Economiste

Dossier

RESSOURCES HUMAINES - MANAGEMENT



Un leader dans le moteur

Débarrassé de son image négative, le management de transition est désormais perçu comme outil souple et pertinent pour doper la croissance et la rentabilité

Le management de transition fait référence à des managers ou des dirigeants expérimentés qui sont en mission dans une entre-prise pour une durée déterminée afin de gérer des périodes de mutation, de crise ou de changement. Apparue aux Pays-Bas dans les années 70 et en France dans les années 2000, cette activité a connu un véritable essor dernièrement, les difficultés économiques incitant les entreprises à de nombreuses transformations et restructurations. Aujourd'hui, la donne a changé, et ces managers surdimensionnés aux compétences pointues sont surtout missionnés par les sociétés pour doper leur croissance et leur rentabilité.

e management de trane management de tran-sition ne connaît pas la crise. Créé il y a une répondre à des situations compli-quées, le management de transition a largement évolué. Aujourd'hui, de plus en plus de dirigeants de PME vont recours pour accomagner le ont recours pour accompagner le changement au sein de leur entre-prise. Les missions confiées ne sont plus de sauver en restructurant violemment une société, mais d'ou-vrir une nouvelle usine, mener une opération de croissance externe ou mettre en place un nouveau système informatique ou comptable. Ou tout aussi courant, le remplacement d'un manager en carence pour des raichangement au sein de leur entremanager en carence pour des rai-sons de santé, par exemple. Preuve du dynamisme du secteur, une tren-taine de cabinets se sont spécialisés dans le management de transition, à l'image de Nim Europe, Valtus, MPI, MCG Partners ou Delville Management. Selon la Fédération nationale du management de tran-sition (FNMT), le marché français représentait 157 millions d'euros, avec 18 % de croissance annuelle moyenne. 64 % des missions concer-nent la conduite de projet et la gesmanager en carence pour des raimoyenne. 64 % des missions concer-nent la conduite de projet et la ges-tion du changement, 20 % le mana-gement relais, et seulement 16 % la gestion de crise. "Tous les sectuers ont désormais recours au management de transition. Selon la taille de l'en-treprise, la problématique différe. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 et 300 millions d'euros optent pour le management de transition d'in de régler des sujets structurunts (changement de process, d'outils informatiques, comptables, etc.) Les entreprises dont le chiffre d'af-

etc.) Les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse les 300 millions d'euros recherchent, elles, du soutien pour sa croissance externe ou par exemple se transformer, commente Anthony Baron, fondateur de Delville Management. Ce secteur se développe également en raison d'un autre facteur majeur: l'existence d'un vivier de cadres expérimentés à forte experises. Souvent licenciés vers 50 ans, ils se reconvertissent dans le management de transition, plutôt bien payé. Ces missions, qui se rapprochent de l'intérim, nécessitent une force de travail et une capacité d'adaptation qui ne sont pas partagées par tous, qui ne sont pas partagées par tous, précisent d'une même voix les pro-fessionnels du secteur.

Une solution efficace et rapide

Confrontées aux difficultés à recru-ter rapidement des collaborateurs de haut vol, un nombre croissant d'entreprises se tourne vers le management de transition. "Dans management de transition. "Dans certains cas, le management de tran-sition est utilisé par les entreprises comme une période d'essai ou comme un moyen immédiat de recruter sans nécessairement ouvrir un poste en CDI. Plus généralement toutépis, le management de transition est utilisé pour remplacer un cadre dirigeant pour remplacer un cadre dirigeant en congé maladie ou remercié par les actionnaires", explique Charlotte Quémard, Business partner talent management ches Strammer. Alors que plusieurs semaines ne suffisent parfois pas aux cabinets de recrutement classique, la recette utilisée par les cabinets de management d'arastidin our parvenir à répondre transition pour parvenir à répondre. transition pour parvenir à répondre à des demandes précises en un laps de temps record est simple: leur carnet d'adresses. "Nous rencontrons régulièrement des managers de tran-sition, que nous identifions ou qui nous sollicitent directement, signale Grégoire Cabri-Wiltzer, président de Nim Europe. Ces échanges nous permettent de disposer d'un vivier d'intervenants sur lequel nous nous appuyons dès qu'une entreprise nous mandate pour une mission." Selon diverses estimations de cabinets, il existerait en France entre 3000 et diverses estimations de cabinets, il existerait en France entre 3000 et 4000 managers de transition. Davantage que la disponibilité, c'est surtout la capacité des collaborateurs à répondre rapidement aux attentes du poste qui séduit les entreprises. "La principale qualité d'un manager de transition, c'est sa capacité à être opérationnel des la première heure de sa mission. Pour cela, il doit être très expérimenté et premiere heure de sa mission. Pour cela, il doit être très expérimenté et autonome. Le management de transition est un métire exigeant qu'il ne faut pas confondre avec du consulting ou du travaul intérimaire", précise Grégoire Cabri-Wiltzer. Un constat confirmé par le consultant François Enius: "en amont, le manager de transition va passer l'entreprise au saumer d'in le commendre se beoires se l'entreprise de se commendre se beoires. scanner afin de comprendre ses besoins et établir son plan d'action. Il doit être opérationnel le matin de son arrivée".

Une mission bornée dans le temps

Sur le plan managérial, la valeur Sur le plan managerial, la valeur ajoutée apportée par ces pro-fils est également importante. "Contrairement à certaines idées reçues, le manager de transition n'est évidemment pas une ememi des sala-riés. Au contraire, il remplit un objectif pour l'intérêt de l'entreprise et trans-met son sanoistaire aux énuires en met son savoir-faire aux équipes en place pour rendre l'entreprise auto-nome", explique Aurélie Giraud, fon-datrice de LouerUnManager.com.

À la différence de l'intérim, notamment, il ne s'agit que de collaborateurs confirmés, dont la richesse du parcours tend à restreindre le risque de déconvenue



"Le management de transition est un métier exigeant qu'il ne faut pas confondre avec du consulting ou du travail intérimaire." Grégoire Cabri-Wiltzer, Nim Europe.

du secteur, une trentaine de cabinets se sont spécialisés dans le management de transition

Preuve du dynamisme

28

Le nouvel Economiste - n°1851 - Du 20 au 26 janvier 2017 - Journal d'analyse & d'opinion paraissant le vendredi

Paru le: 20 janvier 2017 Le Nouvel Economiste

Economiste

Dossier

RESSOURCES HUMAINES - MANAGEMENT



"Contrairement à certaines idées reçues, le manager de transition n'est évidemment pas un ennemi des salariés. Au contraire, il remplit un objectif pour l'intérêt de l'entreprise et transmet son savoir-faire aux équipes en place pour rendre l'en-treprise autonome." Aurélie Giraud, LouerUnManager.com.

une image négative du manager de transition, considéré comme un coutranstion, consuere comme un con-peur de têtes, appelé pour fermer un site ou un service. Aujourd'hui, cette image a changé et le management de transition est considéré comme outil souple et pertinent pour mener à bien les évolutions envisagées et, parfois, incontournables", confirme Anthony Baron. Baron.

Attention cependant: autant que Attention cependant: autant que possible, il faut ne pas confondre management de transition et pré-embauche. 'Certaines entreprises considerent le management de transition comme une mission de pré-embauche. Cest une erreur pour les deux partis qui perdent l'essentiel des gains de ce genre de missions. Une mission de management de transition doit durer 6 à 12 mois, pas plus. Elle s'établit sur un projet et des mesures concrètes: il y a un début et une fin. Ce point est majeur, car c'est à ce prix que l'ensemble de l'entreprise accep-tera de suivre le manager dans sa tâche. De plus, pour réussir sa mission, le manager doit garder une distance le manager doit garder une distance visă-vis de l'environmennent politique de l'entreprise. S'il sait qu'il est recru-tuble à l'issue de la mission, il risque de prendre des décisions à l'encontre des objectifs de sa mission première", assure François Enius. "Les objectifs d'un manager de transition doivent ètre expliqués très clairement avant mission. En premier lieu, lui comme l'entreprise doivent considérer que la mission ne sera que de court terme. mission ne sera que de court terme La perspective d'une embauche éven-tuelle à l'issue de la mission ne doit pas étre évoquée, elle changerait négative-ment l'approche du manager dans la réalisation de sa mission", confirme Grégoire Cabri-Wiltzer.

Un bon rapport qualité/prix

Le recours au management de tran-sition est de plus en plus apprécié, révèle l'enquête 2016 menée par Delville Management auprès de 1100 dirigeants en France et au Royaume-Uni. En effet, en 2016, une plus erande part des rénome Royaume-Uni. En effet, en 2016, une plus grande part des répondants a eu recours à un manager de transition (43 %, contre 35 % en 2015). Ces mêmes clients ont également fait appel aux managers de transition plus souvent: 21 % y ont eu recours 2 à 3 fois, contre seulement 16 % en 2015. Cette progression, qui témoigne du succès de ce métier tieu runcivialement au prosion, qui témoigne du succès de ce métier, tient principalement au pro-fii des spécialistes. A la différence de l'intérim, notamment, il ne s'agit que de collaborateurs confirmés, dont la richesse du parcours tend à restreindre le risque de déconve-nue. 'En règle générale, les managers de transition sont surdimensionnés par rapport aux responsabilités. Un manager de transition permet de pla-cer une personne à l'aise, même dat une situation de chaos. Cette personne une situation de chaos. Cette personne une situation de chaos. Cette personne douée pour les challenges ne sera pas forcément à même de remplir ses objectifs dans l'entreprise lorsqu'elle connaitre à nouveau une phase linéaire plus calme", explique François Enius. "Le amanagement de transition concerne essentiellement des métiers d'experises sont surdimensionnés par rapport à la mission afin d'être immédiatement opérationnels et ceci est accenté ant opérationnels et ceci est accepté tant

par le candidat que par l'entreprise; chacun retient que cette surqualifi-cation représente la clef du succès", confirme Charlotte Quémard. "Chez Strammer, nous travaillons avec nos candidats de manière très rigoureuse. Tout d'abord, nous définissons son pro-ter transessimmel et les resonashilités Tout d'abord, nous définissons son pro-jet projessionnel et les responsabilités qu'il souhaite endosser. Puis nous le préparons aux entretiens: répondre aux questions difficiles, mettre en avant ses capacités et su valeur ajou-tée, réagir très vite aux nouveaux défis. Enfin, nous insistons sur la moti-vation. Le manager doit convaincre Pentronrise de avalenté de nontrinuer l'entreprise de sa volonté de contribuer à cette transition, car ce n'est pas un choix par dépit mais vruiment son envie profonde", détaille-telle. Des critères exigeants confirmés par l'âge de la plupart des individus. Ainsi, selon la FNMT, 71 % d'entre eux avaient plus de 50 ans en 2014. Seul inconvénient lié à cette situation: le coût des prestations fournies. "Il est vrai que celui-ci peut, au premier abord, se révêler dissuasif", reconnaît un directeur financier. Selon plusieurs cabinets, le coût à cette transition, car ce n'est pas un recommat un durecteur infancteur. Selon plusieurs cabinets, le coût d'un manager de transition descend rarement en dessus de 800 euros par jour. "Question prix, il faut competer plus de 1000 euros par jour europeme pour un manager dans une entreprise bien installée. Afin d'aider les start-un nous pratiquous un tarif les start-up, nous pratiquons un tarif préférentiel de 650 euros par jour en moyenne", explique Aurélie Giraud. En fonction du profil du candidat et de la complexité de la mission,

"Il v a un début et une fin à la mis sion. Ce point est majeur, car c'est à ce prix que l'ensemble de l'entreprise acceptera de suivre le manager dans sa tâche." François Enius, consultant.

La grande majorité des clients se montre satisfaite du rapport qualité/prix des managers de transition

le coût peut rapidement monter à le coût peut rapidement monter à 2000 euros, voire davantage. "Le prix fluctue en fonction des responsabilités, de 1000 à 2000 euros par jour en moyenne, mais le haut de fourchette cet rare", tempère François Enius. A ces frais s'ajoutent ceux perçus par le cabinet, qui correspondent généralement à environ un quart du salaire versé. Un coût global assez onéreux, mais que les groupes relativisent. Selon l'enquête de Delville Management, les managers de tranonereux, mas que les goulpes reuvisent. Selon l'enquête de Delville Management, les managers de transition semblent être à la hauteur des attentes. La grande majorité des clients se montre satisfaite du rapport qualitéprix des managers de transition: les deux tiers estiment que la prestation a été facturée "au prix". 9% estiment qu'elle fut "bon marché par rapport aux résultats obtenus". "Si l'on inclut dans la rémunération d'un salarié en CDD ou CDI l'ensemble des cottacions et des congés payés, il y a certes un surcoit, mais celui-ci est abordable", informe Grégoire Cabri-Wiltzer. Preuve que la rémunération du manager de transition ne constitue pas un obstacle: alors que les missions de transition unent le plus souvent entre 6 mois et un

plus souvent entre 6 mois et un an, 16 % des contrats débouchent sur une embauche, selon Delville

Les prix pratiqués par métier

Combien coûte une journée de tra-vail d'un manager de transition? Les directeurs généraux sont forcément plus onéreux. Selon l'enquête 2016 de Delville Management, un tiers d'entre eux sont payés entre 1200 et 1499 euros par jour. À noter que cette fonction est soumise à un inté-ressement important: 27 % déclarent avoir rémunéré ce type de mission avec une part variable. Pour un directeur administratif et financier, la rémunération la plus couramment pratiquée (29 % des répondants) est comprise entre d'entre eux sont pavés entre 1200

mancier, la remuneration la piùcouramment pratiquée (29 % des répondants) est comprise entre
900 et 1199 eurosjour. Elle peut se
situer au-dessus, puisque 22 % des
répondants ont expériment du
coût entre 1200 et 1499 eurosjour,
mais aussi être plus faible (22 %
sont rémunérés moins de 899 euros/
jour). La part variable n'est pas
anodine (19 % des répondants indiquent l'avoir appliquée).
Pour une mission de directeur
des ressources humaines, il en
coûte le plus souvent entre 900 et
1199 eurosjour (29 %) ou un peu
plus, entre 1200 et 1499 eurosjour
(28 %). La part variable a été appliquée par 17 % des répondants.
Pour 38 % des répondants, la fonction de directeur supply chân et
logistique est facturée aussi entre
900 et 1199 eurosjour Pour un
quart d'entre eux, elle est même
plus medicales meins de 890 euros

quart d'entre eux, elle est même plus modeste (moins de 899 euros/ jour). Sa part variable reste impor-tante (22 % des répondants l'ont

tante (22 % des repondants l'ont appliqué). Pour une mission de directeur des systèmes d'information, la même proportion des interrogés (29 %) fait part de rémunérations com-prises entre 900 et 1199 euros/jour

et 1200 à 1499 euros/jour. Un quart des répondants ont inclus une part variable dans la rémunération. À noter que celle-ci est plus importante qu'en 2015 pour la plupart des fonctions étudiées.

Pour un directeur industriel ou des

Pour un directeur industriel ou des opérations, cette part variable est même mentionnée par 35 % des répondants. Le plus souvent (35 % cette fonction est rémunérée entre 900 et 1199 euros/jour.

Encore une fois, les directeurs des achats ont été rémunérés à 35 % avec une part variable en 2016. Même profil que pour la fonction de directeur des opérations: le plus souvent (35 %), cette fonction est rémunérée entre 900 et 1199 euros/jour.

jour.
Parmi les directeurs commerciaux et/ou marketing aussi, la plupart (38 %) sont rémunérés dans cette fourchette de prix. La part variable a concerné 28 % d'entre eux.

Pour les directeurs de projet, la rémunération est légèrement en rémunération est légèrement el haisse: 35 % sont rémunérés entre 900 et 1199 euros/jour et 28 % à moins de 899 euros/jour. "Le caractive variable traduit la forte attente en termes de résultats à l'égard des managers de transition, et son caractive très opérationnel", conclut Anthony Baron, de Delville Management. ■

"Le caractère variable traduit la forte attente en termes de résultats à l'égard des managers de transition, et son caractère très opérationnel"

Manager de transition, pas toujours une vocation!

Selon diverses estimations, il existerait en France 3000 à 4000 managers de transition. L'essentiel d'entre eux s'orienterait volontairement dans cette voie, afin par exemple de diversifier leurs compétences, de développer un réseau professionnel et d'assouvir leur goût pour l'adré-naline. "Le management de transition représente une belle opportunité pour les quadras et quinquagénaires à la recherche de nouvelles expériences professionnelles. Attention, cette fonction n'est pas donnée à tout le monde. Il juit avoir les nerfs solides, résister au stress, âmer l'insécurité et résoudre les situations complexes, travailler de laçon autonome tout en sachant communiquer auxe chacune des parties muniquer avec chacune des parties de l'entreprise. Ce genre de profil n'est de l'entreprise. Ce genre de profil n'est absolument pas intéressé par un CDI", assure ainsi Aurélie Giraud, fon-datrice de LouerUnManager.com. "Un manager qui aime l'urgence, la difficulté et relever des challenges n'est pas le même que celui, tout aussi com-pétent, qui préfère prendre son temps et inscrive su fonction dans la durée", insistet-elle. Pourtant, d'après une étude de Michael Page Interim publiée fin 2014. Ie management publiée fin 2014, le managemen

de transition permet notamment, pour 77,6 % des répondants en France, de "conserver un emploi dans une période d'incertitudes économiques". Outre la conjoncture maussade, les mouvements de réorganisation opérés par de nombreux erouses ont éealement eu une incigroupes ont également eu une inci-dence sur le développement de la profession de manager de transition. "Le manager de transition était appelé "Le manager de transition était appelé pour mettre en œuvre un changement de cap majeur, qu'il soit financier ou stratégique, ou les deux. Au départ, ces managers étaient comparables à des légionnaires chargés des missions les plus ardues. Le management de transition a progressivement évolué. De nombreux cadres quinquagénaires compariés no leur entremirés se sont remerciés par leur entreprise se sont engouffrés dans la brèche alors même engoufrés dans la breche alors même que la demande pour ce geme de pro-fils se renforçait", rappelle le consul-tant spécialisé François Enius. À tel point qu'aujourd'hui, "les managers de transition ne sont pas très compuse qués à trouver tant le chômage est élevé chez les cadres supérieurs quinquagé-niares", conclut Anthony Baron, fon-dateur de Delville Management.

Chiffres clés

Les managers de transition ont un rôle de plus en plus transverse

87 % des employeurs déclarent aujourd'hui attendre de leur part une plus grande communication et colla-boration avec les différents services. De leur côté, si 3 managers de transi-tion sur 4 affirment être satisfaits des missions qui leur sont confiées, ils sont: 69 % à estimer que leurs objec-tifs de performance sont plus difficiles à attendre. 27 % à jueze que leurs à attendre, 74 % à juger que leurs responsabilités se sont diversifiées et complexifiées, 79 % à affirmer que leur rythme de travail s'est accéléré.

30

Le nouvel Economiste - n°1851 - Du 20 au 26 janvier 2017 - Journal d'analyse & d'opinion paraissant le vendredi