



LE MANAGEMENT DE TRANSITION, UN NOUVEL OUTIL MANAGÉRIAL : mode d'emploi et bonnes pratiques





Je suis heureux de présenter le huitième numéro de la collection des Cahiers de l'Académie : « Le Management de Transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques ».

Cette publication décrit de manière pragmatique ce concept récent de « Management de Transition ». Un métier en plein essor et auquel les entreprises ont de plus en plus recours.

Le groupe de travail composé de professionnels aguerris a dressé un inventaire aussi exhaustif que possible des composantes de notre sujet. Le présent document constitue donc un véritable outil pédagogique au service des utilisateurs.

On y trouvera une définition claire de la profession et de ses apports, ainsi que les relations contractuelles applicables ou encore, les étapes à respecter dans le cadre d'une mission de transition avec un focus particulier sur la capacité du manager à aller à l'essentiel.

Le « Management de Transition » ne s'applique pas qu'aux situations de crise mais se généralise dans la perspective de projets ambitieux.

Je remercie les membres du groupe de travail et du Comité de pilotage, en particulier Fabrice Coudray qui en a été l'animateur, mais aussi ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage et plus particulièrement, notre partenaire SAGE qui en a assuré l'édition.

Bonne lecture.

WILLIAM NAHUM
Président

Sage, grand partenaire de l'Académie, s'implique dans la diffusion des savoirs



Aux côtés de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières depuis sa création, Sage s'est engagé à accompagner les professionnels de la comptabilité française, quels que soient leurs domaines d'activité, face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

La qualité du management est un de ses enjeux.

Lors d'une situation délicate (fusion/acquisition, restructuration, ...) ou pour assurer la réussite d'un projet stratégique, les entreprises et les organisations ont l'opportunité de faire appel au management de transition. Cette forme de management permet aux dirigeants et décideurs de confier à un manager de transition la conduite de ces missions à forts enjeux pour l'avenir. L'expérience et les savoir-faire de ce manager font toute la différence.

L'Académie et Sage, à travers leur partenariat, ont souhaité dans ce numéro des Cahiers mettre l'accent sur cette solution innovante de management. L'ensemble des informations et analyses présentées par les professionnels réunis dans le groupe de travail apporte un nouvel éclairage. Pour une entreprise, le management de transition offre de nouvelles solutions afin de répondre rapidement et efficacement à un besoin ponctuel de management.

Bonne lecture,

Laure POURAGEAUD

Directrice des Ressources Humaines de Sage



Sage

10 rue Fructidor
75834 PARIS CEDEX 17
Tél : 01.41.66.21.21
Fax : 01.41.66.22.01
www.sage.fr

Le management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques

Groupe de travail présidé par :

- Fabrice COUDRAY, Directeur régional du cabinet Robert Half Management Resources

Assisté d'un comité de pilotage composé des membres suivants :

- Jean-Marc FINET, Associé, X-PM Transition Partners,
- Gérard LUTIQUE, Directeur Associé, MPI Temporary executive solutions,
- Bernard TRONEL, Directeur Général, Essensys,
- Gilles ALDEBERT, Manager de transition,

Membres du groupe de travail :

- Jean-François DESCLAUX, Associé Consultant, Executive Transition Management
- Éric DUPONT, Associé, MCG Managers
- Stanislas LEWANDOWSKI, Manager de transition
- Richard OPPENHEIM, Manager de transition
- Thomas SARAZAIN, DRH, CIEL-SAGE
- Francis GAINET, Manager de transition, Feeloe
- Pierre MASSOT, Associé, Scacchi & Associés

Assistante du groupe de travail :

- Karima LAHMOUZ, Attachée d'enseignement et de recherche, IAE de Poitiers.

Membres d'honneur :

- Michel TIRROLONI, Directeur comptable, Shared Services France (Meru) ISBG
- Jean-Louis MULLENBACH, Associé, Bellot, Mullenbach et Associés



INTRODUCTION	10
PREAMBULE.....	12
1 PRESENTATION DU MANAGEMENT DE TRANSITION	15
1.1 QUE RECOUVRE LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?.....	16
1.2 POURQUOI UTILISER LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?.....	17
1.3 QUELLES SONT LES ÉTAPES D'UNE MISSION DE TRANSITION ?.....	18
2 VALEURS AJOUTEES DU MANAGEMENT DE TRANSITION.....	21
2.1 VALEUR AJOUTÉE DU CONCEPT DE MANAGEMENT DE TRANSITION	22
2.2 VALEUR AJOUTÉE DU CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION.....	23
2.3 PROFIL ET VALEUR AJOUTÉE DU MANAGER DE TRANSITION	26
3 MODES DE FONCTIONNEMENT	31
3.1 RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE LE CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION ET LE MANAGER DE TRANSITION.....	32
3.2 RELATIONS ENTRE LE CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION ET L'ENTREPRISE CLIENTE	35
3.3 LA RÉMUNÉRATION DU CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION	35
4 CODE DE BONNES PRATIQUES : UN CONTRAT D'OBJECTIFS	37
CONCLUSION	41
ANNEXES	43

En Europe, le Management de Transition est d'abord apparu, dans les années 1970, en Angleterre, puis en Hollande dès 1979 avec la création, au sein d'un groupe de conseil en organisation¹, d'une structure d'intérim management. L'idée d'origine était de faire mettre en œuvre de manière opérationnelle, par un manager surqualifié, les recommandations faites par le cabinet. Le Management de Transition migre ensuite vers la France, où il s'installe et progresse à partir de 1991. Focalisé au départ sur le management de crise, il voit son champ d'application s'élargir sous l'effet de l'évolution significative et simultanée de la demande, des mentalités dans l'entreprise, de l'offre de compétences, et de la relation au travail.

Aujourd'hui, selon une enquête réalisée en 2006² en Europe, le Management de Transition est utilisé par plus de 30% des entreprises, Les fonctions concernées sont principalement : les Directions Générale, Financière, Juridique, Informatique, Ressources Humaines, Marketing, Commerciale, Industrielle, Logistique, ainsi que les Directions de Projets.

À son apparition, le Management de Transition était pratiqué surtout au sein des grandes entreprises, mais actuellement la demande, en forte progression, s'étend au tissu des PME. Plusieurs motifs expliquent cet accroissement de la demande :

- Les entreprises fonctionnent de plus en plus en flux tendus, y compris sur les effectifs, et ont donc du mal à faire face à des situations imprévues.
- La concurrence croissante exige une très grande réactivité et beaucoup de flexibilité.
- L'évolution des mentalités et des besoins dans l'entreprise nécessite une ouverture à d'autres cultures et compétences.
- Le fonctionnement en mode projet prend *de plus en plus souvent* le pas sur le fonctionnement hiérarchique.

Le management de transition a élargi son champ d'action au-delà du management de crise et offre de nouvelles solutions aux entreprises dans les situations suivantes :

- Cession d'activités / Fermeture de site ;
- Fusion / acquisition ;
- Création et lancement de nouvelles sociétés ou activités ;
- Développement international ;
- Difficultés structurelles ou passagères ;
- Arbitrage de conflits ;
- Défaillance ou départ précipité d'un membre de la Direction ;
- Entreprises en croissance rapide ;
- Plans de réduction des coûts ;
- Ré-ingénierie de l'entreprise ;
- Pilotage de projets spécifiques.

¹ Boer & Croon

² Étude Robert Half International

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette liste a pour objectif de donner une image sur les multiples cas d'utilisation du management de transition par les entreprises.

Cette étude est structurée en quatre parties principales :

- la première partie a pour objet de clarifier le concept de management de transition et de préciser les avantages qu'il peut apporter,
- la deuxième partie présente les différents acteurs du management de transition et explique leurs rôles et leurs valeurs ajoutées respectives,
- la troisième partie présente les modes de fonctionnement de la profession et en précise le cadre contractuel ,
- la quatrième partie dresse un code de bonnes pratiques dont l'application devrait permettre de mieux répondre aux attentes des entreprises et donc de favoriser la croissance d'un nouveau métier.

« Assurer la continuité d'une fonction, accompagner le changement, contrôler des situations économiques et sociales critiques, redresser d'une manière urgente une situation difficile, aplanir les crises, gérer le complexe et l'exceptionnel... : telles sont les missions dévolues aux managers de transition ».

Les entreprises doivent répondre aux besoins de leurs clients, aux situations de marchés et aux contraintes économiques, sociales et environnementales. Parallèlement aux opérations quotidiennes, elles mènent différents types de projets : restructuration (fusions, acquisitions, externalisations, etc.), amélioration des performances et gestion des crises. Or, elles ne disposent pas toujours, au moment où l'urgence est forte, des ressources et des compétences nécessaires. Le management de transition permet à ces entreprises de disposer d'une ressource immédiatement opérationnelle capable d'apporter des solutions et d'atteindre des objectifs en s'intégrant pour une durée limitée dans l'entreprise.

Sur le marché de l'emploi, le management de transition, selon l'expression de Patrick Laredo, est « *assis entre trois chaises* » : la chasse de têtes, l'intérim et le conseil. C'est un concept qui reste encore ambigu pour la plupart des entreprises.

Les enjeux, en terme d'impact sur la gestion des entreprises, sont apparus suffisamment importants à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, un organisme de réflexion créé par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables en 2004, pour justifier la constitution d'un groupe de recherche sur les bonnes pratiques du Management de Transition. Le groupe de recherche a été animé par Fabrice Coudray.

L'objectif était, à travers une réflexion interprofessionnelle, de :

- Définir et clarifier le concept du management de transition
- Préciser le profil d'un manager de transition
- Proposer un guide de bonnes pratiques du métier

Ce document est le résultat d'un travail collectif, réunissant des dirigeants de Cabinets de management de transition (Robert Half Management Resources, X-PM Transition Partners, MPI, ESSENSYS, EIM, ETM, MCG), des managers de transition et des responsables d'entreprises (dirigeants et DRH).

Le dossier est disponible sous forme d'une publication téléchargeable sur le site de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (www.lacademie.info).

Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs concernés ou intéressés par le Management de Transition :

- les Entreprises recherchant des compétences opérationnelles immédiatement disponibles,
- les Cabinets de Management de Transition,
- les Managers de Transition (ainsi que ceux qui envisagent de choisir cette voie),
- Les Investisseurs soucieux d'améliorer la performance de leurs participations,
- Les Prescripteurs souhaitant apporter des solutions nouvelles à leurs clients.



1

PRÉSENTATION DU MANAGEMENT DE TRANSITION

Le management de transition est aujourd'hui perçu par les acteurs économiques comme une solution efficace dans des situations de rupture et une réponse rapide à des besoins conjoncturels de l'entreprise. Mais que recouvre-t-il ? Pour quelles raisons fait-on appel au Management de Transition, quels en sont les avantages pour les entreprises ? Et comment se déroule une mission ?

1.1 QUE RECOUVRE LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?

Le management de transition consiste à mettre à la disposition des entreprises ou organisations, face à une situation ponctuelle ou supposée non pérenne, des compétences managériales pour un temps limité et avec des objectifs précis.

Cette mise à disposition de managers opérationnels qualifiés, réalisée en général par un cabinet spécialisé, est immédiate et les managers font l'objet tout au long de leur mission d'un accompagnement par les associés du cabinet.

Le management de transition est un concept qui se différencie d'autres outils à la disposition de l'entreprise :

- Le recours aux ressources internes : il n'est pas toujours possible, soit que des ressources ne soient pas disponibles, car occupées par leur quotidien, soit qu'elles n'aient pas nécessairement les compétences en management requises par la situation, soit qu'elles ne souhaitent pas s'investir dans une mission sensible au sein de leur entreprise. De plus, elles peuvent être influencées par l'environnement « politique » de l'entreprise.
- Le conseil : il consiste à analyser un problème rencontré par une organisation, à proposer des solutions ou recommandations fondées sur un diagnostic, sans toutefois participer opérationnellement à la mise en œuvre de ces solutions.
- Le recrutement classique pour des positions permanentes : il consiste à cibler des candidats susceptibles de convenir à la fonction. S'adressant dans 90% des cas à des candidats en poste, il reste une opération longue qui n'offre pas la réactivité immédiate du management de transition.

Le management de transition est un concept basé sur la confiance. Ses facteurs clés de succès sont :

- Une formalisation claire et précise de la mission entre les différents acteurs.
- Des managers de transition compétents et confirmés.
- Une méthodologie de suivi, instituant une relation triangulaire permanente entre l'entreprise, le manager et le Cabinet de Management de Transition, et permettant ainsi de garantir la réussite de la mission.

1.2 POURQUOI UTILISER LE MANAGEMENT DE TRANSITION ?

« Le Management de transition permet de limiter les risques, d'accélérer et de fiabiliser ».

► LIMITER LES RISQUES LIÉS A L'INDISPONIBILITE TEMPORAIRE D'UN CADRE

Lorsque les équipes sont réduites, l'indisponibilité temporaire d'un cadre, même le temps d'un nouveau recrutement, se traduit toujours par un accroissement très significatif des risques, pour l'entreprise comme pour les autres membres de l'équipe de Direction. Le management de transition permet de supprimer ce risque.

► LIMITER LES RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT

L'expérience montre qu'il est souvent judicieux de confier à un Manager extérieur la gestion du changement d'organisation ou du changement culturel. Professionnel du changement et exonéré des contraintes politiques internes, un Manager de transition permet d'éviter de commettre des erreurs parfois lourdes de conséquences, d'accélérer les évolutions et de les fiabiliser.

► LIMITER LES RISQUES LIÉS A UNE CRISE

L'apparition d'une crise dans l'entreprise, quelle qu'elle soit, met l'entreprise à un niveau de risque maximum. En période de crise, l'erreur pardonne peu. L'intervention d'un Manager de crise, sachant analyser et décider rapidement, parfaitement communiquer, et faire preuve d'une forte résilience émotionnelle, permet le plus souvent de résoudre rapidement la crise et d'en limiter les dégâts.

► ACCÉLÉRER ET FIABILISER LA RÉALISATION D'UNE OPERATION OU D'UN PROJET.

Face à la complexité croissante de l'environnement global de l'entreprise (légal, réglementaire, environnemental, sanitaire, social, financier, technologique, sécuritaire, culturel, etc.), face à l'accélération nécessaire des processus d'adaptation et face à la pression sur les résultats, l'apport temporaire d'un Manager de transition possédant le savoir-faire opérationnel précis dont l'entreprise a besoin, permet toujours d'en accélérer la réalisation, et, plus encore, de la sécuriser.

Le Management de Transition n'est pas une solution de dernier recours. C'est un outil d'une grande flexibilité et d'une grande efficacité, à la disposition des dirigeants et DRH pour améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise au quotidien.

1.3 QUELLES SONT LES ETAPES D'UNE MISSION DE TRANSITION ?

➤ ÉTAPE 1 : PRÉCISER LE BESOIN DE L'ENTREPRISE

Au cours de cette première étape, le Cabinet de Management de Transition analyse avec son Client la situation de l'entreprise et le contexte de la mission envisagée, de façon à en préciser le contenu et les objectifs, et à déterminer les compétences et qualités requises pour la réussir.

Le Cabinet apporte à cette occasion au Client son expertise, son éclairage et ses conseils pour bien formuler la mission.

Il émet une lettre de proposition détaillant la nature de la mission, les tâches, les responsabilités, le profil et les objectifs incombant au Manager de Transition, ainsi que les conditions financières prévisionnelles d'intervention.

➤ ÉTAPE 2 : RECHERCHER ET SÉLECTIONNER LES CANDIDATS

Sur la base de cette lettre de proposition, le cabinet de Management de Transition identifie, sélectionne et qualifie sous quelques jours les candidats potentiels.

Pour être sélectionné, un candidat doit être – dans la plupart des cas – disponible immédiatement, opérationnel au pied levé, et disposer d'une expérience reconnue et validée, en adéquation avec la problématique à résoudre.

➤ ÉTAPE 3 : PRÉSENTER LES CANDIDATS ET FINALISER LE CHOIX DU MANAGER

Au terme de sa recherche, le Cabinet de Management de Transition présente au Client, en général, un ou deux candidats.

Il est de la responsabilité du Cabinet de garantir l'intégrité et le professionnalisme du ou des candidats présentés.

Pour chaque candidat présenté en entretien, un dossier circonstancié est remis au Client. Ce dossier porte principalement sur les compétences et les références du candidat, au regard de la spécificité de la mission.

Le Client finalise son choix et prend sa décision sur la base de ce dossier, des références et de l'entretien avec le candidat.

➤ ÉTAPE 4 : FORMALISER LES CONTRATS

Une fois le choix du candidat fait par l'entreprise cliente, les contrats appropriés de mission sont établis entre les parties.

Ils précisent notamment les conditions juridiques et financières de la mission (voir plus loin la Partie 3 « Modes de Fonctionnement ») et en listent les tâches, les responsabilités, les objectifs et les résultats escomptés.

1 PRÉSENTATION DU MANAGEMENT DE TRANSITION

➤ ÉTAPE 5 : RÉALISER LA MISSION ET EN ASSURER LE SUIVI

L'intégration du manager est effectuée par le Client qui lui présente les personnes clés et lui expose les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Client, Cabinet et Manager précisent ensuite le plan d'action, les phases de la mission et le calendrier des points périodiques d'avancement. Ces points périodiques tripartites permettent d'assurer au Client qu'il n'y a pas de décalage entre les réalisations du Manager et les objectifs de la mission.

Pour améliorer l'efficacité de la mission, le Cabinet joue aussi un rôle de coaching et de soutien du Manager, en particulier dans les difficultés qu'il rencontre, en veillant à ce qu'il ne soit pas soumis à des pressions – internes ou externes à l'entreprise – risquant de le faire dévier des objectifs de sa mission.

➤ ÉTAPE 6 : ASSURER LE PASSAGE DU TÉMOIN ET CONCLURE LA MISSION

Le Cabinet veille à garantir la pérennité des actions menées et des résultats obtenus, en vérifiant qu'à la fin de la mission l'ensemble des informations et des données sont bien transmises à un responsable désigné par l'entreprise.

A la fin de l'intervention, il pourra être établi un procès-verbal de fin de mission, dans lequel sera listé l'ensemble des éléments transmis au Client.



2

VALEURS AJOUTÉES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

Le Management de Transition est apporteur de valeur à la fois pour les entreprises qui y ont recours et pour les managers qui s'inscrivent dans cette nouvelle manière de vivre leur carrière. Cette valeur trouve son origine dans trois sources différentes : le concept même de Management de Transition, le Cabinet, et le Manager de Transition.

2.1 VALEUR AJOUTEE DU CONCEPT DE MANAGEMENT DE TRANSITION

« Le manager de transition est sans passé ni futur dans l'organisation, il a vocation à disparaître une fois ses objectifs atteints ».

En tant que concept, le Management de Transition se différencie d'autres solutions auxquelles une entreprise peut avoir recours pour faire face à certaines problématiques : la réaffectation de ressources internes, l'embauche de nouvelles ressources, l'intérim basique, le conseil. Il présente par rapport à chacune de ces solutions des avantages qui, dans certaines situations, peuvent se révéler déterminants.

► FAIRE ET PAS SEULEMENT CONSEILLER

Pour faire face à des situations exceptionnelles, les entreprises ont pris l'habitude depuis longtemps de recourir à l'appui de consultants externes. Mais autant ceux-ci peuvent apporter un œil neuf, un diagnostic pertinent et des recommandations judicieuses, autant la situation se complique lorsqu'il s'agit de mettre en place concrètement lesdites recommandations.

Totalement intégré dans l'organigramme du Client, avec un rôle pleinement opérationnel (pouvant aller jusqu'au mandat social) et complètement centré sur la défense des intérêts de l'entreprise, le Manager de Transition va agir immédiatement sur le terrain, en s'appuyant sur les ressources de l'entreprise, pour faire passer dans les faits le changement inscrit comme une potentialité dans le rapport des consultants externes.

Le Manager de Transition n'est donc pas un « conseiller », mais un dirigeant qui agit, en passant directement de l'analyse à l'action. Il n'apporte pas simplement des méthodes et des procédures, mais bien une prise directe sur les hommes et les résultats de l'entreprise.

► EFFET DE LEVIER SUR LES RESSOURCES INTERNES

Sur le plan financier, les entreprises n'hésitent pas à recourir au levier de la dette pour démultiplier les possibilités que leur offrent leurs seuls capitaux propres.

Sur le plan des hommes – c'est-à-dire des énergies et des compétences disponibles –, qui représentent souvent le goulot d'étranglement limitant le nombre de projets et d'actions qu'une entreprise peut lancer et suivre à un instant T, le Management de Transition fournit lui aussi un véritable effet de levier : sur le capital humain de l'entreprise.

2 VALEURS AJOUTÉES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

► PAS DE PASSÉ, PAS DE FUTUR

Les Managers de Transition placés dans une entreprise ne sont pas là pour y faire carrière. Ils n'ont aucun historique, pas de contentieux ou de comptes à régler accumulés au fil des ans avec tel ou tel, qui pourraient biaiser leur prise de décision.

Ils ne viennent pas pour prendre la place des personnes en poste et sont donc à ce titre mieux acceptés qu'un responsable permanent parachuté de l'extérieur, qui prive durablement ceux de l'interne de possibilités d'évolution.

► FOCALISATION SUR LES SEULS OBJECTIFS

Le corollaire de cette absence de visée carriériste et de ce positionnement en dehors des rivalités internes, c'est que les Managers de Transition ne perdent pas de temps à « faire de la politique ». Ils consacrent 100% de leur énergie à faire avancer le projet qui leur est confié et à obtenir des résultats : pas d'objectif personnel pour les distraire des objectifs professionnels qu'ils doivent atteindre.

► SUR-DIMENSIONNEMENT

Dans la grande majorité des cas, les Managers de Transition placés dans une entreprise sont sur-calibrés par rapport au poste à tenir. Ce sur-dimensionnement, rendu possible par le caractère temporaire de la mission, présente deux avantages :

- celui de maximiser les chances de réussite du projet, là où un manager interne permanent (muté ou recruté) juste à la dimension du poste présente un risque non négligeable d'échec,
- celui d'attirer dans l'entreprise cliente des profils de haut niveau qui ne viendraient pas comme salariés : ainsi, un manager confirmé, qui considérerait que prendre en CDI un poste de direction d'une filiale de 500 personnes après avoir dirigé des entités de 2000 personnes constitue un recul et une tache sur son CV, acceptera en revanche volontiers de la prendre en main pour une mission de relance de 6 ou 9 mois.

2.2 VALEUR AJOUTEE DU CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION

Une analyse superficielle peut amener des nouveaux venus au Management de Transition (clients ou managers) à sous-estimer la valeur ajoutée du Cabinet de Management de Transition, qui se limiterait à une simple « mise en relation » de l'employeur et de la ressource, et à ne pas voir la quantité de travail considérable qui permet et accompagne cette mise en relation.

Il convient donc de rappeler les éléments qui constituent la valeur ajoutée du Cabinet de Management de Transition et montrent que ce nouveau métier est bien une profession à part entière :

► FOURNIR LA BONNE RESSOURCE...

La fonction première du Cabinet de Management de Transition est de fournir au bon moment la ressource dont a besoin le Client pour mener à bien son projet.

Ceci suppose un travail permanent :

- d'identification de candidats (création d'un flux de candidats par le travail en réseau, la communication, la cooptation ; la prise de contacts directs),
- de qualification de la ressource (entretiens avec plusieurs Associés du Cabinet de Management de Transition, interviews de plusieurs références),
- d'entrée initiale en base de données, puis,
- de mise à jour régulière de la base de données,
- d'animation du vivier de ressources,
- de sélection de candidats quand un besoin est exprimé,
- de présentation au Client, etc.

► ... TRÈS RAPIDEMENT

A la différence du recrutement traditionnel, le Cabinet de Management de Transition fournit la ressource très rapidement (souvent en une ou deux semaines) là où le recrutement traditionnel prend plusieurs mois.

Cette rapidité n'est possible que parce que le Cabinet de Management de Transition qualifie tous les jours de nouvelles ressources de manière préalable à une quelconque mission, pour disposer en permanence d'un vivier de gens qualifiés et disponibles, là où le cabinet de recrutement (« chasseur de têtes ») attend le plus souvent d'avoir signé la mission pour lancer sa recherche.

Cette rapidité a donc un coût (identifier et qualifier des managers qui au final ne seront jamais proposés sur une mission), mais représente une forte valeur ajoutée (le gain de temps).

► LE CONSEIL, LE SUIVI ET LE COACHING DE L'ASSOCIÉ

Sur chaque mission, l'Associé du Cabinet de Management de Transition apporte en permanence une valeur ajoutée par son rôle de Conseil, son Suivi de la mission et son Coaching de l'intervenant :

- AVANT la mission, il analyse la situation du Client et aide celui-ci à formaliser et qualifier son besoin, jouant là un véritable rôle de Conseil. Il précise avec lui les objectifs et le calendrier de la mission, définit le profil d'intervenant adéquat et réalise le bon « casting » ;
- PENDANT la mission, il s'assure, par des points réguliers avec le prestataire et/ou le client, que le cap est respecté, que les résultats intermédiaires attendus sont obtenus ; il sert de « miroir » à l'intervenant, l'aide à passer un cap difficile ou à trancher sur des sujets complexes ; il fait rectifier le tir si besoin est; un changement de l'intervenant peut parfois se révéler nécessaire (c'est – heureusement – plutôt rare) ;
- En FIN de mission, il s'assure que les objectifs ont été atteints et veille à ce que la bonne RELÈVE soit mise en place pour que tout le travail réalisé ne « retombe pas comme un soufflé ».
- Quelque temps APRÈS la mission, il vérifie la satisfaction du client, avec prise en compte des retombées de la mission.

2 VALEURS AJOUTÉES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

► LA GARANTIE ET LA SÉCURITÉ CONTRACTUELLE

Corollaire de l'aspect précédent, et même s'il est tenu juridiquement par une obligation de moyens et non de résultat, le Cabinet de Management de Transition apporte au client sa Garantie sur la réussite de la mission : implication accrue de l'Associé si des difficultés apparaissent, remplacement rapide de l'intervenant en cas d'indisponibilité de ce dernier (accident de santé...) ou s'il se révèle ne pas convenir, etc., le tout sans augmentation de prix. C'est parce que le Cabinet tient à maintenir intacts sa bonne réputation et son image de professionnalisme qu'il mobilise tous les moyens nécessaires pour ne pas subir d'échec ou de demi-réussite. Un « free-lance » indépendant n'est pas en mesure d'apporter une telle garantie.

Par ailleurs, le Cabinet de Management de Transition place la mission dans un cadre contractuel précis et sécurisant pour les parties, tant en ce qui concerne ses relations avec le Client que celles avec le Manager. Ce cadre est décrit dans la troisième partie de ce document. Il assure tant au Client qu'au Manager une sécurité contractuelle par le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment en matière de Droit du Travail.

Enfin, le Cabinet apporte une sécurité complémentaire au Manager et au Client : sa couverture d'assurance couvrant sa responsabilité civile professionnelle.

► LE BÉNÉFICE D'UNE ÉQUIPE

Quand un Client fait appel pour une mission à un Cabinet de Management de Transition, il bénéficie – au-delà du Manager de Transition qu'il voit quotidiennement – de la présence et du travail de toute une équipe qui comprend :

- Le « noyau central » des Associés du Cabinet,
- Le « premier cercle » de Managers confirmés qui, intervenant régulièrement pour le compte du Cabinet, se connaissent, s'entraident et partagent leurs expériences,
- Le réseau professionnel et relationnel cumulé des Associés et des Managers.

Il bénéficie aussi de l'expertise, des bonnes pratiques et des méthodologies développées et accumulées au fil des missions par le Cabinet, ses Associés et ses Managers.

► LA FLEXIBILITÉ

Sur chaque mission — qui est souvent interruptible au mois le mois — le Cabinet de Management de Transition supporte (tout autant que son Prestataire) le « risque de précarité » lié à la possibilité, parfois utilisée par le Client, d'interrompre la mission avant le terme prévu ou de ne pas prolonger une mission engagée pour une durée courte. C'est cette liberté attribuée au Client qui donne à ce dernier une totale flexibilité et lui permet de ne pas avoir à supporter des « coûts de démobilisation » s'il met fin à un projet.

L'ensemble des valeurs ajoutées du Cabinet mentionnées ci-dessus bénéficient surtout au Client et parfois, pour partie, au Manager de Transition.

Une dernière valeur ajoutée du Cabinet de Management de Transition bénéficie, elle, essentiellement au Manager : c'est l'apport de missions.

► L'APPORT DE MISSIONS

Une fois la mission signée, le prestataire perd parfois de vue qu'il a obtenu cette mission grâce à l'action commerciale du Cabinet de Management de Transition et tend à contester le « mark-up » que le Cabinet de Management de Transition pratique sur son coût brut pour arriver au prix de vente au Client. Mais les prestataires sérieux savent qu'il est difficile de mener de front missions et action commerciale, que les missions intenses sont souvent suivies de période sans activité, et qu'ils ne sont pas forcément les mieux placés pour se vendre eux-mêmes.

Cette action commerciale peut être directe (rencontrer des décideurs dans les entreprises pour voir quels sont leurs problèmes et leurs projets) ou indirecte (animation de prescripteurs, actions de communication...).

2.3 PROFIL ET VALEUR AJOUTEE DU MANAGER DE TRANSITION

« On devient souvent Manager de Transition par hasard, on le reste parce qu'on prend goût à ce métier ».

Profil-type du manager de transition

Le Manager de Transition est appelé en renfort par l'entreprise pour prendre la direction ou une fonction de la société, le temps d'une mission aux objectifs bien définis. Cet homme de transition, deviendra, une fois intégré – temporairement – à l'entreprise, l'acteur du changement.

Tout le monde ne peut pas réussir comme manager de transition. Il faut pour devenir – et surtout pour rester durablement – manager de transition un ensemble de caractéristiques et de qualités qui ne sont pas l'apanage de tout un chacun :

► UNE VOLONTE AFFIRMEE D'INDEPENDANCE

La première caractéristique d'un vrai manager de transition, c'est son goût pour l'indépendance : de tempérament autonome, désireux se s'affranchir des contraintes hiérarchiques souvent lourdes des entreprises – quitte à se passer si nécessaire de l'environnement confortable qu'elles procurent et à se débrouiller avec les moyens du bord, il a envie de se mettre à son compte, de créer sa propre entreprise, de prendre un nouveau départ, avec comme première récompense une valeur pour lui inestimable : la liberté.

► UN GOUT MARQUE POUR LE CHANGEMENT

Le manager de transition type n'apprécie pas la routine, le confort des situations établies : curieux, aimant la nouveauté, il ne veut pas simplement se fondre dans un moule mais possède une capacité de remise en cause de l'existant qui n'a pas toujours trouvé place pour s'exprimer dans ses expériences salariées antérieures.

2 VALEURS AJOUTÉES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

► UNE EXPERIENCE ET UNE EXPERTISE CONFIRMEES

Le manager de transition doit être un homme expérimenté, qui possède une solide expertise généraliste (expérience du management des équipes, de la gestion d'un centre de profit...) ou spécialisée (financière, industrielle, commerciale...).

En fonction du contexte de la mission, il apportera à l'entreprise soit son expérience des secteurs économiques où il a travaillé, soit son expérience de la fonction concernée (voire les deux).

► UNE APPROCHE DIFFERENTE DE LA RELATION AU TRAVAIL

Le manager de transition n'est pas centré sur la volonté de faire carrière – avec ce que cela suppose souvent de jeux politiques voire de compromissions – mais sur la seule volonté d'obtenir des résultats et de faire bouger les choses.

Son objectif est d'aller chaque matin à son travail avec plaisir, pour une mission qui le passionne, et non pas « à reculons » dans un poste CDI auquel il se cramponnerait pour des raisons alimentaires.

Il découvre l'agrément d'avoir non plus un patron mais un Client. Si le respect reste de rigueur, la relation n'est pas du tout la même : la discussion est plus équilibrée, la franchise est plus facile, il y a moins d'arrière-pensées et de tentations de flatter pour ne pas mettre en péril la prochaine augmentation ou la prochaine promotion.

► UNE CAPACITE REELLE DE LEADERSHIP

Le manager de transition doit posséder du charisme et du leadership, ou au minimum (pour les missions à dominante « expertise ») une vraie capacité d'affirmation de soi et de fermeté sur ses convictions : l'urgence des situations ne permet pas à quelqu'un d'hésitant et manquant de confiance en soi de rassurer le client et d'impulser le changement.

► UNE APTITUDE A PRENDRE CERTAINS RISQUES

Le manager de transition doit avoir la capacité de prendre certains risques, à commencer par celui des périodes d'intermission : il doit donc pouvoir s'appuyer sur un minimum de sécurité financière (argent mis de côté et/ou niveau de charges raisonnable en matière d'emprunts, d'éducation des enfants, etc.) pour ne pas être tétanisé à l'idée de ne pas avoir son salaire qui tombe régulièrement en fin de mois : le métier de manager de transition est rémunérateur (la mobilité et la prise de risques se payent), mais ses rentrées ne sont pas forcément régulières.

Le Manager de Transition confirmé découvre que les missions possibles sur le marché sont nombreuses et rémunératrices. Son « insécurité » n'est finalement pas plus grande que celle d'un cadre en CDI toujours à la merci d'une fusion, d'une réorganisation, d'un changement d'actionnaires. Et sa liberté est beaucoup plus grande.

Contrairement au cadre supérieur ou au dirigeant dont l'entreprise se sépare, qui vit la fin de sa collaboration avec l'entreprise comme un revers personnel, le Manager de Transition ne vit pas la fin de sa mission pour l'entreprise comme un échec mais comme une situation parfaitement normale qui lui donne l'occasion de trouver de nouveaux challenges.

Les managers de transition recouvrent plusieurs typologies :

- Des managers seniors ne souhaitant pas « durer pour durer » dans une entreprise et qui sont passés d'une logique de statut à une logique de contribution. Leur moteur est la reconnaissance de leurs compétences et de leur capacité à mener une mission précise et souvent difficile. Ils organisent leurs périodes d'intermissions en fonction de leurs autres centres d'intérêt.
- Des managers en milieu de carrière et ayant un projet personnel à terme (reprise d'entreprise, création d'activité, expatriation,...), ne souhaitant donc pas se bloquer dans leurs projets et leurs choix par une embauche définitive, tout en restant soucieux de maintenir leur employabilité.
- Des managers en milieu de carrière professionnelle, ayant entrepris une formation complémentaire ou étant sortis de leur entreprise antérieure face à un blocage d'évolution, et considérant le management de transition comme un bon moyen d'élargir leur expérience, notamment à de nouveaux secteurs d'activité.

Apports du manager de transition

Directement corrélée aux caractéristiques de son profil évoquées ci-dessus, la valeur ajoutée apportée par un Manager de Transition à l'entreprise où il effectue une mission est la suivante :

► QUALITES MANAGERIALES

Le premier apport du Manager de Transition à son Client est sa capacité à manager efficacement un projet, une équipe, une entité. Intégré dans l'organigramme, il se place en prise directe sur les équipes internes de l'entreprise. Il s'impose d'emblée, rassure, motive, anime, entraîne : c'est un homme qui aime par-dessus tout faire avancer les choses et obtenir des résultats.

► OPERATIONNALITE IMMEDIATE

Disponible au pied levé, le Manager de Transition est en mesure d'intervenir dans les délais les plus brefs. Ayant déjà vécu, de par son expérience antérieure, le type de situation qu'il a à traiter au cours de sa mission, il passe à l'action – si nécessaire – dès les premières heures de son intervention : il mène en parallèle prise de connaissance de la situation et lancement de premières mesures à effet immédiat, ce qui crée d'emblée une vraie dynamique du changement.

► CAPACITE A ALLER A L'ESSENTIEL

Là où un profil « consultant » utilise le plus souvent une démarche systématique et exhaustive analysant 100% des possibilités, le Manager de Transition sait, grâce à son expérience, identifier rapidement les 20% d'actions qui rapporteront 80% des résultats. Concentré sur l'essentiel, il gagne beaucoup de temps dans l'obtention de résultats concrets bénéficiant directement au Client.

2 VALEURS AJOUTÉES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

➤ ADAPTABILITE

Le Manager de Transition a souvent bougé au cours de sa vie professionnelle et a appris à s'adapter en un temps record à un nouveau contexte, un nouveau secteur, une nouvelle culture d'entreprise : il aime découvrir, apprendre, sait comparer et croiser les idées. Il est conscient du fait que toute vérité est relative, il n'arrive pas avec des schémas rigides ou préconçus, mais apporte au Client un œil neuf avec une grande ouverture et souplesse d'esprit.

➤ EXPERTISE TECHNIQUE ET/OU CONNAISSANCE DU SECTEUR

Le Manager de Transition fait bénéficier son Client de ses compétences préexistantes, accumulées au cours de son parcours professionnel : expérience de la fonction à assumer ou du type de projet à manager, expertise pointue des techniques à utiliser, et si nécessaire connaissance préalable du secteur économique particulier de l'entreprise.

➤ FLEXIBILITE

Tout comme le Cabinet qui recourt à ses compétences, le Manager de Transition sait que la règle du jeu dans ce métier est d'être flexible, que ce soit sur les dates de démarrage et de conclusion d'une mission ou sur sa durée. Pour répondre aux besoins du Client, il sait par exemple modifier ses plans personnels pour se rendre disponible plus tôt ou au contraire reporter à un peu plus tard que prévu le début d'une intervention.



3

MODES DE FONCTIONNEMENT

Selon les Cabinets, les modes de fonctionnement sont assez différents. Nous allons aborder successivement

- les relations entre le Cabinet de Management de transition et le Manager
- les relations entre le Cabinet de Management de transition et l'entreprise cliente.

3.1 RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE LE CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION ET LE MANAGER DE TRANSITION

Quatre types de relation peuvent exister entre un Cabinet et un Manager de Transition :

- Une relation permanente de type employeur-salarié,
- Une relation temporaire de type employeur-salarié,
- Une relation de type intérimaire, au sens juridique du terme,
- Une relation de partenariat avec un prestataire indépendant.

Le type de relation entre un Cabinet et ses Managers est, en théorie, neutre, pour le Client. Mais ce n'est pas toujours le cas, notamment si le Client ne sait ou ne peut pas définir de façon précise la date de démarrage de la mission et sa durée. Nous allons voir que chaque type de relation a ses avantages et inconvénients, pour le Cabinet et, dans certains cas, pour le Client.

► UNE RELATION PERMANENTE DE TYPE EMPLOYEUR-SALARIE

Cette situation se retrouve lorsque le Cabinet de Management de Transition a opté pour le recrutement en CDI d'une équipe de Managers qu'il met à la disposition de ses Clients dans le cadre de contrats successifs de missions.

Pour le Cabinet, cette solution présente deux avantages et un inconvénient :

- disposer d'une équipe, en générale restreinte, dont il connaît bien les profils,
- permettre une grande réactivité, si le Cabinet dispose en interne des compétences recherchées par le Client et qu'elles sont disponibles,
- mais constituer un risque financier élevé, en particulier si son chiffre d'affaire baisse d'une année sur l'autre et que les périodes « d'inter-contrat » augmentent.

Pour le Client, cette solution présente des caractéristiques particulières :

- l'assurance de voir exclusivement des candidats que le Cabinet connaît bien et qui ont fait leurs preuves,
- mais le risque que ces candidats soient choisis parmi une liste très réduite et ne correspondent pas parfaitement avec les besoins d'une mission particulière.

Le Client doit donc arbitrer entre la sécurité qu'il peut quelquefois obtenir dans ce système et les particularités de la mission qu'il doit remplir et son adaptation au profil du Manager qui lui est soumis.

3 MODES DE FONCTIONNEMENT

► UNE RELATION TEMPORAIRE DE TYPE EMPLOYEUR-SALARIE

Cette situation se retrouve lorsque le cabinet de Management de transition a opté pour le recrutement en CDD du Manager qu'il a identifié et sélectionné pour répondre à une mission donnée.

Pour le Cabinet, cette solution présente l'avantage de limiter la période de rémunération du Manager à la durée de la mission. Elle nécessite de sa part, comme d'ailleurs dans tous les types de relations suivants, la constitution d'une base de données ou alors d'un vivier aussi large que possible.

Dans ce système, il n'est pas possible de s'affranchir de contraintes juridiques particulièrement rigides : On rappellera qu'un contrat de travail ne peut être conclu pour une durée déterminée que pour l'un des cas de recours limitativement énuméré par la loi (article L. 122-1 du Code du Travail) :

- remplacement d'un salarié,
- accroissement temporaire d'activité,
- emploi à caractère saisonnier ou pour lequel, dans certains secteurs, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ce type d'emploi.

Dans tous les cas, les contrats ne peuvent avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise .

Le Client est en principe limité dans la durée du contrat qui, au mieux, ne peut pas s'étendre au delà de 24 mois, et par le fait que ce contrat ne devrait théoriquement pas être prolongé plus d'une fois.

► UNE RELATION DE TYPE INTERIMAIRE.

Cette situation se retrouve lorsque le Cabinet a opté pour le statut d'Entreprise de Travail Temporaire.

Pour le client, cette situation est identique à la précédente.

Pour le Cabinet, qui devient alors Entreprise de Travail Temporaire, cette solution est proche de la précédente : les contraintes légales de l'intérim sont très proches de celles du CDD. Elle a pour inconvénient d'être soumise aux exigences financières du statut de société d'intérim et de nécessiter la constitution d'une garantie sur les salaires que le cabinet s'est engagé à verser à ses Managers.

Pour le Manager, qui a alors le statut d'Intérimaire, elle constitue une sécurité financière additionnelle, surtout s'il intervient pour un Cabinet peu de surface financière.

L'article L124-1 du code de travail précise en effet que : « est un entrepreneur de travail temporaire, toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs des salariés, qu'en fonction d'une qualification convenue elle

embauche et rémunère à cet effet ». Trois caractéristiques essentielles permettent de le cerner : une activité exclusive, une mission à caractère temporaire, l'établissement d'une relation triangulaire entre l'employeur intérimaire, le client utilisateur, et le salarié en mission.

► UNE RELATION DE PARTENARIAT

Cette situation se retrouve lorsque le Manager a opté pour le statut de Travailleur Indépendant et se place ainsi dans une relation de prestataire indépendant du Cabinet de Management de Transition.

Le Travailleur indépendant, qui doit être immatriculé en tant que tel auprès de l'URSSAF, exerce son activité à titre personnel et en nom propre. Le droit du travail ne lui est pas applicable. Pour lui l'entreprise individuelle présente l'avantage d'être très simple à constituer et à faire fonctionner. Il en résulte une grande liberté d'action mais, en contrepartie, sa responsabilité est indéfinie : ses patrimoines professionnel et personnel sont juridiquement confondus.

Une variante de ce type de situation se retrouve lorsque le Manager a constitué une société commerciale de type EURL ou SARL, solution un peu plus lourde qui a l'avantage de séparer ses patrimoines professionnel et personnel. Une autre variante de ce type de situation se retrouve lorsque le Manager a opté pour le portage salarial. Dans ces deux derniers cas de figure, le prestataire du Cabinet de Management de transition est la société commerciale ou la société de portage qui lui facture les prestations du Manager.

Pour le Cabinet de Management de Transition, il s'agit d'une solution très souple et comportant des contraintes minimales.

Pour le Client cette formule offre le maximum de souplesse. Cette solution est celle la plus couramment utilisée dans le monde anglo-saxon, ou par exemple en Hollande et en Belgique.

► AUTRES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ENTRE LE CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION ET LE MANAGER DE TRANSITION

Engagement de confidentialité : le Cabinet de Management de transition fait signer un accord de confidentialité au Manager concernant toutes les informations sur le Client.

Engagement de disponibilité exclusive : certains Cabinets de Management de transition font signer au Manager un accord de disponibilité exclusive pour une durée limitée (une dizaine de jours en général).

Engagement de ne pas accepter d'être présenté à un même Client par un autre cabinet pour la même mission ou d'approcher le Client directement, ou de répondre à une sollicitation directe ou indirecte du Client.

3.2 RELATIONS ENTRE LE CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION ET L'ENTREPRISE CLIENTE

Le Cabinet de Management de Transition est lié à l'entreprise cliente par un contrat de prestation de service.

Ce contrat est plus ou moins développé selon les Cabinets. Les clauses les plus courantes – qui doivent être adaptées au cas par cas – sont les suivantes :

- la désignation des parties,
- le contexte de la mission,
- la description précise de la mission,
- la date de démarrage et la durée prévisionnelle de la mission,
- le lieu de la mission,
- le montant et les modalités de paiement des honoraires et frais de déplacement,
- une clause régissant l'assurance du cabinet de Management de transition,
- une clause de résiliation,
- une clause de remplacement en cas d'indisponibilité du Manager,
- un engagement de confidentialité,
- un engagement du Client de ne pas embaucher directement ou indirectement le Manager, ni de signer un contrat de prestation avec lui, sauf contrepartie,
- dans certains cas, un engagement de non concurrence, mais rappelons que cette clause doit avoir une contrepartie,
- une clause régissant la communication entre les parties.

3.3 LA REMUNERATION DU CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION

Les honoraires du Cabinet de Management de Transition doivent lui permettre de couvrir :

- les coûts directs du manager qui va réaliser la mission,
- les coûts indirects de fonctionnement du Cabinet : Direction Générale, Commercial, Gestion et Administration,
- la marge du Cabinet,

et également les coûts « cachés » suivants :

- les importants investissements en recrutement en amont de la mission pour assurer la qualité et la réactivité,
- la capacité du Cabinet à pallier toute défaillance du Manager,
- l'accompagnement du Manager par le Cabinet pendant toute la durée de la mission,

- l'assistance technique du Cabinet auprès du Manager pendant toute la durée de la mission,
- le cas échéant, l'assurance Responsabilité Civile Professionnelle.

Le montant des honoraires varie en fonction des principaux critères suivants :

- le positionnement hiérarchique de la mission : Direction Générale, Comité de Direction, autres Directions,
- les responsabilités juridiques, sociales et financières du Manager : mandat social ou non, effectif de l'entreprise, chiffre d'affaires ou tout autre indicateur financier approprié,
- la complexité et la difficulté de la mission : contexte social, situation financière dégradée, conflits internes, etc.,
- la localisation géographique de la mission,
- la rareté des compétences requises (maîtrise de certaines langues, etc.),
- la durée de la mission,
- la rapidité de démarrage de la mission.

4

CODE DE BONNES PRATIQUES : UN CONTRAT D'OBJECTIFS

Suite à l'ensemble des réflexions du groupe de travail sur « le management de transition », les membres du groupe se sont mis d'accord sur le code de bonnes pratiques présenté ci-après.

Cette démarche est loin d'être normative, elle a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des professionnels sur les principales règles du métier. Le but est d'assurer essentiellement une lisibilité et une transparence entre les différents acteurs (Pas de conflit d'intérêt).

CODE DE BONNES PRATIQUES

Le projet du présent code concerne les trois principaux acteurs du Management de Transition (le Manager de Transition, le Cabinet de Management de Transition et l'Entreprise Cliente). Les règles professionnelles définies visent à dégager et affirmer fortement les principes fondamentaux du comportement de ses acteurs et à en expliciter les conditions d'application afin d'éclairer les parties et instances concernées.

1. Intégrité

Le Cabinet de Management de Transition fait preuve d'honnêteté et de droiture dans la conduite de ses missions. Le manager, le cabinet de management de transition et le Client s'abstiennent, même en dehors de l'exercice de la profession- de tous agissements contraires à la probité et à l'honneur dans le cadre de la mission.

2. Indépendance et objectivité

L'indépendance du cabinet de management de transition se caractérise par son objectivité et son professionnalisme. Ainsi, le Cabinet de Management de transition veille tout au long de la mission à conserver une attitude impartiale caractérisée par l'absence de tous préjugés, parti-pris, influences extérieures ou conflits d'intérêts, et par la conduite d'une démarche professionnelle permettant d'aboutir à des conclusions objectives.

3. Compétence

Le cabinet du management de transition s'engage à vérifier les expériences, les diplômes, les certificats du manager de transition. Cette exigence de compétence requiert un niveau de connaissances théoriques et pratiques ainsi que leur mise en œuvre appropriée à chaque mission.

4. Confidentialité :

4.1. Confidentialité du Cabinet de Management de Transition

Le Cabinet de Management de transition s'engage à ne divulguer aucune information, de quelque nature qu'elle soit, dès lors qu'il est en relation avec des tiers et reçoit communication de documents et dossiers et ceci, avant, pendant et après la mission.

4.2. Confidentialité du Manager de Transition

Le « manager de transition » s'engage à respecter le secret professionnel et s'interdit d'utiliser les informations recueillies au cours de ses missions à d'autres fins que la réussite du projet qui lui est confié. Un « manager de transition » signe un engagement de confidentialité avant de débiter une mission.

5. Exclusivité du manager de transition

Le « manager de transition » s'engage à ne travailler que pour le compte de la société qui l'utilise pendant toute la durée de la mission sauf accord express préalable du Client et du Cabinet de Management de transition.

6. Points d'avancement (reporting)

Le cabinet de management de transition organise des points d'avancement avec le Manager de transition et son Client. Chaque « Manager de transition » s'engage à effectuer un compte rendu régulier du déroulement de sa mission au Cabinet de Management de transition, mettant notamment en avant tout éventuel dysfonctionnement et des propositions de solutions pour y pallier.

7. Obligation de moyens

Le cabinet de management et ses intervenants s'engagent à mettre en oeuvre tous les moyens à sa disposition afin de parvenir aux objectifs de résultats assignés à la mission.

8. Respect des règles morales et professionnelles (savoir-être)

Le « manager de transition » s'engage à respecter les règlements internes et la culture de l'entreprise dans le cadre de l'exercice de sa mission. Les acteurs du Cabinet de Management de Transition effectuent leurs missions dans le respect des règles professionnelles.

9. Priorité du cabinet du management de transition

Sauf accord exceptionnel écrit entre les parties concernées, un Cabinet de management de transition sollicité par un client pour réaliser une mission, est considéré comme prioritaire dans son droit de réponse. Cette exclusivité de principe est respectée par l'ensemble de la corporation signataire du code.

10. Clause de professionnalisme

Le Cabinet de management de transition s'engage à mettre en oeuvre les bonnes pratiques professionnelles permettant d'assurer notamment la mise à disposition de Managers de

transition compétents et de qualité, une stricte confidentialité, le respect du cahier des charges validé par le client et lui-même, la disponibilité éventuelle des moyens techniques indispensables à la réussite de la mission.

11. Transfert des dossiers issus de la mission

Le Cabinet de management de transition s'engage à réaliser un transfert du savoir nécessaire et des connaissances acquises pendant l'exécution de la mission et indispensables à sa pérennité.

12. Acceptation et maintien de la mission

Toute mission proposée au Cabinet de management de transition doit faire l'objet de sa part, avant acceptation, d'une appréciation de sa capacité à assurer la mission. Il ne doit pas accepter de mission qui le placerait dans une situation de dépendance matérielle ou intellectuelle. Le Cabinet de management de transition examine périodiquement pour chacune de ses missions si des événements remettent en cause son indépendance.

13. Utilisation de collaborateurs

Le cabinet de management de transition peut se faire assister ou représenter par des collaborateurs salariés ou indépendants. Il ne peut déléguer tous ses pouvoirs ni leur transférer l'essentiel de la mission. Il s'assure que les managers collaborateurs auxquels il confie des travaux respectent les mêmes principes fondamentaux de comportement.

14. Honoraires de la mission

Un manager de transition ne peut accepter un niveau de rémunération ou d'honoraires qui risque de compromettre la qualité de ses travaux. La rémunération doit rester en rapport avec l'importance des diligences à mettre en œuvre compte tenu de la taille et de la nature des activités de l'entité cliente. Toute disproportion pourrait constituer un élément de nature à traduire une atteinte à son indépendance et à son objectivité.

15. Utilisation des titres et qualités

Les membres signataires du code de bonnes pratiques peuvent utiliser dans l'exercice d'une mission, le titre de « Cabinet de Management de Transition », étant entendu qu'il n'a pas de caractère exclusif dans la mesure où les obligations inhérentes à la profession sont respectées. Les diplômes et titres reconnus officiellement en France et à l'étranger peuvent figurer sur les papiers professionnels.

E N C O N C L U S I O N

Le management de transition se développe rapidement en France parce qu'il constitue une réponse idéale dans de nombreuses situations : besoin temporaire d'expertise, pilotage d'un projet, gestion du changement, indisponibilité d'un cadre ou gestion de crise.

S'adressant aussi bien aux grands groupes qu'aux PME., il permet de concilier réactivité, flexibilité et apport de compétences tant managériales que techniques.

Le partage d'expérience du Groupe de travail au sein de l'Académie a démontré que le management de transition est un métier à part entière et que son succès dépend du respect de règles et pratiques qu'il a semblé important de rappeler dans ce Cahier.

Les cabinets de management de transition sont les garants de l'application de ces méthodes et bonnes pratiques. Leur implication et leur supervision apportent aux clients sécurité et assurance de qualité.

A l'heure où l'évolution de l'environnement économique se caractérise par une forte accélération du changement et une remise en cause permanente des organisations et périmètres d'entreprises, le management de transition se révèle un nouvel outil managérial particulièrement pertinent à la disposition de l'ensemble des acteurs économiques pour faire face à ces nouveaux challenges.



ANNEXE 1 : PAROLES D'ENTREPRISES.....	44
ANNEXE 2 : PAROLES DE MANAGERS DE TRANSITION.....	46
ANNEXE 3 : PAROLES DE CABINETS DE MANAGEMENT DE TRANSITION.....	48

PAROLES D'ENTREPRISES

« Les principaux avantages en tant que client, c'est d'avoir une ressource immédiatement disponible, opérationnelle et surdimensionnée par rapport à la mission. »

« Si j'ai une mission à faire à court ou à long terme, il me faut un vrai partenariat au cours de mes analyses. Là, je cherche avant tout la confidentialité, et la première des choses, c'est d'avoir des gens fiables pour quelques mois. »

« Dans ma relation avec les cabinets de management de transition, j'apprécie tout particulièrement l'échange d'idées, l'apport de solution mais surtout le fait que je décide du choix final du manager de transition. En bref c'est le partenariat en respectant le client en le conseillant et l'accompagnant. »

« Je crois que le manager de transition a une démarche très différente de l'intérimaire. Un manager de transition ne cherche jamais à rester dans l'entreprise, il est là pour effectuer une mission, cette dernière ne dure pas généralement plus d'un an. Un intérimaire est également un bon technicien qui peut aussi réaliser la mission, mais son objectif est d'obtenir un CDI pour rester dans l'entreprise. En ce qui concerne le consulting, je crois que la principale difficulté qui existe est le coût. Le coût du consulting est plus cher que le management de transition du fait que le conseil est effectué par un ensemble de personne et non pas une seule. »

« Le management de transition est une solution rapide efficace, si on fait appel à lui c'est que les compétences internes n'existent pas ou ne sont pas disponibles ».

« L'objet de notre mission était de s'introduire sur le marché boursier, nous n'avions pas d'expérience sur le sujet, le manager de transition avec son réseau relationnel financier, banquier et juridique a énormément facilité la tâche, en six mois nous avons atteint l'objectif assigné. Je suis tout à fait satisfait du management de transition. »

« Le dénominateur commun du recours au management de transition, c'est un besoin très ciblé sur une période de court terme. Il peut s'agir d'encadrer un projet, d'apporter une expertise ponctuelle à une opération spécifique ou encore, de pallier à une vacance temporaire dans nos équipes. »

« Ce que j'apprécie dans le management de transition, c'est d'abord l'écoute et la réactivité. Après avoir entendu notre problématique, le Cabinet nous a soumis très vite deux candidats qui avaient, l'un comme l'autre, un profil très adapté au poste : d'emblée, cela rassure. Je crois enfin que le statut intérimaire d'un manager de transition est un plus. Il apporte une perspective extérieure, un œil « neuf » qui peut vous amener à questionner certaines options qui vous semblaient naturelles. D'autre part, il ne cherche pas à faire carrière dans l'Entreprise : il se consacre entièrement au problème sans vouloir « jouer perso ». »

« La valeur ajoutée du manager de transition tient en premier lieu, au timing : la compétence à un moment donné. N'importe qui peut trouver, tôt ou tard, une solution ; mais il y a des situations où le délai devient critique.

Enfin, la position extérieure du manager de transition lui confère un œil neuf et neutre, dégagé des enjeux affectifs ou des considérations de carrière. Cela lui laisse une plus grande latitude pour prendre des décisions parfois difficiles. »

« Au départ, j'étais un peu inquiet à l'idée que ces deux managers de transition pouvaient ne pas partager nos objectifs ou conserver une vision superficielle de nos activités ou de notre manière de travailler. Avec le recul, je me rends compte qu'il n'en est rien. Tous deux se sont parfaitement intégrés aux équipes avec lesquelles ils travaillent et adhèrent totalement aux principes de notre groupe. Dans ces deux cas très différents, du fait du contexte d'intervention et des objectifs fixés, le management de transition se révèle être une bonne solution. »

« D'abord, le management de transition apporte une réponse immédiate et concrète au problème posé ; le statut d'intérimaire du manager autorise plus de souplesse sur le cahier des charges. Il n'est pas non plus prisonnier du « politiquement correct ». Il dispose d'une autonomie plus grande par rapport à celui qui doit « faire ses classes ».

Enfin, son statut transitoire le dégage des enjeux personnels et le rend plus serein face à des situations de crise qui peuvent devenir tendues. Il peut s'exposer plus facilement sur des dossiers difficiles. »

« Le management de transition est adapté lorsque la situation à laquelle l'entreprise est confrontée s'y prête : en cas de crise ou d'urgence, ou lorsqu'elle voit se présenter une opportunité formidable ou un projet à lancer et à concrétiser rapidement de A jusqu'à Z, comme, par exemple, la mise en place de nouveaux systèmes informatiques, ou l'introduction d'une société en bourse. Ces projets spécifiques peuvent être très bien menés par des managers de transition. »

« Lorsqu'une entreprise doit faire face à un changement ou une évolution de métier très importante, les équipes en place ne sont souvent pas les mieux placées pour conduire une restructuration. De même, lors de l'acquisition d'une entreprise, une erreur de management peut conduire à un échec. Ainsi, il est utile de pouvoir compter sur des managers de transition, dont le parcours est important et surtout diversifié et ayant déjà l'expérience des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour opérer une phase de transition. »

PAROLES DE MANAGERS DE TRANSITION

« La différence avec le conseil pur, c'est que le management de transition implique, par définition, une responsabilité opérationnelle. Je ne me borne pas à proposer des plans, mais j'ai la responsabilité de les mettre en œuvre et de piloter les personnes de l'entreprise pour les appliquer. »

« En général je suis introduit par le dirigeant de l'entreprise et de ce fait j'ai une légitimité immédiate »

« C'est le talent et l'expérience du manager de transition que de s'imposer avec doigté, circonspection et humilité. »

« Le manager de transition est là pour faire bouger les choses, on doit être capable d'aller très vite pour comprendre la situation pour ensuite proposer des solutions, les faire accepter et les mettre en place complètement dans le délai imparti... »

« Le management de transition est fait pour obtenir un résultat dans une période très limitée. La tenue des délais est une obligation que doit s'imposer un manager de transition, surtout dans des missions à calendrier serré comme les cessions d'activité, les restructurations et les redressements judiciaires... »

« Grâce au management de transition, j'ai pu me concentrer sur ce que j'aime faire : restructurer et diriger un projet d'entreprise... »

« Le management de transition m'apporte la diversité des missions et les challenges d'exécution que je n'aurais pas connus si j'étais resté salarié dans une entreprise. Le manque de visibilité sur ce que je vais faire dans 6 mois et la variabilité de mon salaire sont compensés par l'intérêt des missions exécutées. »

« Plus je réalise de missions, plus mes compétences augmentent et plus mon expérience est reconnue... »

« En tant que manager de transition reconnu, j'ai de plus en plus de facilité à enchaîner les missions, voire à les choisir. »

« Les dix premiers jours d'une mission sont souvent critiques pour se faire accepter, identifier les points d'appui au sein des équipes et construire une relation de confiance avec la direction ou, le cas échéant, les actionnaires de l'entreprise... »

« À la fin de la mission, je prends toujours soin de transférer mes dossiers afin d'éviter une perte de valeur pour le client. »

« Ce que j'apprécie dans le métier de manager de transition, c'est l'immense liberté qu'il donne : on travaille dur tout au long des missions, puis on peut prendre un peu de temps pour soi ou sa famille. »

« C'est une approche différente de la relation au travail. »

« Depuis que je fais ce métier, plus de politique : j'ai de nouveau plaisir à aller au boulot. »

« Dans le cadre du Management de Transition, on fait appel à nous pour régler des problématiques variées dans des secteurs d'activité différents, et lorsque la mission est terminée, on passe à autre chose, sans frustration et avec toujours le sentiment du travail accompli. »

« En tant que Manager de Transition ce que j'apprécie particulièrement c'est la diversité des missions, des milieux, des pays ou des continents, dans lesquels elles se déroulent. À chaque début de mission, il faut appréhender l'entreprise, et jauger ses forces et ses faiblesses. »

« Les défis que représentent les objectifs fixés sont une des saveurs particulières de cette forme de travail en entreprise. »

« Au-delà des qualités professionnelles « techniques », un grand sens de l'humilité et de l'écoute sont nécessaires au Manager de Transition. La faculté d'adaptation à un univers professionnel nouveau, à un pays nouveau, à des situations nouvelles sont, évidemment, une nécessité absolue. Dans la plupart des cas, il s'agit d'affronter, non pas forcément une situation de crise, mais, très souvent, une situation de mutation, où la faiblesse, même passagère, est rapidement sanctionnée. »

PAROLES DE CABINETS DE MANAGEMENT DE TRANSITION

« Le choix d'un manager de transition s'effectue en fonction d'une cartographie complète de ses compétences ainsi qu'au regard détaillé de son mode de fonctionnement tout en évaluant sa capacité à fonctionner en mode projet. »

« Il est nécessaire de vérifier sa capacité à faire partager son savoir, mais aussi sa pugnacité, son abnégation et son empathie. »

« L'intervention du Cabinet de Management de Transition est particulièrement adaptée à trois types de projets : 1. Restructuration (externalisation, acquisition, cession, fusion), 2. Amélioration des performances (Logistique, Achats, Informatique, Finances...), 3. Développement (nouvelle activité, développement à l'étranger). »

« Un bon manager de transition doit avant tout être disponible et très mobile, savoir travailler en totale autonomie et sous pression, voire dans une ambiance « hostile », avec la capacité à passer d'une problématique à une autre sans délai. »

« Nos managers de transition peuvent intervenir sur le renforcement d'équipes dirigeantes, sur la gestion de certaines situations de crise, ou pour faire face à des problématiques de changement ou de gestion de projet. Ils sont aussi appropriés dans des situations stabilisées sans enjeux critiques, dans une logique de tenue de poste. »

« ... Nous fournissons un manager actif et sommes attentifs en permanence au bon déroulement de la mission confiée. »

« Pour nous, le management de transition implique des pratiques professionnelles, des modes d'intervention, une méthodologie, incluant un véritable suivi par le cabinet. »

« Dans notre métier, les clients vont du grand groupe international à la PME régionale, dans tous les secteurs économiques. Les prescripteurs sont tous les acteurs qui entourent l'entreprise : experts-comptables, banques, avocats d'affaires, commissaires aux comptes, fonds d'investissements, réseaux d'experts techniques... »

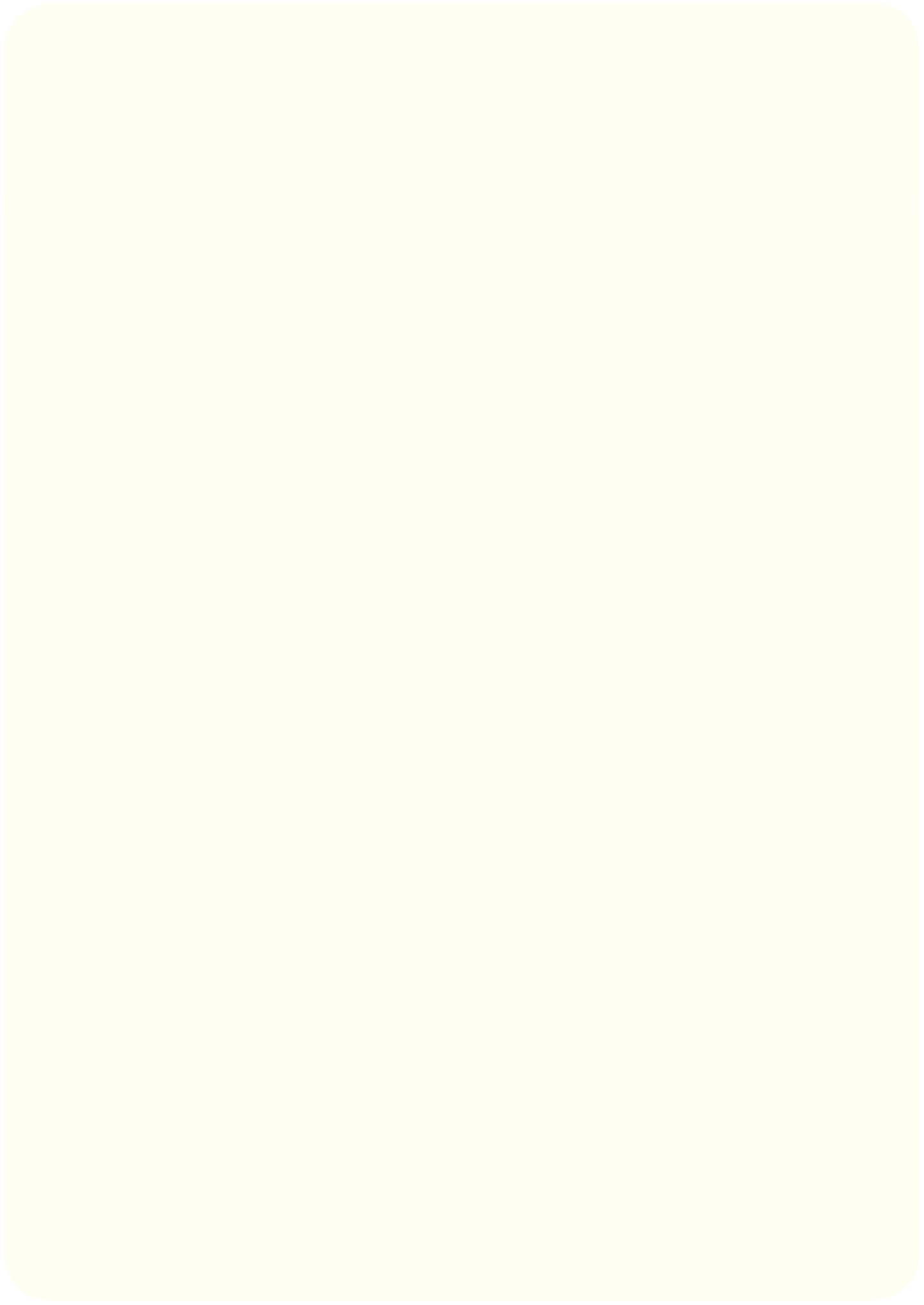
« Le profil adéquat des managers de transition, commence en général vers la quarantaine. En effet, il ne faut pas oublier que ce sont des managers et que la valeur ajoutée de leurs interventions n'est pas uniquement dans l'aspect technique, mais aussi dans la capacité à mobiliser une équipe pour faire face à une situation particulière. Parmi leurs qualités, nous citerons notamment : détermination, rigueur, dynamisme... »

« Les managers de transition sont souvent surdimensionnés par rapport au poste mais pas par rapport à l'enjeu de la mission. Ils sont à même de donner tout de suite les orientations nécessaires... »

« Une partie de la légitimité du manager de transition tient au fait qu'il n'ait ni passé ni avenir dans l'entreprise... »

« L'avantage pour l'entreprise, c'est qu'elle peut faire face à une situation qu'elle n'a pas les moyens de régler en interne. Elle fait appel au management de transition pour disposer des hommes et du savoir-faire qui lui font défaut. C'est le grand changement actuel pour de nombreuses entreprises... »

« ... Les managers de transition sont considérés comme des experts. Leur position d'intervenants expérimentés, qui ne sont pas des salariés permanents, facilite l'écoute des dirigeants ... »



Cahiers de l'Académie

Déjà parus

- Cahier de l'Académie n°1 - IAS 36 - Dépréciation d'actifs : difficultés de mise en oeuvre et propositions de solutions
- Cahier de l'Académie n°2 - La gouvernance associative : comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif
- Cahier de l'Académie n°3 - La dématérialisation des factures : la nouvelle équation $FE = EDI + (I+P)2$
- Cahier de l'Académie n°4 - La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises
- Cahier de l'Académie n°5 - Les PME et le développement durable : comment mesurer la performance en matière de développement durable
- Cahier de l'Académie n°6 - Le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise
- Cahier de l'Académie n°7 - IAS 36 - Dépréciation d'actifs - Précisions sur la détermination de la juste valeur diminuée des coûts de la vente - (Volume 2) - Versions française et anglaise.
- Cahier de l'Académie n°8 - Le management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques

A paraître

- Cahier de l'Académie n°9 - US GAAP IFRS : Convergence - Divergence

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières
153 rue de Courcelles - 75017 Paris
Tél : 01 44 15 60 00 - Fax : 01 44 15 90 05

William Nahum - Président
Tél. : 06 07 86 41 64 - wnahum@lacademie.info

Marie-Claude Picard - Groupes de travail
Tél. : 01 44 15 62 52 - mcpicard@lacademie.info

Nicole Powilewicz - Directeur délégué
Tél. : 01 44 15 60 14 - npowilewicz@lacademie.info

Christine Poisson Vienne - Délégué général
Tél. : 01 44 15 60 42 - cpvienne@lacademie.info

Benoît Ramozzi - Communication / Presse
Tél. : 01 44 15 60 27 - bramozzi@lacademie.info

www.lacademie.info