

Le management de transition est un métier d'avenir dans le secteur financier

Le secteur financier français découvre le métier de manager de transition, déjà bien installé dans le monde industriel. Il ne se limite ni à de l'intérim de dirigeants, ni au management de crise, mais permet d'accélérer des projets de développement avant la relève. Il constitue une alternative aux missions menées en interne, à certains recrutements, ou aux missions de conseil.



Xavier Martin-Regniault
X-PM Transition
Partners

■ Depuis plusieurs mois, on observe la montée en puissance du « management de transition » en France. Ce concept n'est pas un phénomène de mode et il constitue la base d'un nouveau métier avec son propre marché, ses propres acteurs, services proposés et caractéristiques.

Le management de transition se définit comme l'intégration temporaire, dans l'entreprise, de dirigeants expérimentés afin de mener à bien une mission de management aux objectifs prédéfinis. La mission (*encadré 1*) peut revêtir la forme d'un mandat social de directeur général ou d'une responsabilité plus spécialisée (DRH, direction financière, RCSI, etc.).

Le management de transition s'est développé dans les années soixante-dix à partir de l'Europe du Nord, puis en Grande-Bretagne, aux États-Unis et, enfin seulement, en France vers la fin des années quatre-vingt. En Grande-

Bretagne, l'appel à des managers de transition fait aujourd'hui partie des réflexes d'un dirigeant d'entreprise. Suivant les difficultés qu'il doit résoudre, ce dirigeant anglais décide entre le lancement d'une mission de conseil traditionnel et l'utilisation des services d'une des sociétés de management de transition à sa disposition. En France, face au même type de problème, le dirigeant d'une entreprise financière appellera encore exclusivement son cabinet de conseil préféré. Les fonds d'investissement constituent néanmoins une exception significative et, en tant qu'actionnaires, ont recours pour leurs participations, aux managers de transition. Les interventions concernent généralement la préparation de la succession entre l'ancien dirigeant charismatique avec ses faiblesses organisationnelles et le nouveau dirigeant qui arrive avec sa culture d'entreprise personnelle, ou encore le redressement

d'une situation délicate, en vue, soit d'assurer la pérennité de nouveaux financements, soit de préparer la sortie du fond.

Le marché et les acteurs en 2003

Le management de transition constitue une réponse à un triple phénomène de société :

- la médiocre conjoncture économique qui fait que les managers de transition potentiels sont de plus en plus nombreux et de bon niveau ;
- l'évolution du rapport des Français au travail caractérisée par la montée en puissance du concept de cadre intermittent ;
- la recherche par les entreprises de solutions plus flexibles, rapides, efficaces et moins chères que les solutions traditionnelles (embauche, conseil...) pour résoudre leurs problèmes.

Le management de transition représente aujourd'hui en France un marché d'environ 500 missions par an (par comparaison, 4 000 missions par an aux Pays-Bas) dans tous les secteurs économiques, avec une prédominance des missions dans les secteurs industriels et de services et une significative sous-représentation dans le monde financier.

Ce marché est aujourd'hui en fort développement (20 % de taux de croissance par an attendu dans les cinq pro-

1. Missions types de management de transition

- Organisation de l'externalisation d'une fonction (back-office...).
- Renforcement temporaire d'un manager en place en charge d'un projet (sur-régime).
- Fermeture d'un département, d'une filiale ou même d'un établissement de crédit tout entier.
- Opérations d'abaissement du point mort (plan social, plan de réduction des frais généraux).
- Intérim suite à une vacance imprévue.
- Intégration d'une acquisition, préparation d'un *spin off*.
- Remise sur les rails d'un projet d'organisation ou de développement en difficulté.

chaines années), à la différence des marchés du conseil et du recrutement de dirigeants qui subissent depuis des mois les aléas de la conjoncture économique.

Si l'on fait abstraction des structures généralistes qui, comme Monsieur Jourdain avec la prose, font du management de transition sans le savoir, il y a aujourd'hui en France une vingtaine d'entités spécialisées dans le management de transition. Elles peuvent être aussi bien des sociétés dédiées que des associations de seniors d'une grande école, en passant par des départements spécialisés de chasseurs de tête, de sociétés d'interim ou de cabinets de conseil (*encadré 2*).

Peu d'intervenants par mission

Le point commun à ces interventions vient du petit nombre d'intervenants par mission (entre un et quatre au maximum). Une société de management de transition n'a, en effet, pas vocation à concurrencer les sociétés de conseil qui alignent cinq, vingt ou cinquante consultants pour externaliser une informatique, un back-office, ou pour mettre en place, dans plusieurs pays, un outil de CRM. En revanche, une mission de management de transition consisterait à recadrer un projet de CRM sans visibilité qui serait en train de dépasser délais et budgets, et nécessiterait de coordonner équipes internes, consultants et éditeurs...

« Si tous les managers de transition sont des dirigeants expérimentés, des jeunes talents ont choisi les transitions comme projet professionnel. »

Certains considèrent que les managers de transition sont des seniors en recherche d'emploi, qui exercent ce métier dans l'attente de retrouver un poste. Cette approche est réductrice. Si tous les managers de transition sont des dirigeants expérimentés (de 35 à 65 ans), des jeunes talents ont choisi les transitions comme projet professionnel. C'est le cas également de certains grands managers qui ont atteint leurs objectifs personnels et professionnels, et recherchent alors des missions motivantes sur le plan

intellectuel pour lesquelles statut, titre et positionnement dans l'entreprise ne sont plus des critères de référence.

La définition de la mission

Chaque mission de management de transition est conçue comme un projet construit, suivi et contrôlé avec un triple objectif : réagir rapidement ; obtenir les résultats dans les délais impartis ; préparer la relève à l'issue de l'intervention. L'obligation est contractuellement une obligation de moyens, mais la notion de résultats est fondamentale et chaque mission engage la réputation non seulement du manager, mais aussi de la société de management de transition.

Le chemin entre la demande initiale du client et le début d'une intervention d'un manager de transition est conçu pour être particulièrement court. Il s'agit d'abord pour l'associé en charge de comprendre l'environnement, de qualifier la situation afin de pouvoir établir avec le client les caractéristiques du manager de transition souhaité, et de formaliser son analyse pour la faire valider par le client. Reste ensuite à trouver le manager ad hoc.

Sélection d'un manager de transition

Les associés d'une société de management de transition peuvent réaliser en direct une mission, même si cela n'est généralement pas leur fonction principale. La société va donc constituer et entretenir un « vivier » de managers de transition potentiels. Ces hommes sont des professionnels du changement et des leaders d'équipes ; ils peuvent être opérationnels à bref délai. Aujourd'hui, pour toutes les raisons exprimées ci-dessus, de nombreux anciens dirigeants et cadres supérieurs du monde financier sont disponibles et présentent les caractéristiques requises en tant que managers de transition potentiels. Cela va du directeur de département spécialisé (contentieux, RH, trésorerie, DSI, contrôle général, gestion privée, réseau d'agences, marketing stratégique...) au top manager, ancien mandataire social, encore récemment agréé par les autorités de tutelle et ce, tant dans le secteur bancaire (banque de détail, de marché, d'investissement...) que dans les autres secteurs financiers.

2. Le marché français du management de transition

En France, parmi les principaux intervenants on citera : X-PM Transition Partners, EIM, Dirigeants et Investisseurs, ETM, Fontenay Managers, Ernst & Young Transition, Boyden Interim Management... En pratique, le marché peut se segmenter entre :

- les sociétés développant plutôt des prestations de conseil (X-PM Transition Partners, Dirigeants et Investisseurs,...),
- les sociétés développant plutôt des prestations d'*executive interim* en capitalisant généralement sur leur structure associée de chasseur de têtes (Boyden...)

La durée d'une mission est de six mois en moyenne, avec quelques exceptions de mission à durée longue (jusqu'à dix-huit mois).

Les membres du vivier font l'objet de précieuses attentions. D'une part, ils apportent la réactivité attendue par le client, d'autre part, ils permettent un effet de levier au niveau de l'activité opérationnelle de la société de management de transition. Enfin ils sont des relais d'informations et, à terme, des prescripteurs potentiels.

C'est ainsi qu'un ou plusieurs managers potentiels peuvent être présélectionnés et présentés au client dans des délais très courts. Si cette présentation se passe bien, le candidat peut également être à pied d'œuvre très rapidement. Ainsi, dans le cadre d'une récente mission, tout en respectant le processus méthodologique décrit ci-dessus, le client a rencontré un associé de X-PM Transition Partners un vendredi et un candidat est arrivé dans l'entreprise dès le lundi matin.

L'intervention sur le terrain

Dès le premier jour, le manager de transition est intégré dans l'équipe dirigeante. Très vite, il s'attache à établir un diagnostic objectif et définir un plan de travail. Il peut arriver que la situation sur le terrain ne corresponde pas à celle imaginée au départ. Si tel est le cas, le manager se doit de convaincre ses mandants de la réalité et de faire réactualiser sa mission en fonction de la situation clarifiée.

Une des caractéristiques fortes du management de transition est que le manager délégué est « coaché » pendant toute la durée de son intervention par un associé de la société de management de transition. Cet accompagnement ne porte pas atteinte au rattachement hiérarchique du manager à l'intérieur de l'entreprise; il vise deux objectifs: s'assurer que le travail du manager reste orienté sur les objectifs à atteindre, et permettre au manager de discuter de ses problèmes avec un partenaire extérieur à l'entreprise.

La facturation des services de management de transition s'effectue habituellement sur la base de la durée de la prestation (nombre de journées passées par mois). Les honoraires dépendent évidemment de chaque situation (difficulté, expérience, qualification), mais aussi de la durée prévisible de l'intervention. Ils évoluent entre 1 500 et 2 500 euros par jour. Ce montant doit être comparé aux

résultats atteints, aux salaires chargés du dirigeant que l'entreprise pourrait recruter pour faire le travail ou aux honoraires de cabinets de consultants. À l'arrivée, le coût complet d'une mission de management de transition se révèle toujours moins élevé que celui d'une mission de conseil.

Management de transition, mission interne, recrutement ou conseil ?

Pour faire face à une situation imprévue, ou à un projet exceptionnel limité dans le temps que l'entreprise veut faire aboutir vite et au moindre coût, la meilleure solution consiste à renforcer temporairement le management du projet avec des dirigeants opérationnels. Le chef d'entreprise a alors plusieurs alternatives. Il peut faire appel au management de transition, affecter la mission en in-

terne, recruter, ou encore lancer une mission classique de conseil.

Rappelons en quelques mots les différences entre une mission de management de transition et les autres solutions envisageables.

Une mission en interne consiste à demander à un de ses managers d'assumer, en sus de ses fonctions ou dans le cadre d'un détachement temporaire, la direction d'un projet. Nombre de ces missions nécessitent de prendre en main des situations qui exigent réelle compétence de management et neutralité. Elles se traduisent souvent, pour le responsable, par une surcharge importante de travail, ne sont pas toujours considérées par lui comme gratifiantes et sont parfois réalisées sans motivation forte. Le manager de transition, de son côté, a le choix d'accepter ou non la mission proposée. S'il l'accepte, il s'investit à fond. « Sans passé ni futur », il apporte compétences, disponibilité, impartialité et a vocation à disparaître une fois les objectifs atteints.

3. Le secteur financier français en cinq points

Le secteur financier français présente les caractéristiques suivantes :

- Un contexte professionnel caractérisé par des règles éthiques fortes, une gestion omniprésente du couple risque/rentabilité, une réglementation et un système de contrôle contraignants. Cette culture d'entreprise particulière implique que le manager de transition soit, plus qu'ailleurs, un homme du sérail.
- Une multitude de structures juridiques (365 banques, 153 banques mutualistes, 507 sociétés financières, 19 institutions financières spécialisées, 128 entreprises d'investissement, 504 groupes mutualistes et sociétés d'assurance, 307 caisses de retraite, 536 sociétés de gestion agréées COB...) qui cache, en réalité, une importante centralisation

du secteur sur le plan capitalistique.

- Une autonomie de gestion parfois restreinte par un processus d'information, de consultation et de concertation préalable entre décisionnaires ou actionnaires (français ou étrangers) avant d'engager toute opération un peu significative.
- Des groupes en sureffectifs qui côtoient des entreprises à la gestion serrée. Les grands groupes financiers ont tous vécu ces derniers temps des opérations de fusions ou d'absorptions mais souvent des rationalisations restent à faire. Parallèlement, nombre d'entreprises financières ne disposent que de l'encadrement minimum pour assurer l'exploitation courante, et sont dépassées lorsque survient un problème ponctuel, ou que doit être

mis en place un projet particulier nécessitant des ressources humaines internes.

- Un des secteurs économiques où les missions de conseil externe de tout type (stratégie, marketing, formation, organisation/gestion, back-office, système d'information de gestion...) se sont particulièrement développées au cours des deux dernières décennies (la part du secteur financier dans le chiffre d'affaires des grands cabinets de conseil est actuellement de l'ordre de 30 à 50 %, alors qu'elle était proche de 0 il y a près de trente ans). L'évolution naturelle dans les cinq ans de la pyramide des âges, actuellement très déséquilibrée avec un âge moyen élevé, devrait amplifier cet appel vers l'extérieur.

« Nombre de missions nécessitent de prendre en main des situations qui exigent réelle compétence de management et neutralité. »

Autre solution, il est toujours possible de recruter lorsqu'on a le temps et que l'on ne redoute pas l'inflation des frais fixes. Mais il faut compter un délai de six mois environ entre la décision de recruter et l'arrivée effective du dirigeant dans l'entreprise. Un manager de transition est à pied d'œuvre très rapidement. Souvent, il est sur-calibré par rapport à la situation à traiter. Ce surdimensionnement est nécessaire pour franchir rapidement les étapes, atteindre les résultats dans les délais et transmettre l'expérience.

Le manager n'a pas vocation à rester. Cependant, et même si cela n'est pas souhaitable pour des raisons de surcoûts, l'entreprise propose un poste définitif à 15 à 20 % des managers en fin de mission. Le management de transition est également un outil de gestion des ressources humaines.

4. Les potentialités du management de transition dans le secteur financier

Le tableau ci-dessous croise ces critères et met en évidence les couples « entreprise financière/services proposés » les plus porteurs de potentialités.

- Projets de développement : renforcement de la maîtrise d'ouvrage, apport d'expertise métier, gestion d'une situation en sur-régime, aide à la mise en place...
- Opérations de restructuration : désengagement, fermeture, fusion, plans sociaux, externalisation de fonction, intégration d'une acquisition, gestion de crise, redressement de projets d'organisation ou informatiques.
- Fonctions à assurer temporairement (*executive interim*) : directeur général, directeur financier, DRH...

	Groupes financiers de grande taille (moyens importants)	Entreprises de petite taille (moyens réduits)	
		Avec autonomie de gestion	Sans autonomie de gestion
Projets de développement	Moyen (maîtrise d'ouvrage)	Moyen (achat d'expertise)	Faible
Opérations de restructuration	Fort	Fort	Moyen
Ressources au pied levé (<i>executive interim</i>)	Faible (rare)	Fort	Faible

Reste la possibilité de lancer une mission de conseil. Les consultants sont extérieurs à l'entreprise. Leurs compétences techniques (organisation, méthodologie, informatique...) sont précieuses. En revanche, leur rapport « valeur ajoutée/coût » est moins intéressant pour assumer le management d'exé-

cution qui suit l'élaboration d'un schéma directeur, ils sont parfois perçus comme ayant des connaissances métier limitées (particulièrement chez les consultants juniors) et leurs coûts sont assez élevés pour des raisons en partie liées à leur modèle économique. Lors d'une intervention conjointe, les managers de tran-

sition représentent fréquemment le maître d'ouvrage face au consultant maîtres d'œuvre. Ils ne s'opposent pas, ils se complètent en rééquilibrant parfois, en faveur du client, la relation maître d'ouvrage/maître d'œuvre.

Une vingtaine de missions

Les caractéristiques de l'environnement financier français (*encadré 3*) constituent à la fois des avantages, mais également des handicaps pour le développement de ce métier. Ainsi seules certaines entreprises financières sont des clients potentiels du management de transition. Les critères de segmentation au niveau des entreprises financières en tant que clients potentiels du management de transition reposent essentiellement sur leur capacité à disposer des ressources humaines en interne, et leur capacité à pouvoir décider par elles-mêmes (*encadré 4*). En France et depuis deux ans environ, une petite vingtaine de missions de transition significatives ont été menées ou sont en cours, qui valident la segmentation présentée. Parmi elles, on notera plusieurs missions d'envergure dont l'une des plus importantes est probablement aujourd'hui la fermeture en cours d'une banque commerciale moyenne de la place. Le métier se heurte aujourd'hui encore à la difficulté à faire accepter cette solution à ceux qui ne la connaissent pas. Mais avec un peu de pédagogie, il semble donc avoir un réel avenir dans le secteur financier. ●