de transition, et un cabinet en particulier : Quincadres.



The screenshot shows the JDN (Journal du Net) website interface. At the top left is the logo 'JDN JOURNAL DU NET'. To the right are social media icons for Facebook, Twitter, and RSS. Below the logo is a search bar with the text 'Chercher une entreprise, un dirigeant, une tendance' and a magnifying glass icon. A navigation bar below the search bar contains tabs for 'ACCUEIL', 'WEB & TECH', 'MÉDIA', 'MANAGEMENT', 'BUSINESS', and 'PATRIMOINE'. On the left side, there is a sidebar menu with categories like 'E-BUSINESS', 'Actualités', 'e-Marketing', 'e-Commerce', 'e-Publicité', 'Marques-Sites', 'Internet mobile', 'Le Net', 'Télécoms-FAI', 'e-Tourisme', 'e-PME', 'Tous les articles', and 'Tous les thèmes'. Below the sidebar is a 'BOURSE' section. The main content area features an article titled 'EMPLOI Quincadres propose des cadres seniors aux entreprises'. The article text discusses the company's specialization in helping older professionals find employment, mentioning its founding in 1996 and the 'Baby-Boom' generation.

Ce cabinet avait pour leitmotiv de promouvoir l'emploi des quinquagénaires en France.

Ceci s'est transformé petit à petit en missions de management de transition, avec un changement de nom significatif : Procadres International.

Ce lien entre management de transition et séniorité peut être abordé de manière humoristique, comme en témoigne un manager qui raconte ses premiers pas dans le monde du management de transition. Nous sommes alors en 2000 :

" A 38 ans, et après 16 ans passés dans la même entreprise, je réalise que je n'ai fait qu'une succession de missions en interne. Je décide alors de tenter ma chance comme consultant, le terme de manager de transition restant encore confidentiel au début des années 2000.

Ma première réunion de managers est un vrai choc : une assemblée de papys sereins, qui ont l'air de s'éclater dans des missions très variées. Je suis à l'époque le petit jeune de la bande, l'exception qui confirme la règle : pour être manager de transition, il faut avoir des cheveux blancs".

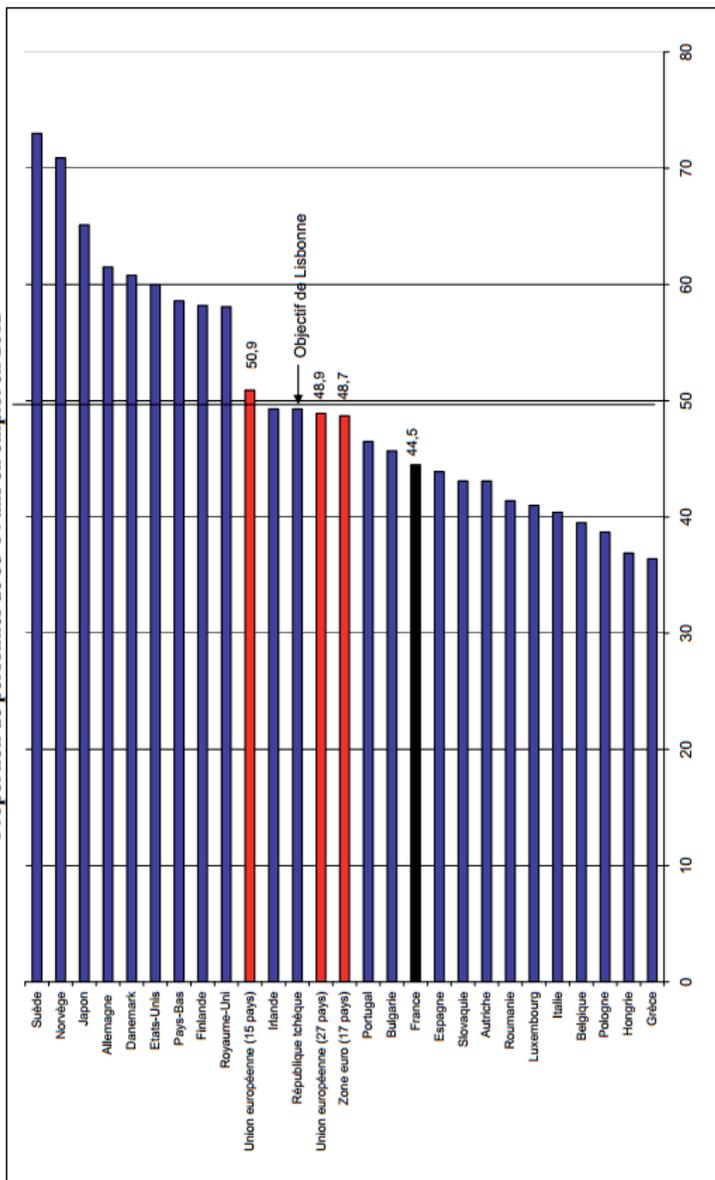
Une chose est sûre : le management de transition est une véritable opportunité pour les séniors sans emploi en France. Les cabinets d'outplacement et les organisations pour l'emploi telles que l'APEC le présentent, à juste titre, comme une piste sérieuse auprès des séniors qu'ils accompagnent.



The image shows a screenshot of a news article from the website Les Echos.fr. The page layout includes a top navigation bar with the site logo and categories: NEWS, BOURSE, PATRIMOINE, and BUSINESS. Below this is a secondary navigation bar with regional and industry-specific options: FRANCE, INTERNATIONAL, INDUSTRIE SERVICES, TECH, MÉDIAS, and FINANCE MARCHÉS. The main content area features a sub-header 'SUPPLEMENT MANAGEMENT MÉTIERS' in red. The article title is 'Manager de transition : une seconde carrière pour les dirigeants seniors'. To the left of the title are three circular icons representing social media or sharing options. Below the title, the text indicates the article is from 'Les Echos n° 19764 du 03 Octobre 2006 - page 11' and provides a brief summary: 'Gérer les situations exceptionnelles, aplanir les crises, assurer un intérim de haut niveau ou rendre plus performante l'organisation d'une entreprise... Le métier de manager de transition est, depuis cinq ans, en plein développement.'

La France a d'ailleurs du retard à combler à ce niveau-là, particulièrement chez les plus de 60 ans, comme le montrent les 2 tableaux suivants, issus d'une étude de la DARES. Ils montrent très clairement que les séniors en France n'ont pas autant la cote auprès des employeurs que chez nos voisins :

Proportion de personnes de 55-64 ans en emploi en 2012

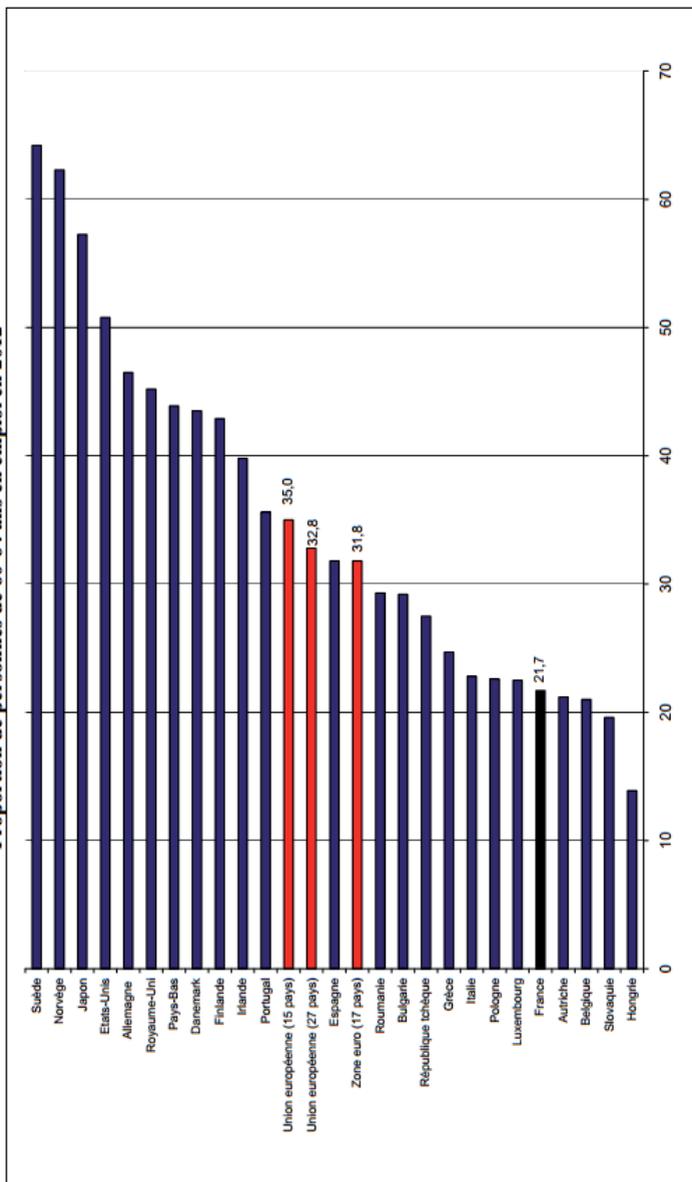


Source : Eurostat sauf Etats Unis et Japon : OCDE (donnée 2011).



Ministère du Travail, de l'Emploi,
de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

Proportion de personnes de 60-64 ans en emploi en 2012



Source : Eurostat sauf Etats Unis et Japon : OCDE (donnée 2011).



Ministère du Travail, de l'Emploi,
de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

Malgré le lien évident entre management de transition et séniorité, il faut avant tout revenir à un basique concernant ce type d'intervention : la typologie même de la mission, et donc du manager qui intervient.

Le contenu des missions de management de transition évolue

Depuis quelques années, des profils moins séniors partent en mission. Ceci n'est pas dû à un phénomène de jeunisme, mais à une évolution du métier.

A l'origine, les missions concernaient des fonctions qui faisaient partie du comité de direction des entreprises, donc des fonctions pour lesquelles la composante managériale était importante.

Aujourd'hui, le spectre des missions en termes de dimension managériale est plus large, avec notamment 2 dominantes :

- Les missions ne concernent pas uniquement les fonctions du CODIR et peuvent aussi impacter le niveau N-1 (middle-management). Cela conduit à envisager des profils plus jeunes, avec accessoirement un niveau de rémunération plus adapté. Il peut s'agir malgré tout de services-clés, comme par exemple le service client d'un centre de distribution.
- Les entreprises peuvent avoir besoin d'une expertise particulière plutôt que d'une compétence managériale. Soit pour conduire un projet stratégique dans l'entreprise, soit pour combler le départ d'une compétence technique pointue (par ex : Lean Manufacturing, 6 Sigma,...) qu'il est impossible de transférer sur un autre salarié.

C'est par exemple souvent le cas sur des missions qui concernent les Systèmes d'Information. Il s'agit souvent d'intervenants qui ont la connaissance de logiciels ou de Systèmes d'Information particuliers, avec la capacité de prendre à leur compte d'éventuels développements spécifiques de l'entreprise cliente. Là encore, l'enjeu peut être de taille pour certaines activités telles que le e-commerce.

En tout état de cause, l'expérience n'est pas une raison suffisante pour aspirer à partir en mission. Il faut faire preuve d'un certain état d'esprit. Ce qui signifie que certains facteurs peuvent être bloquants, des facteurs qui sont susceptibles d'être plus présents chez un profil expérimenté :

La séniorité n'est pas un critère suffisant

La capacité d'adaptation

Elle est l'une des premières qualités requises pour partir en mission. Soyons clairs : certaines missions ont lieu au sein d'entreprises qui font preuve d'une culture à laquelle il n'est pas si compliqué d'adhérer. Mais si le manager ne fait pas preuve d'ouverture d'esprit, le risque d'échec ou de bilan mitigé est important.

Voici un exemple vécu pour illustrer mon propos :

Une enseigne spécialisée dans la distribution lance une activité de e-commerce. En quelques années, l'activité croît de manière fulgurante : c'est la bonne idée au bon moment. La personne en charge de l'activité de e-commerce, présente au capital de la société, possède une connaissance technique pointue des articles distribués. Il n'a cependant aucune attirance pour la gestion et le management, et aucune expérience en logistique. Face au développement de son activité, il coopte des gens de son réseau, qui ne sont pas non plus des professionnels de la fonction occupée. L'entrepôt est déménagé à plusieurs reprises pour augmenter la capacité de stockage. L'organisation tente de suivre tant bien que mal. Les équipes se connaissent bien (une bande de copains), et travaillent 15 heures par jour, week-end compris. La structure compte 60 personnes en période de pointe, dont plus de la moitié en intérim.

Le développement est remarquable, mais il arrive un moment où la structure n'arrive plus à faire face à la demande, notamment sur la partie logistique. Au pic de dysfonctionnement, le dirigeant estime la perte de CA à 3 M€, les équipes sont usées physiquement et moralement.

Le Président du Groupe me contacte pour réaliser un diagnostic de son organisation logistique, et mettre en place une organisation et des processus adaptés à cette activité très saisonnière. Reste à lui trouver la perle rare : un expert de la logistique, apte humainement à évoluer dans une ambiance bien particulière.

J'envisage dans un premier temps de positionner un vieux renard de la logistique de distribution, et plusieurs managers du réseau sont partants pour la mission. Mais ils sont formatés grands groupes de distribution, avec des modes de fonctionnement très dupliqués, assistés par une structure organisée et travaillant avec des outils informatiques et logistiques performants.

Je choisis alors une orientation différente : un profil de moins de 40 ans, avec l'esprit start-up, possédant une sérieuse expertise en logistique, et (cerise sur la gâteau) une expérience en e-commerce pour une grande enseigne internationale.

Mon client retient le 2^{ème} profil sans hésiter, autant pour des raisons de savoir-être que de compétences.

Exprimé autrement, la séniorité n'est pas un argument suffisant pour partir en mission. Je regrette parfois que certains managers n'en prennent pas conscience plus tôt. En se préparant mieux aux attentes de leurs futurs clients (dont je fais partie en tant que cabinet), ils feraient l'économie de quelques déceptions.

La rémunération

Un manager expérimenté est en droit d'attendre un niveau de rémunération en phase avec ses compétences.

Il a un parcours significatif, durant lequel il a été amené à réévaluer régulièrement sa rémunération.

C'est d'ailleurs ce qui ressort d'une étude menée par Robert Half sur les niveaux de facturation des managers en 2013. Selon les années d'expérience sur un même poste, le niveau de facturation est sensiblement différent (exemple ici d'une mission de direction financière).

REEMPLACEMENT FINANCE

Directeur Administratif et Financier (H/F)

Expérience	Forfait Jour
10 à 15 ans	770 - 1.000€*
> 15 ans	979 - 1.180€*

*selon la taille de l'entreprise et le nombre de personnes à manager

 Robert Half

Quand le manager reste arc-bouté sur un niveau de rémunération théorique, il devient parfois impossible de présenter au client une proposition commerciale adaptée.

Un profil moins expérimenté aura d'une part un niveau de rémunération plus abordable, mais surtout une philosophie différente par rapport à sa carrière professionnelle. On est moins dans la recherche de la sécurité de l'emploi et du salaire, et plus dans l'épanouissement personnel par son activité professionnelle, ce qui conduit à changer régulièrement d'employeur (logique du zapping). Je constate qu'il devient de plus en plus rare d'avoir entre les mains des CV de personnes ayant fait 20 ans au sein de la même structure... Les cycles se situent plutôt entre 2 et 5 ans.

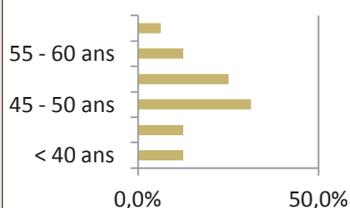
Il convient de signaler à ceux qui souhaitent réaliser des missions en transition que cela ne devient pas une opportunité parce qu'ils ont la cinquantaine ! Intervenir en transition résulte d'un vrai questionnement et s'inscrit dans un projet de vie global. Cela demande un état d'esprit particulier qui tient compte de vraies contraintes, aussi bien professionnelles que personnelles. Et cela ne se découvre pas uniquement à l'âge de la maturité : si cette envie existe, elle est déjà inscrite (et pas forcément exprimée) tout au long du parcours professionnel.

Je laisse la parole à un DRH de transition de 49 ans avec qui je travaille et à qui était posée la question : *"Comment es-tu devenu manager de transition ?"* .

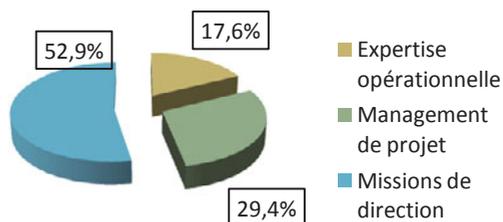
Il répond : *"Par hasard ! J'ai pris cela comme une opportunité à saisir, un défi, une envie de nouveau challenge. Plusieurs cabinets de recrutement m'avaient dissuadé de le faire, car pour eux c'était une position de fin de carrière avec le risque d'être catalogué et de ne plus pouvoir en sortir. Après mûre réflexion et une proposition intéressante, j'ai accepté de devenir manager de transition"*.

PROFILS ET FONCTIONS : ZOOM SUR UN PURE PLAYER

Managers par tranche d'âge



Répartition par type de mission



- 75% des managers ont plus de 45 ans, avec une moyenne de 48 ans (1^{er} tableau).
- La majorité des interventions (53%) concerne des missions de management pur (2^{ème} tableau).
- Les missions peuvent être hybrides : conduite de projet, avec une notion de management transverse, et expertise opérationnelle avec compétence spécifique.

Le croisement des 2 tableaux apporte un éclairage supplémentaire :

- Pour les profils jusqu'à 45 ans, 65 % sont des missions d'expertise opérationnelle, et 35% du management de projet. On trouve très peu de missions de direction.
- Pour la tranche 45-50 ans : 67% sont des missions de direction, 21% du management de projet et 12% de l'expertise opérationnelle.
- Et enfin pour les plus de 50 ans, 71% des missions sont des missions de direction, 18% du management de projet, et 11% de l'expertise opérationnelle.

Il y a donc globalement une tendance au rajeunissement des profils. Mais il y a parallèlement une forte évolution de la nature des missions. Les entreprises ne font plus seulement appel au management de transition pour des compétences managériales, mais aussi pour des compétences spécifiques de tout ordre, en restant le plus souvent dans le haut des organigrammes. Pour des missions de direction, ce sont toujours des profils séniors, donc expérimentés, qui sont mobilisés en priorité.

LE MANAGER DE TRANSITION : UN COUPEUR DE TÊTES ?

Les médias ont un rôle majeur sur la perception du management de transition en France. Ils lui ont donné une image très particulière. On peut y voir une dimension pédagogique, comme je viens de le décrire, mais ils ont contribué aussi à diffuser une image beaucoup plus ambiguë...

Une image écornée par les médias

Notons tout d'abord que les cabinets de management de transition sont les premiers dépositaires de l'image de ce métier. Le profil du manager de transition a fait l'objet de beaucoup de fantasmes.

Il est souvent décrit et imaginé comme un "super héros" des temps modernes, un dur à cuire qui va mettre tout le monde au pli.

Le dirigeant d'une PME d'ingénierie m'avait sollicité pour assurer son relais managérial sur le terrain. Je lui avais présenté un manager dont le profil semblait répondre à son contexte et à ses attentes. Son retour par mail sur le manager en question traduit bien l'idée qu'il s'en faisait :

"Vu les émoluments en jeu, je m'attendais à voir un McGyver, un Bernard Tapie bis, un cadavre avec les dents plantées dans la table... En fait, c'est un mec tout-à-fait normal".

Soyons honnêtes : fut une époque où les cabinets aimaient bien communiquer sur des managers aux compétences inégalables, avec des expériences extraordinaires (retournement d'une entreprise, CA x 5, ...). Quelques irréductibles jouent d'ailleurs encore sur ce registre.

Voici ce que l'on peut lire sur le site internet de l'un d'entre eux :

RETOURNEMENT ET REDRESSEMENT

Dans les situations de rentabilité dégradée et souvent de trésorerie exsangue, le manager de transition prend les dispositions pour retarder les échéances et trouver des sources d'économie.

Il étudie avec vous les meilleures pistes de redressement en lien avec la stratégie de l'entreprise. Il pilote ensuite la mise en œuvre du scénario retenu jusqu'à l'atteinte des objectifs fixés.

Même si certaines missions peuvent s'apparenter à des opérations de retournement ou de redressement, ce n'est généralement pas de cette manière que le client présente son contexte.

Dans certains cas (difficulté conjoncturelle), les médias ont relayé un message négatif sur le manager de transition : un "killer", un mercenaire qui vient faire le ménage dans l'entreprise. Il est étonnant de constater à quel point le manager de transition est associé à la mise en place de PSE, surtout s'il est DRH.

Cette image n'est pas totalement due au hasard. La crise économique des années 2008-09 a eu pour effet des réductions de coûts et d'effectifs au sein de beaucoup d'entreprises. Cette recherche de rentabilité, qui pouvait prendre la forme de PSE, était parfois confiée à un intervenant extérieur. S'en est suivi un relais médiatique assez sévère, en insistant sur l'image du manager de transition « coupeur de têtes », sous l'impulsion de certaines centrales syndicales.

Voici un exemple d'article publié par Courrier Cadres en janvier 2010.

COURRIER
cadres
www.courrier-cadres.com

FAUT-IL AVOIR PEUR DES MANAGERS DE TRANSITION?

N° et date de parution : 37 - 01/01/2010
Diffusion : 67466
Périodicité : Mensuel
CourrierCadres1_37_46_24.pdf
Site Web : <http://www.courriercadres.com/>

Page : 46
Taille : 100 %
1587 cm2

FAUT-IL AVOIR PEUR DES MANAGERS DE TRANSITION?

*Les entreprises les appellent à leur chevet en temps de crise. **Danger ou opportunité à saisir pour les cadres?** Si vous savez bien vous positionner face à ces intérimaires de choc, la situation peut tourner à votre avantage.*

Quelques extraits :

"L'arrivée d'un manager de transition n'est pas vraiment bon signe : l'image d'un "nettoyeur" vient immédiatement à l'esprit..."

"La venue d'un manager de transition dans une entreprise n'est pas toujours aussi idyllique et c'est bien ce qui inquiète les cadres".

"C'est le bouc émissaire idéal"

"Méthodes style commando"

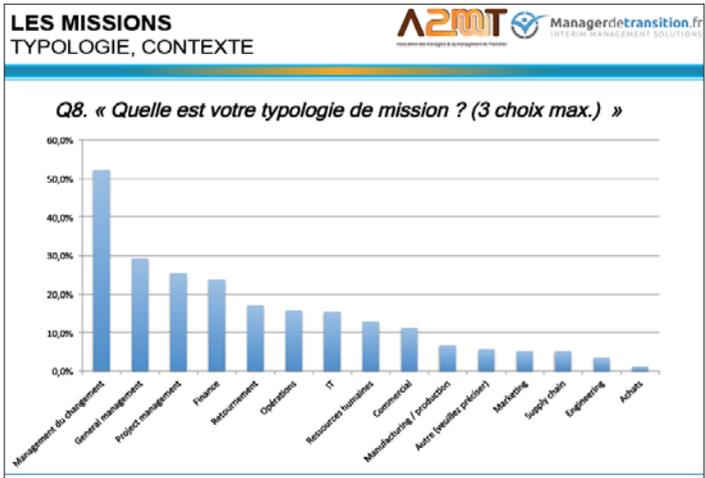
Cet article confirme qu'un manager de transition n'est pas aussi "méchant" que ça, mais le journaliste part du postulat qu'il arrive toujours quand l'entreprise est en mauvaise posture.

Cet article date de 2010, et les mentalités ont évolué depuis : le management de transition traîne moins cette réputation. Mais ce reportage montre bien d'où l'on vient, et à quel point le postulat de départ est : le manager de transition est un "nettoyeur".

Je suis néanmoins catégorique : la réalité du marché en 2014 est autrement différente, et l'était déjà en 2010 d'ailleurs...

Les missions de type « PSE » sont aujourd'hui absentes des écrans radar, sauf pour quelques cabinets qui restent accros à cette spécialité. Il en faut bien quelques-uns!

Dans un sondage de l'A2MT auprès des managers (tableau ci-dessous), 10% déclarent avoir déjà été en mission dans le domaine des RH. Un peu plus de 15% disent avoir mené une mission de retournement.



Sur le périmètre de mon cabinet qui existe depuis 2 ans et demi, je n'ai jamais eu à traiter de PSE. Ce sont les missions de croissance qui dominent, et de très loin.

Les managers de transition sont des gens tout-à-fait "normaux", loin du mercenaire au couteau entre les dents. Les missions des cabinets ne sont pas toutes des missions de direction générale d'une structure en situation catastrophique !

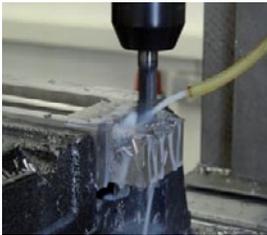
Des missions de toute nature

Dans la majorité des cas, l'enjeu d'une mission se situe dans l'expertise qui n'existe pas en interne, et dont le dirigeant va avoir besoin à un moment précis de la vie de son entreprise. Ou d'un intervenant qui va l'aider à mettre en place un projet

spécifique, soit parce qu'il n'a, encore une fois, pas le profil dans ses effectifs, soit parce que la personne en question existe dans l'entreprise mais que sa charge de travail ne lui laisse pas suffisamment de temps pour mener ce projet en parallèle.

Dans les deux cas, la requête auprès du manager intervenant concernera moins ses capacités managériales que son expertise sur un sujet précis, ou sa capacité à piloter un projet d'envergure. Et pour cela, nul besoin d'un Rambo du monde de l'entreprise...

Voici un exemple de mission illustrant ce qui précède :



Le client est spécialisé dans l'usinage de précision. Son activité croît vite, passant de 12,5 à 33M€ de CA en l'espace de 2 ans.

La production n'arrive pas à suivre ce rythme et accuse des retards importants (1 mois de délai, 300 lignes de commandes en retard, plus de 2M€ de stocks d'en-cours).

La mission consiste à mettre en place un manager à la sensibilité technique et organisationnelle, capable de lever les points de blocage et de coordonner les actions au sein des différentes entités dans le périmètre de la production.

Dans cet exemple :

- Il n'y a pas de situation de crise, mais une forte croissance,
- Le manager intervenant n'est pas un mercenaire, c'est un technicien de haut niveau apte à faire adhérer les équipes à un projet d'amélioration de la production.

Les missions en contexte de forte croissance sont tout aussi compliquées à mener que les missions en situation de crise.

Elles donnent lieu à des enjeux stratégiques forts pour le dirigeant d'entreprise, et cela entraîne une grosse attente de la part de celui-ci vis-à-vis du prestataire : *"je veux un expert du sujet, et vu les sommes engagées je ne peux pas me permettre le moindre tâtonnement"*. Le manager intervenant évolue alors dans un contexte stressant, mais "challengeant".

Les managers de transition qui réussissent sont généralement dotés d'une forte personnalité qui va leur permettre de faire face à ces situations engageantes. Je dirais même qu'ils se nourrissent de cela. Ce n'est pas leur "inhumanité" qui est attendue, bien au contraire.

Le Président d'un groupe régional important dans le secteur du BTP résume ainsi ses attentes vis-à-vis d'un cabinet de management de transition :

"Je cherche tout d'abord une compétence métier, que je considère comme un pré-requis. Mais le facteur temps est primordial. J'attends du cabinet une réactivité exemplaire, et du manager intervenant une capacité à être opérationnel instantanément. Une qualité que j'ai pu expérimenter à plusieurs reprises. La situation n'étant pas "prévue au planning", il est du devoir du manager de transition de s'intégrer au plus vite dans notre organisation".



LE CHOIX DES INTERVENANTS PAR LES CABINETS

A ce stade, un portrait-type du manager de transition commence à se dessiner, mais par défaut : il n'est pas nécessairement sénior, n'intervient pas obligatoirement dans des situations de crise et n'applique pas fatalement un style de management rigide. Il est pourtant possible d'identifier des caractéristiques communes aux différents managers que j'ai été amené à placer en mission.

L'un de mes clients donne une première réponse sur ses exigences vis-à-vis du manager :

« Intégrer le plus rapidement possible un profil en accord avec les valeurs de l'entreprise, capable d'assurer la continuité opérationnelle et qui soit expérimenté dans l'accompagnement du changement auprès d'interlocuteurs de niveaux variés ».

Une question d'état d'esprit et de valeurs

Ici, les attentes exprimées ne se focalisent pas sur l'aspect managérial. Ceci rejoint la réflexion précédente : mes interlocuteurs en entreprise n'attendent pas toujours un manager intervenant au charisme écrasant...

Et c'est bien en ayant ces critères en tête que sont sélectionnés les candidats à une première mission. Les rencontres / entretiens ne sont pas seulement le moyen de jauger les compétences des candidats, mais surtout de sonder leur état d'esprit. Il est évident que ce qui va donner une première dimension à un profil, ce sont ses compétences. Elles sont rapidement visibles sur un CV, au pire donnent-elles lieu à un premier échange téléphonique qui permet de creuser les différentes lignes du CV, son aspect « technique ».

Il y a toujours potentiellement le risque d'un "embellissement" de l'expérience sur le papier, mais cela se repère assez vite avec l'habitude, et se vérifie tout aussi facilement.

LES CONTROLES DE REFERENCES

Ils sont une étape importante, mais non décisive dans le choix d'un manager pour une mission. A condition de les faire de manière pertinente... et plus trivialement : à condition de les faire ! S'ils sont réalisés de manière classique (comme une simple formalité), l'avis sera évidemment enthousiaste : les référents sont "briefés" en amont par les candidats.

En revanche, le contrôle de référence est pertinent si les questions concernent des points particuliers qui restent en interrogation, car les référents n'y sont pas préparés, et répondent toujours avec spontanéité. Les non-dits sont aussi révélateurs que les réponses argumentées.

Mé concernant, les contrôles de référence sont systématiques. Si l'un des contrôles est partiellement négatif, je m'interroge sur la pertinence de la référence (contexte) et du sondé par rapport à la mission envisagée, quitte à maintenir mon avis favorable global pour le départ en mission.

Les échanges avec les candidats managers ont donc pour principal enjeu de déterminer un état d'esprit, de comprendre à quoi « carbure » la personne. Chaque cabinet applique ses propres critères, mais certaines valeurs semblent universelles pour réaliser une mission en management de transition.

Un sondage de Michael Page réalisé en 2011 auprès des dirigeants et des cadres d'entreprise résume les qualités attendues pour un manager de transition :



A part la connaissance précise du secteur / du domaine d'activité, et éventuellement l'expérience, les qualités attendues concernent la caractérisation comportementale. La qualité la plus plébiscitée se trouve être la capacité d'adaptation, à laquelle j'adhère totalement.

Je rajoute 3 qualités essentielles qui concourent à augmenter les chances de réussite d'une mission :

L'humilité

Pour l'intervenant, l'enjeu d'une mission ne doit pas être lié à des intérêts personnels. L'objectif est de contribuer à améliorer les performances de la structure dans laquelle il intervient, et cela commence par se faire accepter des équipes en place.

"Rester humble en toutes circonstances"

Les cow-boys sont rarement les bienvenus en entreprise, sauf quand ils sont appelés par d'autres cow-boys qui sont déjà eux-mêmes en difficulté dans leur propre structure.

Témoignage client :

"La culture d'entreprise est une donnée d'entrée quotidienne lorsque l'on cherche à hausser son niveau d'exigence et dépasser les pratiques historiques. D'où la prédisposition du manager de transition à pouvoir s'en imprégner rapidement et à rester humble en toutes circonstances".

La réactivité

Les dirigeants d'entreprise font majoritairement appel au management de transition pour gérer une situation qui n'était pas prévue au planning.

Le cabinet doit être réactif pour trouver le bon profil (qui doit lui-même être réactif pour signifier son enthousiasme). Le manager doit avoir la capacité d'être opérationnel chez le client de manière quasi immédiate, ce qui se compte en jours...

"La mission s'est décidée en une semaine"

Dernier démarrage de mission d'un manager :

"J'avais travaillé plusieurs fois avec l'un des directeurs associés du cabinet, sur différentes missions de transition. Cette mission s'est décidée en une semaine : vendredi le client expose sa problématique au cabinet. Mardi suivant, rencontre avec le client, le cabinet et moi-même. Jeudi, décision du client. Lundi suivant, je commençais la mission à la direction technique de l'entreprise".

L'opérationnalité

Là réside la grande différence entre le consulting et le management de transition.

Le manager de transition n'a pas pour objectif premier de faire des préconisations au dirigeant. Il agit concrètement sur le terrain, et il est amené à prendre régulièrement des décisions dans le cadre du contrat d'intervention. Vis-à-vis de l'extérieur, l'intervenant fait partie de la société.

"Vis-à-vis de l'extérieur, l'intervenant fait partie de la société"

Exemple récent dans la filiale d'un grand groupe international : *le manager intervenant est à la tête d'une équipe Service Client. Au cours de la mission, un audit des douanes est programmé. Le service des douanes demande à ce qu'un interlocuteur-référent devienne leur point d'entrée privilégié dans l'entreprise. Le directeur du site désigne alors le manager de transition pour endosser ce rôle.* Ceci ne doit pas choquer, cette situation étant courante en management de transition. C'est de plus un bel indicateur de la progression des mentalités en France.

Il faut cesser de penser que les cabinets "sélectionnent et proposent systématiquement des profils de très haut niveau", comme l'écrit régulièrement l'un de nos confrères.

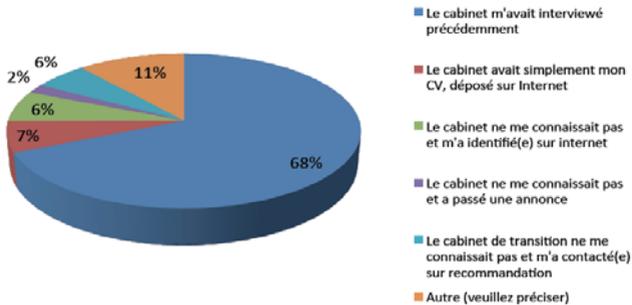
Considérons plutôt le fait que les cabinets sélectionnent des managers de très bon niveau sur le plan du relationnel : un manager de très haut niveau sans simplicité, c'est le meilleur moyen d'aller au clash...

Provenance des managers : des sources multiples

Nombre de clients découvrant le management de transition s'interrogent sur la provenance des profils que nous pourrions être amenés à leur proposer.

A ce sujet, le sondage de l'A2MT donne quelques indications sur la manière dont les managers de transition entrent en contact avec les cabinets :

Q30. « Si vous avez déjà réalisé une mission via un cabinet de management de transition, quelle a été l'entrée en relation pour cette mission ? »



Les profils retenus par les cabinets proviennent de 3 sources principales :

Le réseau

C'est de loin le meilleur moyen pour rencontrer des profils pertinents.

Des managers connus du cabinet, connaissant bien le métier, peuvent suggérer des personnes de leur réseau.

Il peut s'agir également des cabinets d'outplacement, ou plus généralement de personnes connues de nos prescripteurs.

OU TROUVER DES MANAGERS DE TRANSITION ?

Lorsque les cabinets n'ont pas le profil adapté à une mission spécifique, ou lorsqu'ils souhaitent renforcer leurs effectifs dans une fonction particulière, ils trouvent des profils auprès de différentes sources :

- Les cabinets d'outplacement (Dirigeants et Partenaires, LHH Altedia, Right Management,...)
- Les associations de cadres dirigeants (DFCG + Mission DAF pour la finance, ANDRH pour les RH, AMADEUS Dirigeants, ...),
- Les sociétés de portage salarial (RH Solutions, JAM, ...),
- Les grandes institutions d'aide à la recherche d'emploi (APEC, Pôle-Emploi,...),
- Les jobboards orientés vers les profils cadres (Cadremploi,...),
- Les managers eux-mêmes qui "cooptent" des gens de leur réseau,
- Les cabinets confrères dans le management de transition,
- Les réseaux actifs d'anciens élèves de grandes écoles.

Dans le cadre de mon cabinet, j'utilise environ 1 fois sur 5 les services ci-dessus, le plus souvent en amont des opportunités de missions.

Cette cooptation apporte généralement de bons profils, qui sont à priori compatibles avec l'état d'esprit et la façon d'intervenir de mon cabinet.

Reste ensuite la question des compétences, mais qui est beaucoup moins complexe à évaluer comme je l'ai déjà précisé.

Les candidatures spontanées

C'est une source intarissable de CV, mais avec un faible taux de candidatures retenues.

Pour donner un ordre d'idée : un cabinet bien installé et visible reçoit entre 150 et 200 CV par mois, soit une petite dizaine par jour...

Sur ces 10 CV, 1 seul retiendra l'attention du cabinet pour faire l'objet d'un premier contact. Les 9 autres seront rejetés (avec tout ce que cela implique d'arbitraire et de subjectif) ou alors placés en attente d'un contact ultérieur.

Dans son étude, l'A2MT montre que 68% des managers interrogés ayant déjà réalisé une mission par l'intermédiaire d'un cabinet avaient été préalablement identifiés par ledit cabinet.

Par déduction : dans 32% des cas, le cabinet va chercher le manager de transition...

MANAGER DE TRANSITION : OPPORTUNITE OU SACERDOCE ?

Nombre de candidats au management de transition présentent ceci comme leur unique projet professionnel. Ils n'ont pas encore fait leur première mission, mais ils sont convaincus que ce métier est fait pour eux.

Cette auto-persuasion provoque chez moi l'effet inverse du but recherché : c'est une très mauvaise analyse préalable du marché. Même si tous les profils n'ont pas forcément de compétence en marketing personnel, rappelons que ce métier s'adresse à des cadres, dirigeants pour la plupart, qui sont censés prendre des décisions basées sur des données fiables et objectives.

En France il y a potentiellement 1 mission ouverte pour 100 candidats. Le management de transition ne peut pas être un projet professionnel unique tant que le marché n'a pas évalué la pertinence du candidat. C'est une opportunité parmi d'autres, à un moment donné de son parcours professionnel. Une piste complémentaire qu'il faut explorer et tester de façon professionnelle.

"On ne choisit pas de faire du management de transition, c'est le management de transition qui vous choisit...". Les quelques managers indépendants qui enchaînent mission sur mission comprennent parfaitement de quoi je parle.

La "chasse"

Elle est beaucoup plus commune que ce que les cabinets veulent bien avouer... et ce pour une bonne raison déjà évoquée : les missions ne sont plus uniquement des missions de management général, mais souvent des interventions faisant appel à une expertise métier bien identifiée. Il est donc de moins en moins probable que le cabinet dispose de cette expertise dans son vivier de managers.

Exemple : une entreprise dans le secteur des dispositifs médicaux.

Le responsable de l'activité réglementaire doit partir en longue maladie alors que le laboratoire est en plein projet de certification. Le manager recherché doit avoir l'habitude de collaborer avec l'AFSSAPS, et il doit connaître la norme ISO 13485.

La démarche a été celle du "sourcing", n'ayant pas ce type de profil dans mon réseau.

Pas de diffusion d'annonce et pas question de débaucher un salarié (trop long) : le réseau est alors sollicité.

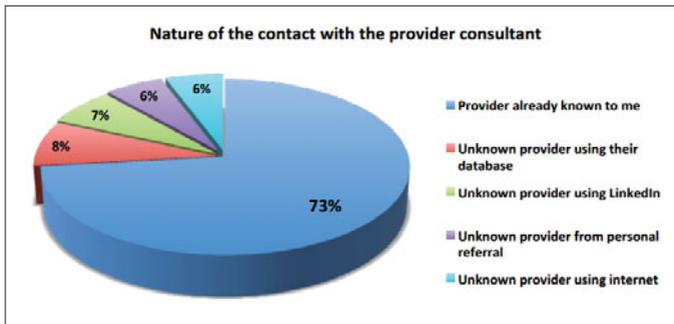
Je connaissais des profils ayant évolué dans le secteur des dispositifs médicaux, et j'avais déjà travaillé sur des missions dans ce domaine d'activité. J'ai donc sollicité le réseau des managers et celui des anciens clients pour finalement identifier une consultante spécialisée dans la connaissance des normes médicales.

A titre indicatif, sur les 10 dernières missions conduites, voici la répartition de la provenance des managers intervenants :

- 6 avaient déjà travaillé avec moi,
- 2 m'avaient récemment envoyé un dossier de candidature,
- 2 sont des managers que je suis allé "sourcer".

Ces chiffres font apparaître une évidence sur le choix des managers de transition : quand un dossier se présente, le premier réflexe pour un cabinet est d'aller consulter les intervenants avec qui il a déjà travaillé, ceux qui font partie de son réseau. Ils connaissent le métier, partagent les valeurs du cabinet, et sont rompus au process d'intervention.

D'ailleurs, ce phénomène est encore plus visible dans un marché mature comme celui de l'Angleterre (à comparer avec le diagramme précédent sur le marché français) :



Les managers du réseau ont prouvé leur capacité d'adaptation, les missions qui peuvent leur être proposées dépassent largement le simple inventaire des compétences qui figurent en tête de leur CV. Charge au cabinet de faire valoir la pertinence du profil présenté pour la mission proposée, parfois dans des secteurs d'activité que le manager pressenti n'a pas encore approchés.

LES MISSIONS-PASSERELLE

Dans la grande majorité des cas de figure, et très logiquement, un manager qui réalise une première mission est amené à intervenir dans un secteur d'activité qu'il connaît déjà. Fort d'une première mission réussie, le cabinet peut par la suite le positionner pour une mission au sein d'une entreprise opérant dans un environnement nouveau pour lui.

Cette logique, spécifique au management de transition, n'est que rarement envisagée spontanément dans certains domaines (automobile, agroalimentaire, pharmaceutique,...). Elle présente pourtant des intérêts, pour les cabinets qui sont force de proposition :

- Pour l'entreprise-cliente : avoir recours à un profil venant d'un environnement différent qui peut constituer une vraie valeur ajoutée,
- Pour le cabinet : avoir le confort d'intervenir avec une personne connue pour laquelle le suivi de mission est par conséquent plus efficient, avec la garantie d'un manager qui valide l'état d'esprit attendu,
- Pour le manager : avoir la possibilité de développer son "employabilité" auprès de son réseau d'apporteurs de missions.

Par ailleurs, si toutes les conditions ne sont pas réunies pour satisfaire pleinement le manager (localisation de la mission, rythme, facturation,...), la découverte d'un nouveau domaine d'activité peut s'avérer être un argument de taille.

En synthèse de ce chapitre, deux réflexions personnelles qui paraîtront politiquement incorrectes, mais qui ont le mérite de lever une certaine hypocrisie sur la sélection des managers.

La première : dans le management de transition, comme en recrutement, il n'y a pas de méthode infaillible ou scientifique pour valider l'appétence d'une personne à partir en mission.

Malgré tous les contrôles de référence réalisés, il n'y a jamais de certitude sur les compétences et le tempérament du candidat. Les missions sont avant tout une affaire d'hommes et de femmes.

En ce sens, une notion essentielle pilote le choix final, bien qu'elle puisse être perçue comme scandaleuse : c'est la notion de "feeling".

Pour les professionnels qui ont plusieurs années d'expérience en tant qu'encadrant, cette capacité se développe et vous fait dire très rapidement que "ça le fera" en mission ou pas.

Un client du secteur de l'ingénierie mécanique a justifié le choix de mon cabinet par une phrase très révélatrice : "*Je vous ai choisi parce que humainement nous nous ressemblons !*"

Je dirais exactement la même chose pour ce qui concerne le choix des managers...

La deuxième vient finalement atténuer le phénomène intuitif. Elle tient au fait que le choix doit se faire en urgence, car dans ce métier il faut être très réactif.

Quand il s'agit d'un profil que je suis allé chercher, le risque est toujours plus élevé. Je n'ai plus le temps de respecter à la lettre mon processus d'intégration (qui se planifie sur plusieurs semaines dans le cas standard), notamment l'échange avec le candidat sur son projet professionnel hors opportunité de mission identifiée.

Cette part de risque doit être relativisée par le fait que les cabinets sérieux mettent en place un suivi de mission élaboré et régulier, notamment vis-à-vis du manager.

Sans minimiser le rôle du manager intervenant, qui est évidemment la clef de voûte d'une mission, la régularité du travail d'équipe (manager + cabinet) permet de suivre au plus près les managers nouvellement intégrés au sein du cabinet.

UN MARCHÉ QUI COMMUNIQUE DE MANIÈRE MALADROITE

Lorsque le management de transition a commencé à émerger en France, il a dû faire face à une campagne médiatique dévalorisante, même si cela a eu le mérite de faire parler de cette prestation.

Le mal qui guette aujourd'hui le marché est différent. Il ne souffre pas réellement d'un problème d'image, il est plutôt victime d'un certain confinement qui en fait une activité très (trop) confidentielle.

Ceci n'est pas le fait des journalistes uniquement, il s'agit de la conjoncture de deux éléments : d'abord une approche spécifique des entreprises françaises vis-à-vis des prestataires de service en général, ensuite une communication téléguidée maladroitement par les acteurs du marché eux-mêmes, contribuant à le rendre opaque en termes de chiffres et de pratiques.

Depuis le début des années 2000, le discours des cabinets est toujours le même : *"c'est un métier d'avenir", "le recours au management de transition sera courant dans 10 ans", "cette prestation est beaucoup plus développée en Hollande ou au Royaume-Uni, mais la France comble son retard",...*

Ne parlons pas des années 90 durant lesquelles quelques pionniers, qui se comptaient sur les doigts de la main, proposaient des "consultants opérationnels en management".

S'il est vrai que le marché se développe, il reste encore microscopique au regard d'autres pays et surtout, il reste un marché de niche très confidentiel en France.

Voici l'extrait d'une étude de l'IIM (UK), datée de juillet 2013 :



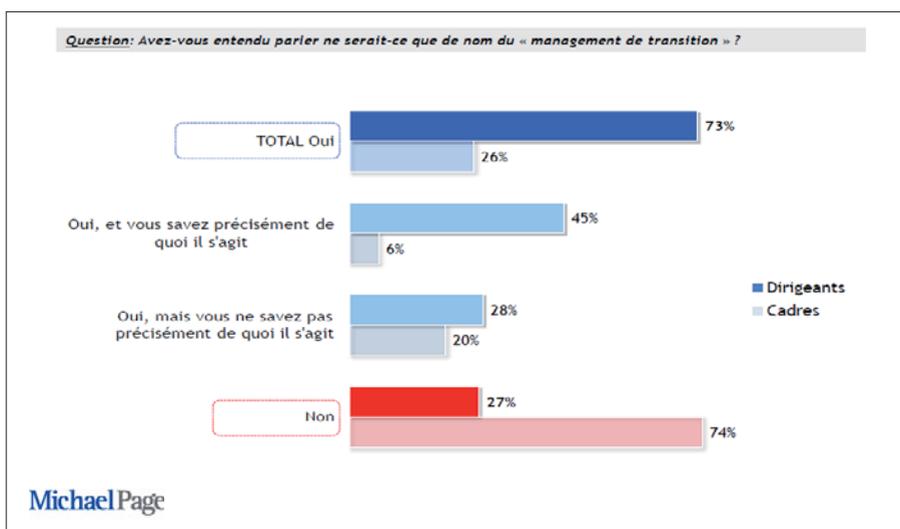
The **Recruitment & Employment Confederation (REC)** publishes a 'Directory of Members' www.rec.uk.com/member-directory/details-rec-members that specifies those recruitment businesses operating as interim service providers. At the time of writing (July 2013) 533 businesses claimed sector specialism in handling interim managers or executives.

Le REC est un organisme professionnel représentant les acteurs du recrutement (au sens large) au Royaume-Uni. Il représente au total 3 776 sociétés. Parmi ses adhérents, 533 revendiquent une activité d'interim management.

Sur le marché français, 34 "pure players" sont répertoriés dans le *Guide d'achat du management de transition 2013* de Jacques Burtin, auxquels il faut rajouter quelques gros acteurs du recrutement qui développent une offre assimilable à du management de transition.

Cela donne une idée de l'écart qu'il subsiste entre le marché français et un marché mature...

Paradoxalement, bien que le nombre de cabinets se multiplie fortement (x7 en 15 ans), la plupart des cadres et des dirigeants d'entreprises françaises ne connaissent pas réellement cette prestation.



Faites le test : demandez à un dirigeant d'entreprise s'il connaît le management de transition. D'après le sondage de Michael Page, ils sont 73% à répondre positivement, et 26% pour les cadres.

Demandez au même dirigeant de vous citer spontanément le nom d'un cabinet de management de transition français, ou de vous expliquer sommairement le cadre contractuel dans lequel se réalise une mission : il donnera à coup sûr sa langue au chat...

L'exception culturelle française

La France possède une culture très spécifique sur le travail. Je ne développerai pas un chapitre sur la complexité de la réglementation française, qui étonne tous les entrepreneurs étrangers s'installant en France pour la première fois. Ce

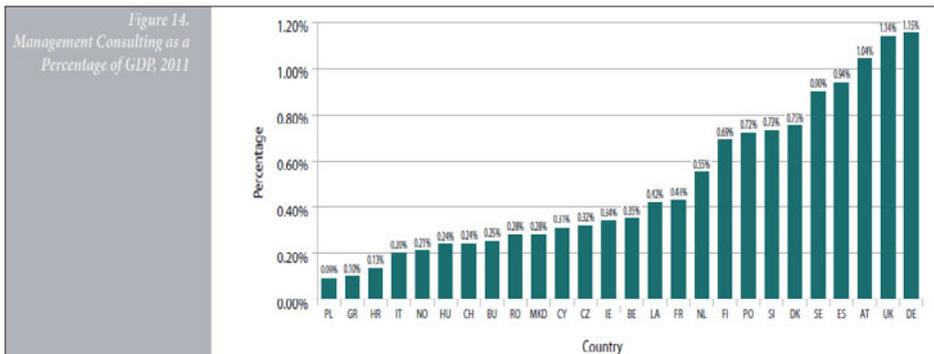
thème est abondamment traité par les médias, sous un angle politique qui dépasse le cadre de mon propos.

Les dirigeants français ont du mal à faire intervenir des prestataires : se faire aider par un extérieur est peut-être un aveu de faiblesse (à l'exception des grands cabinets d'audit financier et des sociétés de prestation en SI). L'aspect "charge" prévaut souvent sur l'aspect « retour sur investissement ».

La logique est toute autre dans certains pays étrangers, notamment ceux dans lesquels le management de transition est fortement développé.

Pour un Hollandais qui travaille en France, cette culture française est très surprenante. Aux Pays-Bas, travailler avec des extérieurs est un réflexe et s'inscrit dans une pratique courante. Les dirigeants admettent qu'ils ne peuvent pas être bons dans tous les domaines. Alors plutôt que de rester approximatif un peu partout, ils font appel à des spécialistes extérieurs lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette démarche est perçue comme évidente et sage, preuve d'une saine gestion.

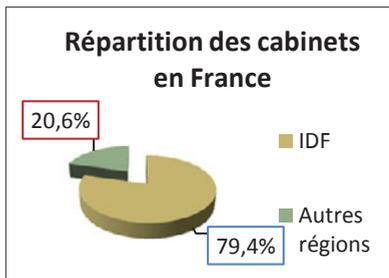
Voici le poids du Conseil en Management par rapport au PIB des pays européens :



Source : FEACO

La France arrive en 11^{ème} position seulement, alors qu'elle est la 2^{ème} puissance européenne après l'Allemagne.

Un autre particularisme français concerne le poids de l'activité économique en Ile-de-France sur l'ensemble de l'activité nationale. Il y a un réel déséquilibre, qui se retrouve également sur le marché du management de transition : la majorité des cabinets (je parle ici des pure-players), sont des cabinets parisiens.



Le management de transition est plus connu des entreprises dont le siège se trouve en région parisienne (généralement des groupes internationaux). Il l'est beaucoup moins pour les dirigeants en province, qui sont majoritairement à la tête de PME-PMI ou ETI. Cela engendre un écart considérable sur le niveau de connaissance et de pratique entre Paris et la province.

Une autre exception culturelle tient aux raisons pour lesquelles les entreprises françaises ont historiquement fait appel aux managers de transition. La prestation s'est popularisée dans les années 2000 avec la crise économique et le recours aux PSE.

Les 2 articles suivants datent de 2009 :

l'Humanité.fr
ENVIES DE CHANGER LE MONDE

SOCIAL-ECO - l'Humanité le 16 Avril 2009

événement

Les Mercenaires du plan social

Mots clés : [Papiers du patronat](#),

ENQUÊTE . Les appellations sont techniques : «manager de transition», «consultant en restructurations»... Mais leur mission est simple : licencier en évitant les complications.



20/01/2009

Manager de crise, ou crise du manager ?



C'est une mission, une fonction proposée au sein de l'économie en furie qui m'a toujours interpellé : "manager

de crise". Et écrite comme ça, avec ces termes mêmes. On le voit bien arriver façon cinémascope et musique à la Sergio Leone, le gestionnaire cow-boy ou le pompier, que l'on appelle en urgence quand un projet est planté ou qu'une situation est à ce point grave qu'il n'y a pas d'autres alternatives possibles. Grattons un peu cette notion du manager de secours très en vogue, et ses modes d'expression liés à la crise économique actuelle.

Un mauvais concours de circonstances a amené les médias à communiquer sur le côté "sanglant" de cette prestation. La plupart des personnes à qui j'explique mon métier ont la même manière d'amener poliment cette image de "vautour" du business : "ça doit bien marcher pour toi en temps de crise...".

Le contexte juridique des prestataires est également un sérieux frein à leur développement.

Les aspects juridiques qui complexifient la mise en place d'un manager de transition sont multiples : prise de mandat social, délégation de pouvoir, représentation des instances du personnel, risque du délit de marchandage, etc.

Pour les cabinets, l'aspect contractuel est lourd administrativement, car il n'existe aucune solution idéale. Idem pour les managers : CDD ? CDI ? Intérim ? Portage salarial ? Entreprise unipersonnelle ?

Maître Sylvain Niel (avocat spécialiste en droit social) revient sur cette difficulté dans un excellent article intitulé "Management de transition : quel statut au sein de l'entreprise ?".

Voici un extrait qui stigmatise la difficulté de mettre en place un contour juridique adapté pour le manager de transition :

Extrait (article des Cahiers du DRH, n°196, paru sur le site www.wk-rh.fr)

« Quel statut choisir ?

Si le consultant prend la place du directeur d'usine, il ne peut pas le faire sans être intégré à l'entreprise en qualité de salarié ou comme l'un des membres de son directoire ou conseil d'administration.

Manager salarié

Si l'on opte pour le statut salarié, il s'agira le plus souvent d'un contrat à durée déterminée dont l'objet est la mission assignée au cabinet de transition.

L'autre option est d'engager ce conseil dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, dont l'issue, en fin de mission, pourra soit être une démission, soit une rupture conventionnelle. Il n'est toutefois pas possible de le prévoir d'emblée dans son contrat de travail pour se pré-constituer un motif de séparation.

Dans le cadre d'un tel contrat, il peut s'agir aussi d'un salarié multi-employeur, embauché dans le cadre d'un temps partiel par la société auprès de laquelle il intervient.

Ce qui semble indispensable, quelle que soit la forme contractuelle retenue, c'est que l'intéressé soit doté de pouvoirs suffisants pour exercer toutes les responsabilités qui lui sont confiées. Une délégation écrite semble incontournable pour que lui soient précisément indiqués les domaines sur lesquels il doit intervenir et la restitution qu'il doit faire de son activité auprès de son employeur. Dans le cadre de cette délégation, l'obligation de rendre compte en qualité de consultant auprès de son cabinet ne doit pas s'opposer à celle dont il est débiteur dans le cadre de son contrat de travail vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie. Enfin il doit être précisé si la société lui délègue :

- *l'animation des relations et des réunions avec les représentants élus du personnel (CE, DUP, CHSCT et CCE) ;*
- *la négociation syndicale et la conclusion d'accords d'entreprise ;*
- *la prévention des risques psychosociaux et professionnels ;*
- *les relations individuelles avec le personnel allant du recrutement, aux évolutions professionnelles jusqu'au licenciement ;*
- *le pouvoir disciplinaire ;*
- *la gestion de la politique salariale...*

Toujours dans cette délégation écrite, il semble important de prévoir les moyens financiers et humains mis à sa disposition pour exercer pleinement les pouvoirs qui lui sont délégués.

En outre, il peut être prévu une phase de formation et d'information pour lui permettre d'intégrer l'historique de l'entreprise, les enjeux particuliers de sa mission et les connaissances et compétences qu'il doit détenir ».

Le professionnalisme d'un cabinet se vérifie aussi en fonction de son aptitude à circonscrire de façon professionnelle et transparente les aspects juridiques qu'entraîne une mission. Ceci pour une seule et bonne raison : l'entreprise-cliente et

le manager intervenant ne doivent courir aucun risque dans le cadre particulier d'une prestation extérieure opérationnelle.

Des communicants maladroits

Nous l'avons vu, le contexte français n'est pas totalement favorable au développement du management de transition. Cette difficulté

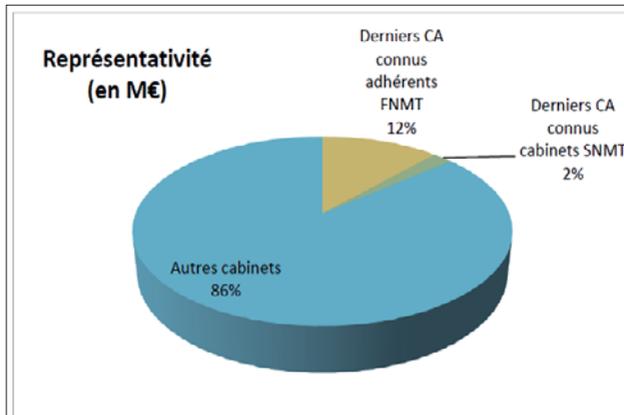
originelle est aggravée par un autre élément : la communication des acteurs du marché.

Cette communication est à la fois maladroite et approximative, favorisant la difficulté à comprendre et à bien délimiter cette prestation. Elle génère une suspicion préjudiciable à l'image de ce métier.

La première cause tient au fait que les acteurs du management de transition n'ont pas de véritable organisme représentatif au niveau national.

Le SYNTEC regroupe « les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, du recrutement et de la formation professionnelle ». Mais cette fédération, aussi puissante soit-elle, porte un regard macro sur le conseil, et ne fournit pas d'informations sur le management de transition en particulier.

2 instances réunissent chacune quelques cabinets : la FNMT et le SNMT.



Source : *Guide d'achat du management de transition 2013*, Jacques BURTIN

D'après le *Guide d'achat du management de transition 2013*, ces 2 instances ne représentent qu'un faible pourcentage de l'ensemble des cabinets de management de transition. Elles ont le mérite de proposer un début de représentation du management de transition, mais ne proposent en revanche aucune information objective et utile sur le métier.

Le SNMT ne communique aucun chiffre.

La FNMT (ex-AFMdT), créée en octobre 2010, avance des chiffres qui ne sont pas vérifiables et qui sont toujours les mêmes :

En France, l'activité est apparue à la fin des années 1980, et connaît à présent un succès croissant. Le marché français est actuellement estimé à environ 300 à 350 millions d'€ et a un taux de croissance annuel de 20 à 25%.

La communication et l'information s'apparentent plutôt à la méthode Coué : le management de transition n'a pas de difficulté à se faire une place en France, il progresse de manière indécente chaque année...

Les 10 chiffres publiés en 4 ans, sous l'appellation "baromètre FNMT", alternent des informations "spot" sur le nombre de missions, le CA global du secteur, le CA des membres de la fédération, la croissance du secteur, etc. sans aucune continuité. Il manque clairement la volonté de procéder à une étude chiffrée du marché, dans une véritable démarche informative.

La communication faite par les cabinets eux-mêmes, à titre individuel, est du même acabit.

Quand ils parlent du marché, les chiffres semblent sortis du chapeau, sans aucune explication sur la procédure d'évaluation.

Cependant, quelques cabinets font l'effort de s'intéresser aux chiffres, et surtout de les diffuser (A2MT, Robert Half, Michael Page, Inside Management). Un candidat découvrant le management de transition me disait récemment :

« Vous êtes dans un secteur où l'on ne trouve aucune information consistante. Les chiffres ne se recoupent pas, et pour moi qui ai fait de nombreuses études sectorielles pour des sociétés financières, cela reste une particularité troublante ».

Un autre constat qui concoure à freiner toute tentative de chiffrage du marché : les cabinets ne communiquent pas leurs propres chiffres.

Je me souviens de la réaction de l'un de nos confrères à l'évocation de cette étrangeté. Il avait alors répondu : "pour vivre bien, vivons cachés..."

Illustrons le jeu de poker menteur de certains cabinets historiques :

L'annonce commerciale de l'un d'eux sur internet mentionne « les 500 missions de transition conduites depuis 20 ans par le cabinet ».

Or en 2005, ce même cabinet publiait un « guide » qui déclarait « notre cabinet a réalisé près de 550 missions ». 50 missions en moins en 8 ans, comment est-ce possible ? Au moment où j'écris ces lignes, j'apprends par un site internet qu'ils comptabilisent finalement 350 missions. On comprend aisément qu'avec une communication trop marketing, certains membres de notre profession finissent par se prendre les pieds dans le tapis.

Fort de ce constat, voici la bonne question à se poser : comment professionnaliser, démocratiser et faire connaître un secteur d'activité qui veut continuer à vivre dans sa bulle ?

Le nuage de fumée empêche de faire du management de transition un secteur d'activité à part entière, contrairement à d'autres prestations de service connexes comme le recrutement ou le portage salarial par exemple. Mais surtout il laisse la place aux médias pour "créer" l'information, quitte à relayer une image primaire de notre profession. Encore pire : cela paralyse toute représentation lobbyiste et empêche donc les cabinets d'avoir une quelconque influence au niveau des instances publiques. Celle-ci serait pourtant la bienvenue, car de nombreuses améliorations juridiques permettraient au management de transition de faire évoluer son cadre d'intervention, comme l'a fait le portage salarial de façon remarquable à partir de 2011.

MIEUX QUE LE LOTO : LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?

Ayant rencontré une multitude de candidats depuis quelques années, je suis en mesure d'affirmer que la principale cause de déception pour les prétendants à une première mission concerne l'aspect financier.

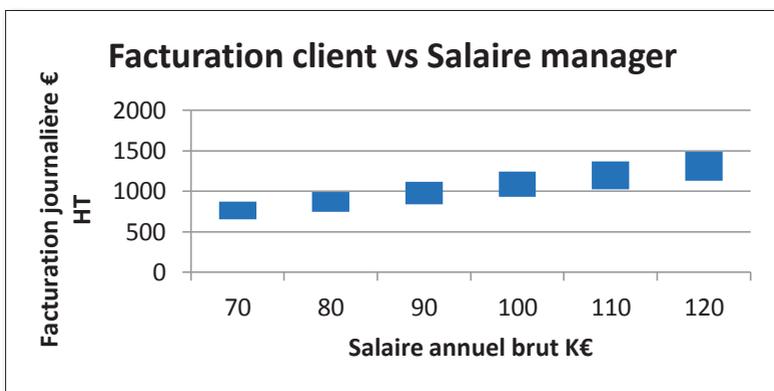
Ne calquez pas votre souhait de rémunération sur ce que vous perceviez en tant que salarié ! Les managers de transition qui enchaînent les missions ne sont pas motivés uniquement par le gain, mais plutôt par un style de vie professionnelle ; ensuite et surtout parce qu'une fixette sur un salaire plancher va vous discréditer aux yeux des cabinets qui ne pourront peut-être pas construire une proposition commerciale crédible sur cette base-là...

Facturation et rémunération : deux approches

Gardons à l'esprit que la notion de rémunération est moins fréquente que celle de facturation dans le métier du management de transition. On parle le plus souvent d'un montant de facturation à la journée, ou d'un montant mensuel forfaitaire, comme pour la plupart des prestations de service. Notons que la facturation à l'acte n'est pas applicable à ce type d'intervention, à l'exception de certaines phases d'audit préalables aux missions.

La conversion facturation / rémunération n'est pas toujours évidente à faire, et amène généralement une certaine confusion dans l'esprit des nouveaux managers.

Voici un tableau qui permet d'y voir plus clair :



Au salaire correspond une fourchette de facturation journalière, et non un montant précis.

En effet, la facturation dépend de plusieurs paramètres :

- La durée de la mission,
- Le rythme de la mission (temps plein vs. temps partiel),
- La possibilité d'un surdimensionnement du manager de transition pour la mission,
- Le fait que la mission se fasse en direct ; ou par un cabinet ou un intermédiaire autre (société de portage par exemple).

Le dernier point est primordial : les marges pratiquées peuvent être radicalement différentes d'un cabinet à un autre, soit parce que le cabinet est mal géré et doit donc couvrir des charges fixes importantes (bureaux, effectifs, sponsoring...), soit tout simplement par pure gourmandise.

Cette fourchette de facturation est indicative, et donne une idée de ce qu'un salarié à un certain niveau de rémunération peut espérer aujourd'hui attendre d'une mission en management de transition.

L'idée que le manager, à fonction égale, se rémunère mieux en mission qu'en poste tient du pur fantasme. Cette idée était assez répandue lorsque le management de transition français en était à ses balbutiements, dans les années 90. Et il est vrai que jusqu'au début des années 2000, les managers de transition étaient plutôt bien rémunérés.

Le management de transition n'apporte pas la fortune

Un article sur le site de *lentreprise.com* datant du 22 juillet 2002 donne le ton ("Qu'est-ce qu'un manager de transition ?").

Dernière interrogation du journaliste :

"Combien coûte un manager de transition ?"

La réponse :

"Celui-ci peut être recruté en CDD (et payé directement par l'entreprise pour laquelle il va travailler) ou mis à disposition par un cabinet d'« intérim management ». Dans les deux cas, prévoyez un surcoût d'environ 50 % de son salaire total (brut + charges patronales) pour rémunérer le cabinet. Le salaire d'un manager de transition se situe toujours dans le haut de la fourchette des prix du marché pour le poste qu'il va occuper".

Le journaliste ne mentait pas, mais la réalité du marché à cette époque était bien différente.

Il n'existait au début des années 2000 que très peu de cabinets spécialisés. D'ailleurs, le même site, le 13 juin 2001, répertoriait 5 "véritables" cabinets d'interim management en France.

The screenshot shows a page from the magazine 'L'Entreprise' with the 'L'EXPRESS' logo. The article title is 'Où trouver un manager de transition ?'. The text asks if the reader is a boss looking for a transition manager or a manager interested in interim management. Below the title are social media sharing buttons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn. The main content is a list of five interim management agencies with their contact details and specific services. On the right side, there is a section for 'Votre avis sur cet article' with a five-star rating and a 'Dossiers' section with several related topics.

L'EXPRESS
avec
L'ENTREPRISE

Accueil > Carrière & management > Prendre un nouveau poste

Où trouver un manager de transition ?

Vous êtes patron et souhaitez avoir recours à un manager de transition ? Vous êtes manager et intéressé par l'interim management ? Tous les contacts utiles.

Facebook Partager 0 | Twitter Tweeter 0 | Google+ 0 | LinkedIn Partager 0

Les véritables cabinets d'interim management

- Boyden Interim Executive. 400 contacts. Spécificités : le vivier, qui comprend des jeunes de 35 ans, et la filiation d'un cabinet de chasseurs de têtes. Facturation : 7-11 KF/jour. Tél. : 01 40 50 55 56/57.
- Executive Interim Manager. 100 personnes missionnées/400 contacts/ 4 000 CV. Spécificités : la filiation internationale et le suivi de la mission par un consultant du cabinet. Facturation 7-15 KF/jour. Tél. : 01 53 57 34 56.
- Dirigeants & Investisseurs. 10 salariés. Spécificités : les managers sont salariés permanents du cabinet. Facturation : 150-230 KF/mois. Tél. : 01 41 92 02 92.
- Execution Transition Management, 10 partenaires/ 200 à 300 contacts. Facturation : 4,5-6,5 KF/jour. Tél. : 01 47 20 57 05.
- Introman France. 10 partenaires/40 contacts. Spécificités : le suivi de la mission en interne par un autre manager. Facturation non communiquée. Tél. : 01 46 94 84 30.

Vous avis sur cet article
★★★★★

Dossiers

- Profession : patron volant*
- Moins de marges de négociation
- Le porte-à-porte revisité
- Choisir les modalités de livraison
- Six questions-clés
- Interview de J-L Servan-Schreiber
- Provoquer des reports d'achats
- Booster les « réseaux »

Ces précurseurs ont connu la période dorée de l'activité : il n'y avait quasiment pas de concurrence, les facturations n'étaient pas soumises à la loi de l'offre et de la demande. Ils étaient libres de proposer les tarifs qu'ils décidaient, prévoyant une marge confortable pour eux (50% pour certaines missions), et un niveau d'honoraires appréciable pour le manager.

Fin 2013, il existait en France 34 cabinets spécialisés en management de transition, sans compter tous les gros acteurs du recrutement et de l'intérim qui proposent également des prestations en intérim management, ou des formules qui s'en rapprochent.

L'entreprise qui souhaite faire intervenir un manager de transition a donc la possibilité de rentrer dans une logique d'achat : d'abord et surtout pour comparer le professionnalisme des différents prestataires, mais ensuite pour négocier les tarifs.

Dans son sondage, l'association A2MT pose aux managers la question suivante : "Si vous avez réalisé votre dernière mission via un intermédiaire, quel était son niveau de commission sur le montant global facturé au client (en %) ?". Réponse : 26,17%... Ce chiffre est à relativiser, car les cabinets communiquent rarement sur la marge qu'ils réalisent lors d'une mission. A ce taux, il est même probable que la plupart des cabinets historiques auraient disparu, puisqu'il ne permet pas de couvrir leurs charges fixes.

Il n'empêche que ce chiffre se rapproche très clairement de la réalité du marché en 2014, côté client.

Face à plus de concurrence, les cabinets doivent revoir leurs marges et, le cas échéant, faire participer le manager intervenant à l'effort consenti pour « décrocher » le contrat.

Le manager est donc soumis lui aussi à cette concurrence, qu'il travaille en direct ou qu'il passe par un cabinet, ce qui a une incidence immédiate sur son niveau de rémunération.

Concernant le montant des honoraires, il semblerait logique de penser qu'un manager doit contractualiser en direct avec un client. En effet, s'il part en mission par l'intermédiaire d'un cabinet spécialisé, il n'est plus maître des honoraires et dépend de l'offre commerciale présentée au client par le cabinet en question. Qu'en est-il réellement ?

Mission en direct, ou par l'intermédiaire d'un cabinet ?

Cas d'école : je suis dirigeant d'une petite ETI, et je souhaite créer une fonction RH. J'ai entendu parler du management de transition. Une recherche sur Internet abouti à la sélection d'un cabinet et de plusieurs managers RH indépendants. Les différents profils me semblent pertinents.

Le 3^{ème} indépendant contacté est disponible, la mission est dans ses cordes, il m'indique une prestation dans une fourchette de 750 à 900 euros / jour.

Le cabinet, quant à lui, me questionne pour « cadrer » le contexte de l'intervention. Le tarif annoncé est de 950 euros / jour, pour une mission de l'ordre de 6 mois. 2 profils sont envisagés, selon les différentes options que je souhaite déployer.

Au final, malgré un surcoût de l'ordre de 15%, je choisis le cabinet pour les raisons suivantes :

- *L'adéquation homme / mission est garantie par un avis extérieur objectif (le cabinet), plutôt que par une auto-évaluation (l'indépendant),*
- *Les processus d'intervention sont établis et évalués par des professionnels de la transition, avec une antériorité dans des contextes similaires au mien,*
- *La capitalisation, par le cabinet, des livrables de la mission pérennise l'action de l'intervenant en cas de besoin ultérieur ou d'arrêt brutal.*

Mettons-nous maintenant à la place d'un candidat.

Pour une mission longue, j'accepterais de travailler au bas de la fourchette indiquée à mon prospect, soit 750 euros jour. La même mission apportée par un cabinet me rapporterait environ 650 euros, à 15% près selon les cabinets. Et pourtant, je travaille majoritairement avec des cabinets :

- *Le cabinet de management de transition s'occupe de toute la partie commerciale, ce qui est impossible à gérer lorsque l'on est en mission (prospector, échanger avec son réseau, rédiger des offres, communiquer, assurer une veille économique, être visible).*
- *Le cabinet prend en charge toute la partie administrative de la mission : construire, formaliser et sécuriser les contrats, préparer les supports de mission, assurer la comptabilité, et le cas échéant la partie sociale.*
- *Le cabinet m'apporte un soutien permanent. D'abord de la part du Directeur Associé du cabinet, en plus des points d'avancement; mais également par l'intermédiaire d'autres managers du cabinet.*
- *Le cabinet peut intervenir si nécessaire auprès du client pour traiter certains sujets délicats ou polluants pour le manager en mission. C'est un facilitateur, parfois un démineur !*

D'après le *Guide d'achat du management de transition 2013*, les indépendants réalisent 20% des missions en France. 80% des missions sont donc confiées à des cabinets, et 80% des managers en mission choisissent d'intervenir par l'intermédiaire d'un cabinet.

Dirigeant moi-même un cabinet de management de transition, je manque peut-être d'objectivité. Et je pourrais vous citer plusieurs exemples de managers de mon réseau qui réalisent avec succès de très belles missions en indépendant. Mais les chiffres parlent d'eux-mêmes : si 80% des missions sont confiées à des cabinets, ce n'est pas par hasard. Cette prestation de services, qui reste chère quel que soit le canal utilisé, est de plus en plus utilisée par des clients exigeants. Et ces exigences dépassent largement le cadre d'un CV en forme de belle plaquette.

Sur l'aspect financier toujours, il faut avoir en tête une particularité triviale mais non moins primordiale : la moyenne d'âge tend vers un rajeunissement, mais les managers de transition ont généralement derrière eux une expérience significative.

Le management de transition fait fi des primes à l'ancienneté

Au fil du temps, au bénéfice d'une progression mécanique ou à l'occasion de transitions professionnelles, les cadres expérimentés atteignent dans le dernier tiers de carrière des niveaux de rémunération conséquents.

Même si cela peut tout à fait se justifier, il est rarissime pour un cabinet de proposer un niveau de facturation basé sur une rémunération de 150 k€. Le client paie une

prestation ponctuelle qui n'a pas à tenir compte de l'historique de la carrière d'un manager.

On ne parle pas ici d'audits, facturés généralement très chers mais ne permettant pas aux managers d'avoir une activité régulière.

Le surdimensionnement, prôné par la plupart des spécialistes du métier, ne doit pas servir de prétexte à mettre en mission des profils qui ne sont pas au prix du marché.

La mission de transition par plaisir

Je souhaite néanmoins envoyer un message positif : les managers en mission ne sont pas mal payés, et tous les frais liés à la mission (logement, déplacements, restauration,...) sont pris en charge ou prévus dans la facturation.

Mais faire des missions de management de transition dans le simple but de faire de l'argent n'est pas une bonne manière d'aborder le métier. Comme je l'ai déjà évoqué, les intervenants sont motivés par un style de vie professionnelle. Il s'agit d'une motivation intellectuelle, et non mercantile...

Voici à ce sujet le témoignage d'un manager avec plusieurs missions à son actif. La question qui lui est posée :

"Ce métier vous permet-il de vivre correctement ?"

Sa réponse :

"Selon mes critères, oui. Mais je gagnerais plus en CDI. Et encore, j'ai la chance d'enchaîner les missions. Je n'ai jamais aligné mon train de vie sur l'époque à laquelle je gagnais 150K€ par an. J'ai toujours quitté les grands groupes quand je m'installais dans un confort lénifiant."

Un cadre dirigeant qui s'oriente vers le management de transition avec la seule motivation du gain financier sera déçu et frustré, et il sera paralysé par le stress de ne pas percevoir de revenu en période d'intermission (notamment si son train de vie est totalement aligné sur son niveau de rémunération précédent, ce qui est malheureusement assez fréquent).

Les gens qui réussissent et s'épanouissent dans les missions de transition sont des managers animés par l'attrait du challenge et du changement. L'aspect financier reste secondaire, mais pas marginal non plus pour être honnête !

Un manager de transition gagne bien sa vie, mais il ne fait pas fortune...

MIROIR AUX ALOUETTES

En matière de rémunération des managers, les cabinets communiquent chacun à leur manière, avec des montants parfois très cocasses. Il faut savoir rester distant sur ces effets d'annonce, car il est bien évidemment impossible de les vérifier. Quand on croise les chiffres publiés par quelques cabinets (chiffre d'affaires, mission moyenne, taux horaire), on découvre des illogismes.

La rémunération du manager en mission dépend de plusieurs critères, par poids décroissant :

- La fonction concernée et le niveau d'intervention,
- La durée (le tarif décroît avec la durée),
- La densité (temps plein / temps partiel),
- Le contexte (remplacement au pied levé, situation de crise, enjeux),
- L'environnement concurrentiel (nombre de cabinets sollicités),
- Les capacités financières du client, dont le cabinet doit forcément tenir compte.

Les 3 premiers critères déterminent 70% des honoraires d'une mission. L'influence des 3 suivants est beaucoup plus aléatoire.

Ceci démontre qu'il est bien péremptoire de déterminer la valeur marchande d'un manager dans l'absolu, à moins d'oublier que nous vivons dans une économie de marché. Le bon prix est celui que le client acceptera de payer, et qu'il sera content d'avoir payé quand la mission sera terminée.

PORTRAIT D'UN MANAGER DE TRANSITION MODERNE

L'introduction de cette publication et certains aspects développés par la suite peuvent laisser un goût amer aux personnes qui souhaitent se lancer dans l'aventure...

Le seul objectif est de briser l'image vieillotte et poussiéreuse qu'incarne pour beaucoup cette prestation en France.

Mon constat souffle plutôt un vent d'optimisme !

Finies les années 90 durant lesquelles les cadors du retournement d'entreprise à coup de PSE faisaient la réputation des 3 cabinets qui verrouillaient le marché. Les temps ont changé, et les raisons de faire appel à un manager de transition s'inscrivent dans un spectre beaucoup plus large en termes de profils.

J'ai commencé par vous parler de Jean-Claude, je termine avec Erwan, manager de transition « moderne ».

Age : 48 ans

Profession initiale : Directeur Industriel

Secteurs d'activité : textile, automobile, industrie mécanique, ingénierie

Expérience la plus significative en CDI : 4 ans comme Directeur d'Usine, puis 2 ans comme DG dans la même entreprise.

Nombres de missions de management de transition : 8

Entre autres :

- Directeur Industriel d'un groupe fabriquant des pompes hydrauliques,
- Responsable Industrialisation d'un fabricant de systèmes électromécaniques,
- DG d'une société de distribution de fournitures industrielles.

Dernière rémunération en CDI : 85 000€ bruts annuels

Fourchette de facturation en mission : de 750 à 1 100 €/j.

Signes distinctifs :

- Forte capacité d'adaptation (est intervenu à la fois dans des groupes internationaux et dans des TPE),
- Souplesse sur les conditions de mission (mission à 500 km de chez lui, temps partagé, niveaux de facturation très variables),
- En parallèle des missions en transition, gérant d'une société dans le secteur du 2nd œuvre.

Origine de son orientation vers le management de transition : le hasard.

Il avait entendu parler de cette prestation, mais c'est un cabinet qui est venu le chercher.

Ce portrait n'est qu'un exemple, car les profils sont multiples. Il permet simplement de se rendre compte que les managers de transition ne respectent plus le cliché persistant en France du prestataire qui vient faire le ménage pour sauver les meubles. Cette prestation est aujourd'hui de moins en moins perçue comme une action curative. De plus en plus de dirigeants la perçoivent comme une décision préventive, ou d'anticipation à visée stratégique, comme le résume le témoignage du PDG d'une ETI du secteur du bio :

« Faire appel à des ressources externes en expertise managériale pour surmonter une crise, est-ce pertinent ? »

« Je suis d'un naturel optimiste et j'ai tendance à penser « qu'après la pluie, le beau temps », et qu'il y aura un « après » crise économique actuelle. Il est donc important pour un entrepreneur de se donner toutes les chances d'être opérationnel dès la reprise de l'activité.

Dans cette phase de reprise, faire appel à une expertise et à un regard extérieur peut donner un coup d'avance au moment où la bataille sur les marchés reprendra.

Dans ce cas, le management de transition devient un management d'anticipation que je recommande vivement ».

CONCLUSION

Retour à la surface ! L'eau glaciale commence à pénétrer la combinaison thermique, le masque est embué et les bouteilles d'oxygène sont sur la réserve.

La plongée a été éprouvante, et une sensation sourde et angoissante subsiste.

Le plus perturbant est de prendre conscience de l'immensité cachée d'une réalité qui semble, a priori, scintillante et inoffensive.

Cette partie sombre laisse une impression de vertige, mais elle a le mérite d'expliquer et de rendre plus intelligible la partie visible.

Trouver de l'information objective sur le management de transition constitue, en France, une véritable prouesse, et les fausses pistes sont nombreuses.

Les indications les plus accessibles sont malheureusement les plus trompeuses...

Au final, les décideurs au sein des entreprises connaissent et appréhendent mal ce type d'intervention, et les candidats aux missions déchantent souvent rapidement.

Cet état des lieux ne constitue cependant qu'une "situation intermédiaire". Car sans basculer dans la complaisance, gardons en tête que cette prestation est encore, en France, en phase de démarrage. Les besoins en management de transition sont avérés : 5 cabinets "pure players" au début des années 90, 34 en 2013, sans compter les grands groupes de service RH qui mettent en place des cellules dédiées en interne. Il y a donc une demande réelle de la part des entreprises.

L'étape suivante commencera lorsque le métier sera officiellement représenté et chiffré, et qu'une communication adaptée et objective prendra le relais.

Ainsi structurée, la démarche en management de transition deviendra beaucoup plus naturelle et accessible (à l'instar du marché de l'intérim), aussi bien pour les candidats que pour les entreprises.

J'espère que cette publication permettra de mieux comprendre ce qui caractérise cette prestation, de mettre en lumière la face cachée du métier, et d'inciter ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure à y plonger, en gardant en tête quelques bons réflexes pour leur éviter d'en revenir définitivement refroidis.

Car une fois que l'on a goûté à cette aventure, il est difficile de faire marche arrière, et tous ceux qui sont partis en mission font le même constat : après une première expérience en tant que manager de transition, il est difficile de revenir à une fonction classique salariée en entreprise. On n'y retrouvera jamais le même plaisir, autant de variété et d'adrénaline...

NOTES

NOTES



viadeo

[http://www.viadeo.com/fr/profile/
adrien.jocteur-monrozier](http://www.viadeo.com/fr/profile/adrien.jocteur-monrozier)



LinkedIn

[http://fr.linkedin.com/pub/
adrien-jocteur-monrozier/
26/b91/a62/](http://fr.linkedin.com/pub/adrien-jocteur-monrozier/26/b91/a62/)

Cette publication est née de l'idée que, pour celui qui souhaite se lancer dans l'aventure du management de transition, il faut savoir ce qu'il en est, mais ce qu'il en est vraiment.

Il y a la partie émergée de l'iceberg, visible et étincelante, qui détourne l'attention de la partie immergée, invisible et pourtant bien réelle.

Futurs managers de transition, mettez vos masques et vos tubas, votre combinaison étanche, nous allons plonger dans les profondeurs du métier.

L'auteur :

Adrien consacre la première partie de son parcours au développement commercial. Chef de secteur pour le groupe Pernod Ricard durant 4 ans, puis responsable univers chez Décathlon.

En parallèle, il développe son intérêt pour les ressources humaines : consultant en recrutement pour le compte de Michael Page, pilote d'une cellule de reclassement pour le cabinet Excelia.

Il intègre fin 2009 un cabinet régional de management de transition pour créer la fonction de développement et d'animation du réseau des managers, tout en participant également au développement commercial.

En 2011, il s'associe avec Jacques Burtin pour créer Inside Management. Avec un CA de 687 K€ pour son 2^e exercice, ce cabinet lyonnais renforce sa position de challenger français, sur un marché réputé opaque et inaccessible. Alors que 70 % des missions sont engagées sur recommandation, Inside Management réalise aujourd'hui 46 % de son chiffre d'affaires avec des missions de transition en PME-PMI.