

LE GUIDE D'ACHAT

DU MANAGEMENT DE TRANSITION

Auteur : Jacques Burtin

Edition : octobre 2012

SOMMAIRE

PREAMBULE	3
Lexique	3
Caractéristiques principales du management de transition	3
LE MARCHÉ FRANÇAIS DU MANAGEMENT DE TRANSITION	4
Les cabinets spécialisés dans le management de transition	4
Structure des cabinets	5
Taille critique	5
Les autres intervenants	6
LES CRITERES DE CHOIX D'UN CABINET SPECIALISE	8
Le premier contact	8
Les managers	9
Leur origine	9
Leur sélection	9
Leur statut	10
Leur présentation	11
Le processus d'intervention	11
Les références	12
La nature de la prestation	13
Les honoraires	13
LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	15
Association et syndicat	15
Les formations en management de transition	16
Aspects juridiques	16
La présidence des IRP	16
Le mandat social	16
CONCLUSION	17
ANNEXE : Fiche réflexe de l'acheteur	18

PREAMBULE

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

Ce mode d'intervention est encore peu connu. Il n'est pas évident de bien l'appréhender lorsqu'on se décide pour la première fois à faire appel à un cabinet de management de transition.

Cette nouvelle édition de notre *guide d'achat du management de transition* porte sur 32 cabinets spécialisés en France. Ils exercent une activité majoritaire ou significative en management de transition.

Une liste détaillée est annexée au dossier.

Depuis septembre 2011, il n'y a que 2 nouveaux acteurs (Managers50 et Inside Management).

Certains acteurs de ce classement ont recentré ou fortement développé leur offre en management de transition, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Notons la disparition de PROCADRES en janvier 2012 (liquidation judiciaire).

LEXIQUE

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

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

Manager intervenant : personne salariée ou prestataire du cabinet de management de transition, qui intervient de manière opérationnelle durant la mission. Les managers intervenants salariés en CDI des cabinets ont pratiquement disparu des organisations, suite à la crise de 2009 – 2010. Celle-ci a démontré l'inefficacité de ce business model (le cabinet se retrouve dans la position de « placer » ses managers, ce qui est contraire aux fondamentaux du management de transition).

CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

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

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

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

En management de transition, le client doit avoir un choix limité de managers intervenants, car les profils sont présélectionnés par le cabinet. Si le cabinet fait correctement son travail de cadrage, le premier profil présenté doit être le bon, à quelques rares exceptions près (expertises particulières, ou options différentes pour atteindre le même but).

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

Le directeur associé (ou manager encadrant) doit être crédible lors de ses entretiens avec le client. Ses références personnelles (en tant qu'encadrant ou intervenant) doivent l'avoir placé en situation de résoudre la problématique du client.

LE MARCHE FRANÇAIS DU MANAGEMENT DE TRANSITION

LES CABINETS SPECIALISES DANS LE MANAGEMENT DE TRANSITION

Aucun cabinet spécialisé dans le management de transition ne possède une notoriété significative, même dans les milieux professionnels. Le cabinet PROCADRES (ex-QUINCADRES), qui a été liquidé en janvier 2012, a été précurseur dans la popularisation de ce métier.

Aujourd'hui, c'est le cabinet parisien VALTUS qui tire le marché en France, avec un développement significatif et maîtrisé. En région, BOYDEN I.E. (antenne Rhône-Alpes) et H3O (Nantes) sont des leaders incontestables en termes de volume d'affaires et de références.

Voici les 14 cabinets les plus visibles sur Google France :

(Méthodologie : requête générique « management de transition », 10 journées non successives sur 1 mois en région lyonnaise, horaires aléatoires, Google France).

NOM	VISIBILITE Google
VALTUS Transition	1
MCG Managers	2
INSIDE Management	3
LINCOLN Transition Executive	4
EXECUTIVES ONLINE IM (DiS)	5
Robert WALTERS	6
EIM International	7
ACTISS PARTNERS - IMMEDIA	8
NIM Europe	9
BOYDEN IE	10
DELVILLE	11
X-PM TRANSITION Partners	12
Groupe H3O	13
APTIMEN MANAGERS	14

Nous trouvons 2 cabinets lyonnais dans les 3 premiers résultats (Inside Management et MCG Managers), et 5 cabinets provinciaux sur les 14 premiers (+ Boyden, H3O et Aptimen).

A part MCG Managers qui semble se spécialiser, les cabinets les plus visibles sont des généralistes (tous secteurs, toutes fonctions). Sur la totalité de l'étude (32 cabinets), 6 sont des spécialistes (1 en logement et médico-social, 1 en systèmes d'information, 3 en finances et 1 en RH).

STRUCTURE DES CABINETS

Les cabinets les plus anciens sont structurés de façon très traditionnelle, avec une chaîne hiérarchique de type PDG – DG – DA... totalement obsolète. Certaines structures ont autant de niveaux hiérarchiques que de salariés !

Les structures de taille moyenne veulent apparaître comme de grosses organisations : découpage par « pôles », intégration de prestataires externes dans la présentation de la structure, communication forcenée...

Attention aux offres trop marketées : après avoir écouté votre besoin, le cabinet vous transmet une proposition générique, qui décrit sommairement votre problème, vous présente tous les détails d'une intervention... sans vous proposer de profil ! Le nombrilisme est le premier défaut visible de ces cabinets.

Force est de constater que les cabinets les plus modernes et les mieux gérés sont composés de véritables directeurs associés (c'est-à-dire vraiment associés au capital), chacun d'entre eux étant spécialisé dans un ou plusieurs secteurs d'activité.

Les directeurs associés pilotent leur activité de façon autonome, engageant leur nom tout autant que celui du cabinet. Cette organisation est votre meilleure garantie de l'implication et de la qualité du manager encadrant. Citons pour exemple VALTUS, ACTISS, EIM, et à plus petite échelle Inside Management ou H3O.

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

TAILLE CRITIQUE

Les cabinets de management de transition répertoriés représentent un CA total de 69 602 K€, soit 20 à 25% du marché total du management de transition en France.

10 cabinets sur les 32 de l'étude ne communiquent pas de chiffres. A part les 2 nouveaux (Inside Management et Managers50) qui n'ont pas bouclé leur premier exercice, les autres ne souhaitent pas communiquer sur leur volume réel d'activité.

Nous estimons le CA cumulé de ces 10 cabinets à environ 10 000 K€, ce qui porte le CA total des cabinets spécialisés à environ 80 M€.

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

- ➔ Au-delà de 5 M€, la présence nationale est justifiée, avec une organisation adaptée et amortie,
- ➔ Au-dessous de 1,7 M€, les cabinets évoluent au niveau régional, ou au niveau national sur des expertises spécifiques, à condition d'être structurés de façon optimale,
- ➔ Entre ces 2 jalons, les cabinets sont : soit en difficulté, soit en cours de redéploiement comme NIM Europe (rachat récent). Nous n'avons pas d'explication particulière, c'est un constat.

Un marché en cours de structuration

Quelques gros acteurs internationaux, peu connus en France, mais spécialisés dans des métiers très proches du management de transition, semblent préparer une arrivée programmée en France.

On peut imaginer 2 tendances pour les prochaines années :

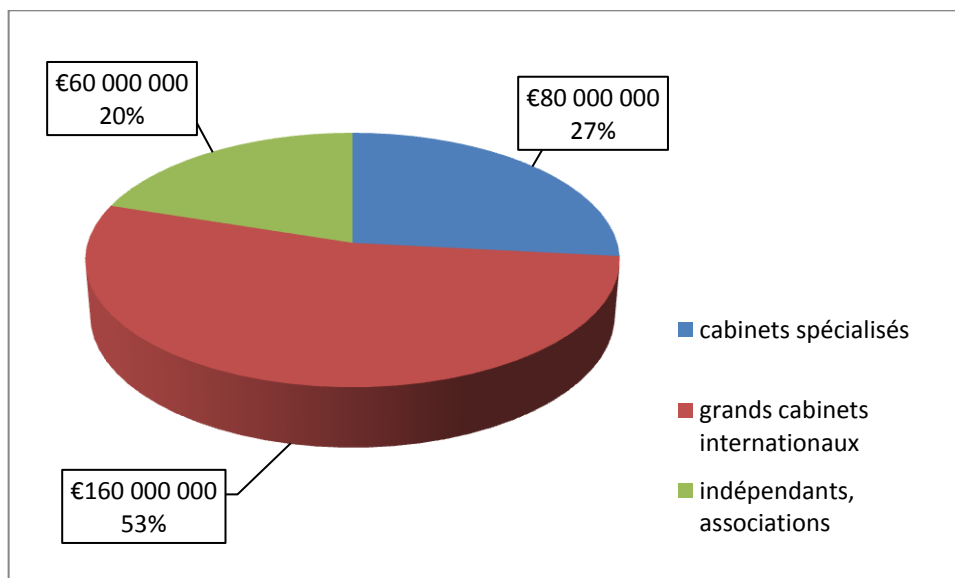
- ➔ D'un côté une course au volume pour les 5 cabinets majeurs, avec des stratégies très différentes (augmenter la présence nationale, se développer à l'international), par des moyens variés : croissance externe, organique, partenariats.
- ➔ De l'autre des petites structures à forte dimension régionale, ou présentes dans des niches d'expertises métier ou d'expertises fonction.

Le tableau en annexe vous indique les chiffres d'affaires des 32 cabinets répertoriés (s'ils le communiquent). Il précise également d'autres critères qui vous permettent de les positionner les uns par rapport aux autres (spécialisation, présence nationale et internationale).

LES AUTRES INTERVENANTS

La plus grande part du marché français (« estimée » à 300 M€) est assurée par les grands cabinets de conseil/intérim/recrutement, et dans une moindre mesure, par les indépendants.

Le chiffre de 300 M€, largement repris par tous les acteurs du marché, ne repose sur aucune étude sérieuse.



Pour des expertises très ciblées, techniques, sans véritable nécessité de dimension managériale, l'indépendant peut être une bonne alternative.

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

Les cabinets de conseil, d'intérim de masse ou de recrutement font du management de transition lorsque leurs marges se compriment pour des raisons conjoncturelles. Il s'agit pour eux d'une simple opportunité économique.

Chacun son métier : n'allez pas chercher autre chose dans ces cabinets que du conseil ou de l'intérim pur, leur compétence n'étant pas dans l'organisation d'une transition à forte valeur ajoutée.

Il existe une nébuleuse de petits cabinets locaux, la plupart du temps unipersonnels, peu visibles sur internet, dont la part de marché n'est pas quantifiable. Ils fonctionnent essentiellement sur réseau, et sont une bonne alternative aux grands cabinets pour leur proximité et leur expertise.

LES CRITERES DE CHOIX D'UN CABINET SPECIALISE

LE PREMIER CONTACT

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

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

- Une réactivité de 24 à 48 heures (pour une prise de contact),
- Un interlocuteur qualifié pour votre problématique, ou pour votre secteur.

Une tendance très à la mode en ce moment : **la poudre aux yeux.**

Vous tombez par hasard sur un correspondant qui vous envoie un document de 10 pages pour vous parler de son cabinet, avec quelques lignes rapides sur votre problématique.

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

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

Méfiez-vous des communications trop ostentatoires (voir aussi à ce sujet les paragraphes « Références » et « Merlin l'Enchanteur »).

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

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

LES MANAGERS

LEUR ORIGINE

Ce sont pour la plupart des personnes qui se situent dans une tranche d'âge de 40 à 65 ans.

Bien qu'historiquement le management de transition soit associé à la notion de séniorité, la tendance ces dernières années est à la baisse de l'âge moyen des intervenants.

Ayez les 2 éléments suivants en tête :

- si votre besoin s'inscrit dans un contexte économique compliqué et demande de fortes aptitudes managériales, un profil plutôt sénior sera adapté : il offrira plus d'expérience et fera certainement preuve de plus de sérénité face à un contexte instable,
- si votre besoin est lié à une expertise métier particulière (système ERP, problème technique au niveau de la paie, planification, contrôle de gestion,...), l'expérience est un élément moins prioritaire, il n'est pas inconcevable de faire alors intervenir une personne plus junior.

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

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

- La personne vient de quitter son dernier poste. Elle est en repositionnement professionnel, souvent suivie par un cabinet d'outplacement. Elle voit, à son âge, le management de transition comme une opportunité plus rapide pour se remettre en activité.
- La personne a des projets entrepreneuriaux ou capitalistiques (création, rachat d'entreprise). Ces projets étant longs à finaliser, la personne se met à la disposition de cabinets de management de transition pour effectuer des missions en parallèle de son projet.
- La personne fait preuve d'une expérience ou d'une expertise particulière. Elle a monté une structure unipersonnelle qui lui permet, en tant que consultant indépendant, de facturer ses clients en direct. S'adosser à un cabinet de management de transition lui permet de décupler sa prospection commerciale et ses chances de partir en mission.
- La personne a effectué une opération financière intéressante lors de sa dernière expérience (vente d'une structure, départ négocié,...). Elle n'a pas d'impératif à retrouver un poste dans l'immédiat, mais souhaite pourtant rester active et se lancer un nouveau challenge.
- Enfin, la personne a déjà effectué des missions comme manager de transition, et a opté par goût à ce style de métier si particulier. Elle souhaite continuer à effectuer des missions. Malheureusement, ces profils sont les plus rares !

LEUR SELECTION

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

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

La base de managers est forcément réduite (50 à 150 personnes par million de CA annuel), car la sélection en amont est lourde.

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

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

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

LEUR STATUT

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

- Le CDD.
Il est peu utilisé car il manque de souplesse, notamment dans le cas des prolongations de mission,
- Le CDI de chantier.
Il possède les mêmes contraintes que le CDI dans le cadre du management de transition et nécessite beaucoup de contraintes administratives qui peuvent vite être lourdes... Cette solution a démontré son inefficacité en période de crise (le manager en CDI doit assurer un nombre minimum de jours en mission, d'où la grande tentation de le faire intervenir à tout prix sur toute mission à peu près dans ses cordes...),
- L'intérim est peu utilisé également, essentiellement pour des raisons de responsabilités juridiques,
- Le portage salarial est de plus en plus fréquent. En synthèse, la société de portage joue le rôle d'intermédiaire entre le manager (salarié de la société de portage) et le cabinet de management de transition (qui est facturé par la société de portage sous forme d'honoraires),
- Le contrat de prestation est utilisé par les managers qui possèdent leur propre entité juridique unipersonnelle. Le manager, via sa structure, facture des honoraires au cabinet de management de transition.

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

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

Les managers « multi-cabinets ».

Sans statut durable, le manager est libre de s'inscrire dans autant de cabinets qu'il le souhaite. Cela peut provoquer certaines situations cocasses où un même manager est présenté par plusieurs cabinets sur une même mission !

Ceci ne doit pas choquer. La sélection d'un profil par plusieurs cabinets est un gage de qualité de l'intervenant.

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

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

LEUR PRESENTATION

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

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

LE PROCESSUS D'INTERVENTION

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

Le cabinet doit vous remettre :

- avant la mission, un descriptif clair de votre problématique et des objectifs à atteindre,
- pendant la mission, une note d'avancement établie d'après une feuille de route donnant lieu à des réunions régulières (le plus souvent mensuelles),
- en fin de mission, une note de synthèse et de recommandations,
- et pour certains cabinets, une évaluation post-mission quelques mois après son terme.

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

Gare à « Merlin l'Enchanteur »...

Aucun manager, aucun cabinet ne possède de baguette magique.

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

Un bon cabinet de transition parle de contribution, de pilotage opérationnel d'un changement majeur, de gestion de transition délicate, mais ne promet jamais de transformer une citrouille en carrosse. En tout cas pas de façon autocratique et miraculeuse.

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

Si vous en doutez, lisez attentivement toutes les clauses d'un contrat de prestation de services. L'engagement juridique est une **obligation de moyens**, les objectifs sont en général des orientations plutôt que des résultats chiffrés.

Cela peut surprendre, mais il en est de même avec toutes les prestations de services !

Veillez à ce que le discours ne dise pas le contraire du contrat qui sera soumis à votre signature.

LES REFERENCES

Le nombre de missions affiché en tête des plaquettes commerciales n'est pas une garantie de compétence ou de qualité. Loin s'en faut !

Quelques clés pour mesurer l'activité d'un cabinet de management de transition.

Repère 1

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

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

Un bon cabinet de management de transition ne doit pas mettre en avant le nombre de ses références, mais plutôt sa capacité à comprendre votre problématique et à vous proposer un dispositif adapté. La crédibilité se constate, elle ne se décrète pas !

Repère 2

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

Repère 3

Dans ce métier, la première capitalisation du savoir post-mission bénéficie au manager intervenant, qui la plupart du temps ne fait que passer dans la structure du cabinet. La deuxième bénéficie au manager encadrant, mais dans une moindre mesure.

La seule bonne question à poser à votre interlocuteur : parmi les références présentées, quelles sont celles que vous connaissez personnellement, en tant qu'intervenant ou encadrant ? Que pouvez-vous me raconter sur ces références ? Qui puis-je contacter auprès de ces références pour qu'on me parle de votre cabinet ? Vous serez surpris par l'embarras des porteurs d'offres imaginaires.

Faites votre propre « contrôle de références »

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

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

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

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

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

LA NATURE DE LA PRESTATION

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

L'intérim pratiqué par les cabinets spécialisés sera pour vous équivalent en termes d'honoraires, sauf pour ceux qui font de l'intérim déguisé en management de transition (sans encadrement et sans pré-sélection des managers), mais vous les démasquerez vite...

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

LES HONORAIRES

A titre indicatif, comparons 4 modes de salariat ou de prestations :

- CDI ou CDI de Chantier,
- CDD,
- interim,
- management de transition.

Ex : pour un salarié payé 80 000 euros bruts par an, le coût mensuel pour l'entreprise est de :

CDI / CDIC	10700
CDD	11700
Intérim	16000
MT fourchette basse	17000
MT fourchette haute	25400

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

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

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

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

Les indépendants : une alternative ?

Ce n'est pas forcément moins cher ! Celui qui n'est pas adossé à un cabinet spécialisé pense qu'il vaut un certain prix, sans véritablement connaître le marché ni adapter sa prestation au besoin ponctuel de la mission.

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

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

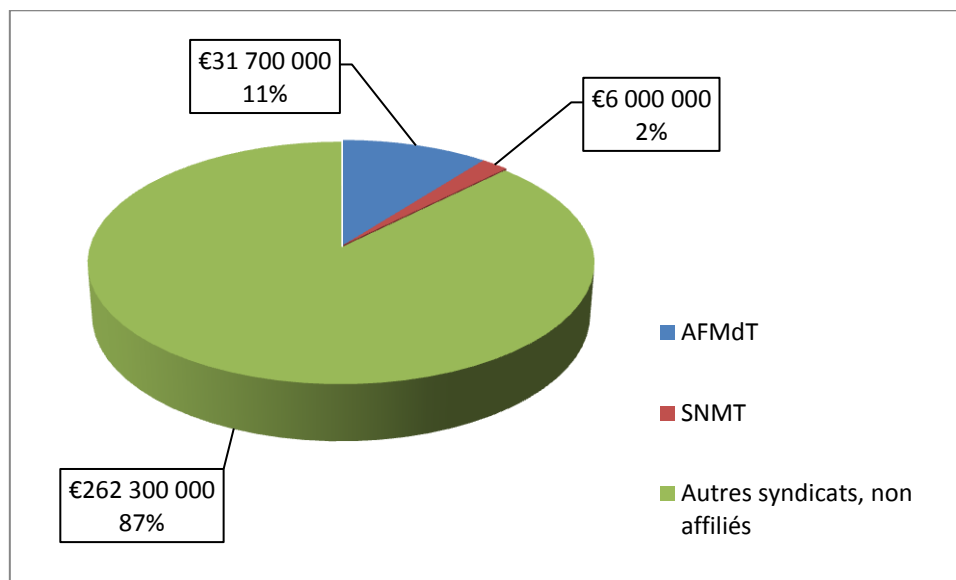
Evitez les gourous qui sont faciles à repérer : ils ont tout vu, tout connu, et peuvent vous sortir un proverbe chinois à chaque problème détecté chez vous. Privilégiez la solution de l'indépendant pour des expertises vérifiables : finances, supply chain, ERP, technique, R&D).

LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

ASSOCIATION ET SYNDICAT

Il existe en France 2 instances se déclarant de façon arbitraire « représentatives » du management de transition :

- l'AFMdT : association française du management de transition (9 cabinets adhérents, 31 700 K€ de CA cumulé, 11% du marché français),
- le SNMT : syndicat national du management de transition (4 cabinets adhérents, 6 000 K€ de CA cumulé, 2% du marché français).



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

Les « labellisations » ou « chartes » que ces organisations préconisent sont simples à obtenir pour des professionnels du management de transition. Il s'agit du plus petit dénominateur commun des membres fondateurs en termes de processus. Contrairement à ce que ces structures affirment, leurs labels ne sont pas des référentiels « qualité ». Ce sont des processus administratifs, ce qui n'a strictement rien à voir.

Un cabinet sérieux va bien au-delà des engagements contenus dans ces « labels », qui restent très théoriques et contrôlés uniquement sur un plan administratif par un organisme mandaté par les propriétaires du « label » !

En revanche, ce type de regroupement de cabinets est une bonne chose pour le métier du management de transition en France, car d'une part ils sont un moyen supplémentaire d'exposer et de faire connaître le management de transition ; et d'autre part, même si ce n'est pas encore tout-à-fait le cas, ils permettront à terme de structurer cette activité et de lui donner une véritable identité (avec des chiffres, des tendances, une convention collective, des spécificités juridiques,...).

Pour des chiffres globaux et indiscutables, il vaut mieux se tourner vers le SYNTHEC, mais sans possibilité de zoomer précisément sur le management de transition.

Le métier du management de transition gagnera ses galons d'activité professionnelle et réglementée lorsqu'il aura intégré le SYNTHEC, avec une branche spécialisée et différenciée de l'interim.

LES FORMATIONS EN MANAGEMENT DE TRANSITION

Depuis 2 ans fleurissent toutes sortes de formations à destination des managers de transition.

L'objectif est simple : surfer sur le marché en pleine croissance du management de transition.

D'après nous et sans aucune réserve, ces formations de quelques jours n'ont aucun sens. Certaines sont même très clairement des arnaques pures et simples, qui coûtent plusieurs milliers d'euros.

Ces formations au management de transition n'apportent rien, ni au manager, ni au cabinet, et surtout rien non plus au client !

Ces formations « généralistes » ne doivent pas être confondues avec les journées d'intégration, organisées par certains cabinets. Ces journées forment les managers débutant une première mission aux processus internes du cabinet qui les mandate.

ASPECTS JURIDIQUES

LA PRESIDENCE DES IRP

L'intervention en prestation de services ne permet pas de présider les IRP.

Si votre mission nécessite une présidence de ce type, précisez-le d'emblée à votre interlocuteur.

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

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

LE MANDAT SOCIAL

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

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

Certaines délégations de pouvoir sont également possibles, à condition d'être strictement encadrées juridiquement.

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

CONCLUSION

Ce guide n'a pas la prétention d'être une méthodologie infaillible.

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

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

Bio...

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

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

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

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

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

ANNEXE : FICHE REFLEXE DE L'ACHETEUR

Accueil : délai de rappel entre 24 à 48 heures,

Mon interlocuteur est :

- Un indépendant,
- Un cabinet spécialisé,
- Un grand cabinet de recrutement, d'intérim ou d'expertise.

Crédibilité du premier interlocuteur qualifié prenant en compte ma demande ?

- Sa connaissance de mon secteur,
- Ou/et de ma problématique.

Statut de mon interlocuteur :

- Salarié du cabinet, associé au capital,
- Salarié,
- Prestataire extérieur.

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

Comment est structuré le cabinet ?

- Organisation complexe, poussiéreuse, à l'ancienne ;
- Ou organisation moderne, simple, compréhensible.

Merlin l'enchanteur :

- La solution proposée est-elle crédible, mon interlocuteur évoque-t-il :
 - La contribution réelle du manager envisagé,
 - Les efforts que ma propre structure devra faire pour réussir la mission,
 - La communication interne à mettre en œuvre avant et au début de la mission,
 - Les facteurs clés de succès du management de transition pour mon cas précis.

Délai de présentation de l'offre nominative

- Sous 24 heures, avant ou après la proposition d'un profil précis, une pré-proposition chiffrée,
- Sous 48 heures après la présentation du manager, pour le contrat définitif.

Honoraires :

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

Manager :

- Demandez au manager comment il a été sélectionné par le cabinet, dans le détail.

Mandat social, le cas échéant :

- Les explications sont-elles claires, demandez un exemple concret, et le surcoût de cette prestation.

Recommandation :

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

Contrat :

- Le contrat de prestation est-il clair ?
- Mon interlocuteur m'a-t-il proposé une lecture en commun ?
- Y a-t-il des points contraires, dans la rédaction ou dans l'esprit, à ce qui m'a été présenté oralement ?

ANNEXE : TABLEAU RECAPITULATIF DES CABINETS SPECIALISES

NOM	SITE	SPECIALISATION	VISIB. Google	Siège en F	Autres bureaux FR	Internat	AFMdT	SNMT	CA FR (année)	tendance	Commentaire
VALTUS TRANSITION	www.valtus.fr	Généraliste	1	Paris	non	oui	X		11800	2011 hausse	
X-PM TRANSITION Partners	www.x-pm.com	Généraliste	12	Paris	non	oui			9600	2010 hausse	
Robert WALTERS	www.robertwalters.fr	Généraliste	6	Paris	non	oui			7800	2010 hausse	
NEWBRIDGE PARTNERS	www.newbridge-partners.com	Généraliste		Paris	non	oui			4600	2009 hausse	
ACTISS PARTNERS - IMMEDIA	www.actisspartners.com	Généraliste	8	Paris	Lyon	non	X		4400	2010 hausse	
EIM International	www.france-eim.com	Généraliste	7	Paris	non	oui			4200	2009 baisse	
NIM Europe	www.nimeurope.com	Généraliste	9	Paris	non	oui	X		4200	2009 baisse	
MCG MANAGERS	www.mcgmanagers.com	Médico social	2	Lyon	boite postale Paris	non	X		3300	2011 baisse	
ARTHUR HUNT	www.arthur-hunt.com	Généraliste		Paris	non	oui			2800	2010	
GRANT THORNTON (DI Finances)	www.grant-thornton.fr	Finances		Paris	non	oui	X		2500	2010	
AXESSIO	www.axessio.com	Généraliste		Paris	non	non			2200	2011 stable	
ETM	www.etmmanagement.com	Généraliste		Paris	non	non			2100	2010 baisse	
BOYDEN Branche MT	www.boydeninterim.fr	Généraliste	10	Lyon	Paris	oui	X		2000	2010 hausse	
MPI EXECUTIVE	www.mpiexecutive.com	Généraliste		Paris	non	non			2000	2010 stable	
ESSENSYS	www.essensys.eu	Généraliste		Paris	non	oui	X		1700	2010 hausse	
VoxAlto	www.voxalto.fr	Généraliste		Paris	non	non		X	1300	2010	
TRANSITIO (EUROSEARCH & Ass)	www.eurosearch-associes.com	Généraliste		Paris	non	non	X		1100	2010	
FINAXIM	www.finaxim.fr	RH		Paris	oui	non		X	700		
ERG EUROPE	www.ergeurope.com	Généraliste		Paris	non	oui	X		700	2010	
DELVILLE	www.delville-management.com	Généraliste	11	Paris	non	non			398	2010 hausse	
APTIMEN MANAGERS	www.aptimen-managers.com	Généraliste	14	Lyon	non	non			134	2011 hausse	
AMADEUS DIRIGEANTS	www.amadeus-dirigeants.Com	Généraliste		Paris	non	non			70	2007	
INSIDE MANAGEMENT	www.inside-management.com	Généraliste	3	Lyon	non	non			nc	hausse	création 2011
LINCOLN Transition Executive	www.lincoln-transition.com	Généraliste	4	Paris	non	oui			nc		
EXECUTIVES ONLINE IM (DiS)	www.executivesonline.fr	Généraliste	5	Paris	non	oui			nc		
Groupe H30	www.h3o-rh.fr	Généraliste	13	Nantes	Paris	non	X		nc		
MANAGERS 50	www.managers50.fr	Généraliste		Paris	non	non			nc		création 2012
Robert HALF	www.roberthalf.fr	Finances, juridique		Paris	Lyon	oui		X	nc		
Référence DSI	www.referencedsi.com	SI		Paris	non	non		X	nc		
TRANSITISS / FIN'nCash Consultants	www.transitiss.com	Généraliste		Lyon	non	non			nc		
DIVISION ONE	www.division-one.com	Généraliste		Paris	non	oui			nc		
OBJECTIF CASH	www.objectifcash.com	Finances		Paris	non	non			nc		