

LE MANAGEMENT DE TRANSITION AU CŒUR DES MUTATIONS DES ENTREPRISES

*par Anthony Baron,
Delville Management*

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir recours au management de transition. L'image de cette fonction est désormais largement positive. La flexibilité et les compétences des managers de transition sont appréciées à parts égales. C'est ce que révèle l'enquête en ligne menée par le cabinet Delville Management. Explications.



Transitoire par définition, la fonction de manager de transition est entrée de plain-pied dans les mœurs des entreprises. Le management de transition n'est plus cantonné aux crises, ni aux problématiques d'urgence des entreprises. Et son impact est bien réel : c'est principalement pour leur connaissance du métier et leur expérience, notamment dans la conduite du changement, que les entreprises font appel aux managers de transition. Pour sa seconde édition, l'enquête en ligne du cabinet Delville Management sur le management de transition a tenté de mieux connaître les clients du management de transition, leur usage et leur expérience de cette fonction. Mais aussi de comprendre sur quels critères un client choisit un manager de transition. L'enquête montre que, désormais, le processus de recrutement des managers de transi-

tion est bien rôdé. Ils sont missionnés pour des durées en moyenne assez courtes et appréciés tant pour leur flexibilité que leurs compétences et connaissances du métier.

L'année dernière, la plupart des 1.100 répondants à l'enquête en ligne ont été confrontés à des enjeux multiples : restructuration et cession pour près d'un tiers d'entre eux, mais aussi décroissance, transformation digitale, croissance externe et développement à l'international. Tout n'a pas été noir cette année, loin de là : 20% des répondants ont engagé un plan d'investissement. Mais beaucoup des répondants ont été confrontés à plusieurs défis en même temps. Dans cette période agitée, le management de transition est un outil souple pour mener à bien les évolutions envisagées et, parfois, incontournables. Les entreprises font

appel à un manager de transition surtout pour combler un manque de ressources en interne (30%) et pour des missions d'intérim (22%). En France, le management de transition n'est pas encore beaucoup utilisé dans la gestion de projet (16%) contrairement au Royaume-Uni, où c'est la motivation d'un tiers des répondants. Une fusion-acquisition n'a été un motif de recrutement d'un manager de transition que pour 5% des répondants, contre 10% en 2015. Par comparaison, les répondants installés au Royaume-Uni ont été 7% à avancer une situation de fusion-acquisition comme motif d'embauche d'un manager de transition. Un petit tiers y mentionne également un manque de ressources en interne.

UNE BONNE IMAGE

Dans ce contexte tendu mais porteur, il est particulièrement intéressant de constater que l'image du management de transition est globalement positive : une majorité (55%) des répondants en ont une « bonne image » et pour 29% d'entre eux, celle-ci est même « très bonne ». Par comparaison avec d'autres métiers proches du management de transition, celui-ci est considéré par une très large majorité (85%) comme plus « opérationnel » que l'activité de conseil par exemple, même si les deux activités peuvent être jugées complémentaires.

Autre constat pour cette nouvelle édition, le recours au management de transition tend à s'accroître. En 2016, ils sont 43% à avoir déjà fait appel à un manager de transition, contre un gros tiers en 2015. Son implantation semble bel et bien durable. Les répondants sont plus nombreux à avoir renouvelé leur expérience : 21% y ont déjà eu recours deux à trois fois, contre 15% l'an dernier. Cette récurrence est bien sûr liée à l'importance du chiffre d'affaires. Trois quarts des entreprises répondantes réalisant un chiffre d'affaires de moins de 5 millions d'euros n'ont jamais expérimenté le management de transition. Mais au-delà de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, un petit quart des entreprises a fait appel au management de transition à deux ou trois reprises.

DEUX QUALITÉS PRINCIPALES RECHERCHÉES

Qu'attendent les clients des managers de transition ? Les raisons pour lesquelles les entreprises font appel à eux tiennent en deux mots : rapidité et expertise. En cette période de crise, les réponses traduisent une certaine urgence. Deux tiers cherchent une « solution rapide » à travers le management de transition. Ils sont 46% à mentionner la « flexibilité » et la même proportion évoque aussi la « disponibilité ». L'expertise n'en

est pas moins importante : elle est avancée par une majorité (57%) des répondants. Mais la proportion était plus forte en 2015 (68%). Entre-temps, l'adaptabilité est devenue la clef, alors que les entreprises doivent faire face à des bouleversements technologiques et économiques d'envergure.

Cette souplesse fait la différence puisque l'alternative au manager de transition est, dans quasiment la majorité des cas (48%), un recrutement extérieur. Beaucoup plus rarement (20%) une mission de conseil. Ce qui traduit aussi la capacité des managers de transition à s'adapter aux besoins temporaires des entreprises. Leurs compétences sont maintenant pleinement reconnues. Le management de transition n'est plus un simple recours en cas de difficultés extrêmes ou d'événements exceptionnels. Il apporte un savoir-faire qui fait défaut en interne, sur une durée déterminée ou pour une mission définie.

UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT BALISÉ

Collaborateur occasionnel, le manager de transition n'en est pas moins recruté selon un processus aujourd'hui bien rôdé. Dans la majorité des cas, son embauche donne lieu à deux ou trois entretiens, ses références sont regardées de près. L'embauche d'un manager de transition mobilise des moyens équivalents au recrutement d'un collaborateur de long terme. Le plus souvent, les présidents ou directeurs généraux s'impliquent directement dans le processus de recrutement. Les actionnaires n'interviennent que très rarement, ce qui traduit la forte dimension opérationnelle de la prestation.

Les cabinets de managers de transition se sont imposés comme les intermédiaires du recrutement. Près des trois quarts des répondants ont trouvé leur recrue par ce biais, en mettant, le plus souvent, deux cabinets en concurrence. Le réseau, le bouche à oreille et les recommandations fonctionnent aussi, mais les sociétés de recrutement et d'intérim ne sont sollicitées qu'à la marge. Les entreprises attendent des cabinets de management de transition une qualité essentielle : la réactivité (et son corollaire, la capacité à fournir rapidement une liste de candidats). Elle arrive largement en tête - 7 répondants sur 10 la mentionnent. Suivie par l'écoute des besoins de l'entreprise et la relation de confiance.

DES POSTES DE TOP MANAGEMENT, POUR DES DURÉES COURTES

Ce sont la majoritairement des missions de direction générale qui sont confiées aux managers de transition. Les

managers de transition sont moins sollicités dans les niveaux hiérarchiques inférieurs. Un gros tiers des répondants ont eu recours à un manager de transition pour des postes de middle management. Moins le chiffre d'affaires de l'entreprise est important, plus la tendance se vérifie : le manager de transition occupe une fonction de top management. C'est le cas en particulier dans les entreprises dont le CA est inférieur à 10 millions d'euros.

La plupart des missions du management de transition sont courtes et durent moins de 12 mois. La longueur la plus pratiquée est comprise entre 4 et 6 mois (48% des répondants). Elles peuvent être un peu plus longues, entre 7 et 12 mois (31% des répondants). Mais elles ne dépassent les 12 mois que pour 11% des répondants. A noter que peu de missions sont aussi de très courte durée : 10% des répondants mentionnent des contrats de 1 à 3 mois. Pour les entreprises aussi, la situation est précaire puisque 21% ont supprimé le poste occupé par le manager de transition et procédé à une réorganisation interne à l'issue de sa mission. A noter que dans un quart des cas recensés par l'étude, le manager de transition est internationalisé, une proportion non négligeable.

L'EXPÉRIENCE COMME VALEUR AJOUTÉE

Enfin, loin de l'image du « pompier » qui intervient en situation de crise, le manager de transition est associé à de nombreuses qualités, au premier rang desquelles son expérience. Ainsi, à la question de la valeur ajoutée apportée par le management de transition, 62% mettent en avant sa connaissance du métier, qui s'acquiert sur le long terme, tandis que 51% mentionnent sa capacité à manager le changement. Dans la même idée, 49% citent aussi sa séniorité. Tandis que 52% des répondants citent également le regard extérieur apporté par le manager de transition, regard nourri de ses expériences passées. Viennent ensuite ses qualités de management d'équipe, sa connaissance du secteur d'activités et sa capacité à entreprendre.

Autrement dit, les entreprises cherchent des managers aux connaissances et à l'expérience élargies afin d'accompagner les transformations nécessaires sur des durées assez courtes. Aujourd'hui, non seulement l'image de ce métier est largement positive, mais l'embauche des managers de transition répond à un process balisé, où les cabinets jouent un rôle central. Une évolution qui a aussi contribué à installer cette fonction au cœur des entreprises.

LE PROFIL DES RÉPONDANTS EN FRANCE

Cette enquête a été réalisée auprès de professionnels répartis de la façon suivante : 83% sont des hommes, 17% sont des femmes.

Postes : 90% des interrogés occupent un poste de direction : 40% sont directeurs-généraux, 20% directeur administratif et financier, 19% directeur des ressources humaines, 11% président. 51% sont présidents ou directeurs généraux : c'est 11 points de plus qu'en 2015.

La stabilité dans ces fonctions est de mise puisque plus de 50% d'entre eux occupent le même poste depuis plus de 5 ans et 81% depuis plus de 3 ans. Pour plus de la moitié des répondants, les responsabilités et le périmètre d'intervention sont les mêmes depuis 2 ans.

Taille : Près d'un tiers des entreprises sont des grands groupes. La moitié des interrogés ont des problématiques de grande entreprise puisqu'elles comptent plus de 500 salariés. Toutefois, le management de transition concerne tout type d'entreprises puisqu'un panel très large de chiffre d'affaires est représenté, de moins 5 millions d'euros (14% des répondants) à plus d'1 milliard d'euros (19% des répondants). La moitié des entreprises répondantes génère un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros.

Siège social : Une grosse moitié (56%) des entreprises ont leur siège social en Ile de France et 34% en province. La région Rhône-Alpes est la mieux représentée, suivie par le Nord-Pas-de-Calais, la Bretagne et la région PACA. L'ensemble des régions françaises sont représentées, à l'exception de la Corse. 10% des entreprises ont un siège basé à l'étranger.

Secteur : 20% d'entre eux travaillent dans l'industrie, 26% dans les services, 9% dans la banque-assurance et 6% dans l'agro-alimentaire. Ces secteurs ont une bonne connexion avec le management de transition.

Géographie : 56% des répondants sont installés en Ile-de-France.