

LE FIGARO partner

Communiqué du 22 sept. 2023

SOLUTIONS ENTREPRISES

LA LOGISTIQUE

UNE FONCTION STRATÉGIQUE
À MAÎTRISER

PAGE 2

LA DIGITAL WORKPLACE

PILIER DE LA PERFORMANCE
AU TRAVAIL

PAGE 14

LE MANAGEMENT DE TRANSITION

DES EXPERTS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

PAGE 25

LA MOBILITÉ URBAINE

ENTRE ENJEUX COMPLEXES
ET SOLUTIONS INNOVANTES

PAGE 37

INTELLIGENCE
MEDIA
CONNECT

PUBLISCOPIE RÉALISÉE PAR INTELLIGENCE MÉDIA CONNECT : Tél. 05 62 16 74 00 - Directeur général : Paul Nahon
Directrice du développement : Karine Nebout - Service commercial : Virginie Fabre - Laurence Montliffret - Romain Plantoni

LE MANAGEMENT DE TRANSITION DES EXPERTS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE



Face à des enjeux qui évoluent sans cesse, mobiliser rapidement des compétences managériales qualifiées et expérimentées est devenu un impératif pour les entreprises. Dans un contexte où elles doivent s'adapter et se transformer toujours plus et plus vite, le management de transition tend à s'imposer comme une ressource à forte valeur ajoutée, en proposant une solution concrète, intégrant toutes les spécificités de chaque situation.

Avec un marché estimé à 3 000 missions par an, le management de transition retrouve des couleurs après une contraction de son activité en 2020 et 2021. Cette pratique, aujourd'hui largement reconnue, permet aux entreprises de s'adjoindre l'expertise de managers de haut niveau pour répondre à des problématiques précises. Le management de transition est un type de contrat court qui s'adresse à des cadres supérieurs, voire

des dirigeants, expérimentés qui vont accompagner une entreprise à passer un cap dans un contexte d'hypercroissance, de transformation ou de réorganisation. Le manager de transition est donc une personne mandatée pour une mission ponctuelle auprès d'entreprises faisant face à des enjeux stratégiques. Mais attention, le management de transition n'est pas à confondre avec le conseil : le consultant est un analyste, avec une approche théorique, alors que le manager

de transition est une femme ou un homme d'action. Les managers ont les mains dans le cambouis, ce sont des faiseurs. « Le recours au management de transition permet aux entreprises de bénéficier, dans un délai court et pour une durée déterminée, de compétences managériales opérationnelles hautement qualifiées pour faire face à des situations particulières : contextes d'urgence ou de crise, accompagnement au changement, lancement de nouveaux outils ou produits,

remplacement d'un dirigeant, restructuration d'une filiale, fermetures de sites industriels, etc. », explique France Transition, la fédération des acteurs du management de transition.

Lessor d'un marché

Le Management de Transition est apparu en France dans les années 1990. « Nouveau mode d'intervention auprès des organisations, ce métier a connu une longue période d'évangélisation pour gagner ses lettres de noblesse dans un univers français alors marqué par les carrières longues, les rigidités du droit social, les habitudes managériales et la difficulté culturelle de confier des responsabilités managériales à des personnels extérieurs à l'organisation. Ce panorama marque le retard relatif du marché français (en volume et en proportion) par rapport aux pays anglo-saxons qui en sont plus consommateurs et depuis plus longtemps, par culture et par pragmatisme », observe-t-on chez France Transition, qui en 2017 a fourni les premières estimations fiables pour évaluer le marché, lors d'une étude menée avec XERFI auprès de tous les acteurs identifiés. Une deuxième étude a été commandée afin de mettre à jour le dimensionnement du marché global du management de transition en France sur la base des données 2019 : ►

le marché du management de transition pesait environ 440 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, dont 65 % sont réalisés par les Entreprises de Management de Transition (90 opérateurs structurés déclarant une activité de MT) et 35 % du marché opérés par des managers en direct. Le marché ayant été évalué par XERFI à 300 millions d'euros dans la précédente étude en 2016, il en ressort une croissance soutenue sur ces 3 années (+13,6 % par an), avec un nombre d'intermédiaires (EMT) qui est passé aussi de 60 à 90 acteurs.

Une forte reprise de la demande

« En 2022, le marché du management de transition renoue avec la forte croissance d'avant COVID



puisque celui-ci affiche une belle progression », constate la fédération dans son baromètre annuel : le chiffre d'affaires réalisé par ses adhérents sur l'année 2022 affiche une hausse de +39 %. « Cette progression s'explique principalement par trois facteurs : le rattrapage du marché après une année 2021 en berne, la croissance naturelle du marché, enfin le recours de plus

en plus important au management de transition comme aide au recrutement dans un contexte tendu pour les entreprises ». Selon le baromètre, depuis 2 ans, le management relais est en progression constante pour atteindre 47 % fin 2022, compensé par un léger retrait des missions de gestion du changement et de retour. Une croissance constante qui élargit le

champ d'action du management de transition, poussée par une double tendance : d'une part la recherche de compétences, hors situations exceptionnelles, couplée à la qualité des prestations proposées ; et d'autre part, l'intérêt bien compris des entreprises de bénéficier de l'expérience de managers immédiatement opérationnels qui ne veulent plus forcément s'engager sur des postes en CDI. « Concernant les missions de gestion de crise et de retour, on ne constate aucune hausse malgré la conjoncture. La situation économique et les remboursements par les entreprises des PGE risquent fort de faire augmenter cette demande dans les mois à venir », prévient France Transition.



400 PARTNERS

Innovation et engagement pour une autre vision



Bruno Calbry, président-fondateur

Lancé en 2018, 400 Partners est un réseau de dirigeants engagés « nouvelle génération ». Entretien avec son président-fondateur, Bruno Calbry, qui dès 2007 a co-fondé la fédération des acteurs du management de transition.

Quelle évolution du marché ?

Bruno Calbry : Une croissance toujours soutenue, avec chaque mois 2 nouveaux confrères ! De 89 acteurs en 2017 pour 180 M€ de CA, on en compte 253 en 2023 pour 430 M€. En 20 ans, on a glissé des missions de crise à la transformation des organisations, et aujourd'hui au management relais. Face à la pénurie de cadres, le management de transition devient une variable d'ajustement pertinente, une forme de pré-embauche, et les cabinets de recrutement ont bien compris l'intérêt d'associer notre métier au leur.

Des enjeux d'alliance...

B. C. : En France, trois cabinets réalisent 1/3 des revenus, et sept autres le 2^e tiers. Une forte prime aux grands du secteur... et toujours plus de petits acteurs cherchant désormais à se regrouper (GIE) pour allier leurs forces. Les 1^{ères} grandes acquisitions sont venues du Conseil RH, avec Menway et Alixio. Sont aussi arrivés d'importants acteurs du recrutement et du conseil en management à travers des deals internationaux, notamment réalisés par Heidrick & Struggles et Korn Ferry, ou localement via Roland Berger et Deloitte.

Comment vous positionnez-vous ?

B. C. : Le salut viendra de l'innovation et l'agilité. 400 Partners cultive une forme d'anticonformisme : *think different*. Après avoir créé dès 2018 la 1^{ère} EMT hybride associant une plateforme digitale et un réseau de 400 managers, en partie actionnaires, notre unicité reste la force du réseau et la création de contenus collaboratifs avec 7 guides publiés en 2022. Le label Veritas, dont seul 1 acteur sur 10 peut se prévaloir, est notre assurance qualité. L'avenir : de nouvelles méthodes de ventes associées à des offres innovantes pertinentes, des spécialisations sectorielles ou fonctionnelles... des sujets sur lesquels nous continuerons à montrer la voie.



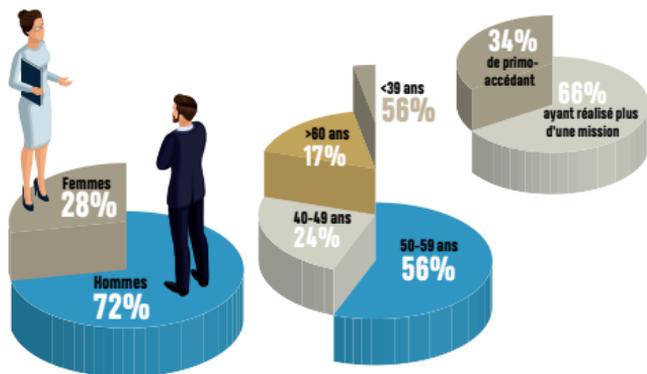
Tél. +33 (0)1 838 11 400
 bcalbry@400.partners
 www.400.partners

Croissance et nouveaux enjeux

« Une croissance toujours soutenue, avec chaque mois 2 nouveaux confrères ! », confirme Bruno Calbry, qui dès 2007 a co-fondé cette fédération des acteurs du management de transition, et préside aujourd'hui 400 Partners, un réseau de dirigeants engagés « nouvelle génération » qu'il a lancé en 2018. « En 20 ans, on a glissé des missions de crise à la transformation des organisations, et aujourd'hui au management relais. Face à la pénurie de cadres, le management de transition devient une variable d'ajustement pertinente, une forme de pré-embauche, et les cabinets de recrutement ont bien compris l'intérêt d'associer notre métier au leur ». Pour 400 Partners qui cultive une forme d'anticonformisme et une autre vision, le salut viendra de l'innovation et de l'agilité. « Après avoir créé la 1re EMT hybride associant une plateforme digitale et 400 managers en partie actionnaires, notre unicité reste cette force du réseau et la création de contenus collaboratifs. L'avenir : de nouvelles méthodes de ventes associées à des offres innovantes pertinentes, des spécialisations en verticales sectorielles ou fonctionnelles... des sujets sur lesquels nous continuerons à montrer la voie ! », déclare Bruno Calbry. Travail hybride, freelance, intelligence artificielle, le monde du travail va de bouleversement en bouleversement et les entreprises font désormais appel aux managers de transition afin d'apporter un regard nouveau sur ces enjeux. Exit le seul redressement

PROFILS DES MANAGERS DE TRANSITION

Source : Baromètre France Transition 2022



d'entreprises en difficulté, ils assurent désormais, en mode projet, un large panel de missions de développement avec agilité et souplesse.

Une valeur ajoutée reconnue

Dans ce monde incertain et fluctuant ponctué par des crises, la résilience, le sens et la flexibilité doivent plus que jamais guider les entreprises. Le management de transition apparaît donc comme la clef de voûte de leur pérennisation. Faire appel à un manager de transition est un investissement rentable : sa valeur ajoutée représente un bénéfice concret pour l'entreprise. Selon les situations et les missions, il rééquilibre les résultats d'une filiale, gère une fusion, redresse un projet en difficulté, centralise les achats d'un groupe international... En fin de mission, le manager livre une solution pérenne, stabilisée, clé en main. Pour ces raisons, le recours au management

de transition est aujourd'hui une pratique reconnue, ancrée dans les habitudes des grands groupes internationaux comme des ETI et PME. Le marché du travail évolue vers celui de l'expertise. On bascule dans l'économie de l'usage appliquée aux expertises à haute valeur ajoutée. Pour répondre efficacement aux besoins, il est désormais nécessaire d'envisager le travail sous la forme d'une collaboration ponctuelle et ciblée. S'entourer des meilleures compétences au travers de nouveaux modèles de contractualisation devient donc la solution pour les entreprises. Le besoin d'expertise forte et directement opérationnelle est bien là, d'où le développement des modèles de collaborations hybrides pour passer des caps, gérer des projets ou combler des gaps. Les acteurs du management de transition sont confiants : expertise et rapidité d'action de leurs managers sont de plus en plus reconnues.

Expertise et expérience

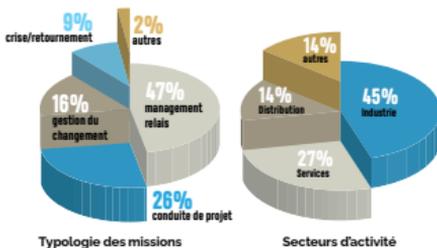
Dans le contexte actuel d'incertitude sociale et économique, où de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés à recruter, il apparaît donc comme une solution efficace pour celles qui ont un fort besoin de se transformer, ou bien d'entamer ou poursuivre des projets... D'autant que, auparavant considéré comme la dernière étape de la carrière des cadres supérieurs, il séduit des profils plus jeunes. Ces managers veulent mettre à profit leurs compétences d'expert et partager leur expérience, qui peut être riche même sans compter des décennies... La moyenne d'âge continue en effet à baisser, et le management de transition gagne désormais toutes les fonctions. Si les besoins de changement, de transformation, de transition des entreprises sont protéiformes, les enjeux sont toujours importants. Les réponses ne sont, elles, jamais identiques.

Diversité des missions

Les postes les plus recherchés sont ceux de directeur général, des ressources humaines, administratif et financier ou industriel. Et ce, dans tous les secteurs : l'industrie, les services, la banque, l'assurance, ou même le service public. Les missions peuvent être pour des entreprises du CAC40, des ETI, des PME, des institutions publiques, voire dans le monde associatif. Ainsi, des entreprises de toutes tailles peuvent prétendre aux services d'une personne très expérimentée, c'est l'occasion de faire appel à un manager avec un beau parcours académique ou une expertise rare pendant quelques mois. Face à un marché du travail complexe, et malgré leur intention de recruter en CDI, les entreprises peuvent ne pas

LE MARCHÉ DU MANAGEMENT DE TRANSITION

Source : Baromètre France Transition 2022



parvenir à trouver les candidats adéquats avant plusieurs mois. Ainsi, plutôt que de laisser un poste vacant, ces entreprises se tournent naturellement vers un manager de transition. En d'autres mots, un dirigeant expérimenté, qui fait preuve d'excellentes capacités d'adaptation, et prend en charge les responsabilités

opérationnelles pendant la période définie. Bien entendu, le recours au management de transition ne se limite pas uniquement aux difficultés de recrutement des dirigeants. Il permet aussi de dénicher des profils spécifiques qui sont de plus en plus rares. Un manager de transition ne vient pas donner de

grandes leçons, il contribue à débloquer une situation en s'adaptant le mieux possible à l'environnement en place. Il doit gérer des équipes, être opérationnel et faire preuve de savoir-être. Ses relations avec les collaborateurs de l'entreprise où il intervient sont généralement bonnes puisqu'il va s'intéresser aux équipes, voire dans certains cas rétablir le dialogue et la communication. Couteux suisses haut de gamme de la transition organisationnelle, les managers de transition arrivent avec une vision externe, sans a priori et c'est de cette façon que le changement peut être amorcé. De plus, il n'y a pas de jeu politique, ils n'ont pas d'ambition de carrière. Ils ont un objectif qui est d'amener l'entreprise à la réussite. ●