

RESSOURCES HUMAINES

CONDUITE DU CHANGEMENT

Management de **transition** : relais de croissance pour marché incertain

De plus en plus de jeunes retraités ou de salariés s'essayent à cette formule ultra libérale d'origine anglo-saxonne, qui a su tirer profit de la crise.

Par Florence Duflot

Redressement financier, restructuration, externalisation de services, implantation de filiale à l'étranger... C'est l'heure de faire appel aux managers de transition ! Ces professionnels chevronnés, parfois anciens dirigeants, sont en effet en train de remplacer les éternels consultants pour des missions, souvent intenses, de mise en œuvre de nouvelles activités ou méthodes de travail, dans des branches en mutation. Banque et assurance, secteurs jusqu'ici protégés, connaissent avec la crise des changements organisationnels brutaux et mettent en place des plans de sauvegarde de l'emploi. Une situation inédite ! Du coup, « les assureurs commencent

à découvrir les atouts du management de transition », observe Jean de Sevin, président du Syndicat national du management de transition (SNMT) et DG de Voxalto, société spécialisée dans ce type de démarche.

Le management de transition « est actuellement proposé aux entreprises par diverses organisations, explique Jean de Sevin : anciens cabinets de conseil disposant d'un réseau, cabinets spécialisés regroupant des anciens d'écoles d'ingénieurs et de commerce, réseaux professionnels, indépendants... Les réseaux professionnels peuvent être orientés dirigeants : Amadeus dirigeants, Opus transition... Mais aussi middle management comme Aubigny, Ondinot... Amadeus, par exemple, limite le nombre de ses managers experts à une cinquantaine. Et pour y entrer, trois cooptations sont nécessaires ».

UN VIVIER DE 5 000 PROFESSIONNELS

Pratiqué dans les pays anglo-saxons depuis plus de vingt ans, le management de transition est apparu dans l'Hexagone au début

des années 2000, mais s'est véritablement développé depuis quatre ans, avec la succession des crises. Cette profession, qui s'exerce sous différents statuts (indépendant, salarié, intérim...), n'est pas réglementée. Mais le SNMT la représente et la valorise auprès des pouvoirs publics, de l'administration, des professionnels de l'emploi, des entreprises et des potentiels candidats.

Afin d'aider les quelque 5 000 managers de transition français à se professionnaliser, le SNMT a monté, en septembre 2011, avec l'université Paris-Dauphine, un cursus de formation certifiant : deux sessions de 15 jours sur trois mois, une vingtaine de participants pour chacune. « Nous constatons depuis peu une ouverture au concept et à cette formation de la part de PME-PMI, TPE, de start-up et de Pôle emploi cadres », se félicite Jean de Sevin. Dans le secteur des services financiers, les entreprises ne sont pas toujours en mesure, avec leurs moyens internes, de faire face à des situations opérationnelles exceptionnelles et à des organisations en projet. Traditionnelle-

TÉMOIGNAGE

ANNE CELIÉMARD, responsable d'un département projet chez Allianz

« Un vrai challenge »

A 51 ans, elle a quitté le monde de la téléphonie mobile pour l'assurance.

« Suite à un licenciement, j'ai réfléchi à la façon de me repositionner pour continuer à pratiquer un métier qui me plaisait, et j'ai choisi la voie du management de transition. Approchée par Robert Walters, j'ai été pressentie pour une mission de six mois – assistance à maîtrise d'ouvrage – chez Allianz. J'ai été retenue parmi trois candidats pour mon expérience managériale, mon expertise en gestion de projets et mes aptitudes de communication. Je dirige douze personnes

et gère les projets informatiques qui concernent la santé individuelle, la prévoyance et la dépendance. Chez Allianz, le nombre d'intervenants, la diversité des produits et des situations clients, comme la multiplicité des systèmes techniques, constituent un vrai challenge. Mais il existe clairement des similitudes dans la manière de conduire des projets dans ces environnements où l'informatique est essentielle. Mon intégration a été rapide, et je pense être en mesure d'apporter rapidement une contribution à l'organisation. »



ment habituées à passer par le conseil, elles se tournent aujourd'hui de plus en plus vers les cabinets de management de transition. Actif sur ce métier depuis neuf ans avec un département spécialisé, le cabinet Robert Walters confirme : « Depuis la fin 2011, nous sommes davantage sollicités sur des missions opérationnelles qui touchent à la finance/gestion, au juridique, aux normes IFRS, aux ressources humaines, aux systèmes d'information, à la gestion de projet et de risque, précise Karina Sebti, directrice associée. Les demandes en France et à l'étranger sont le plus souvent motivées par des restructurations, des remplacements d'hommes clés, et des gestions de projets. Pour répondre aux besoins de nos clients, nous puisons dans un vivier dynamique de managers de transition. »

UNE SECONDE CARRIÈRE ALLÉCHANTE

Si les candidatures masculines sont encore majoritaires, il faut noter que le panel de candidat se féminise. De fait, les femmes qui ont pris un congé parental d'éducation estiment que c'est un bon moyen de reprendre une activité professionnelle. En 2011, les sociétés ont recherché des managers de transition spécialisés en gestion des liquidités, contrôle financier et interne, informatique et gestion de risques. Leurs points communs : une expertise dans un domaine déterminé, une capacité à affronter des situations exceptionnelles et d'urgence, des aptitudes à tenir un délai.

Les missions courent en moyenne sur six mois mais peuvent être prolongées jusqu'à 18 mois, voire parfois trois ans. Les profils se rajeunissent. Les quadragénaires sont plus nombreux à se diriger vers cette profession plutôt que de rebondir vers un CDI. En effet, 60 % des managers de transition ont plus de 50 ans, 30 % de 40 à 50 ans et 10 % de 30 à 40 ans. Les jeunes qui étaient partis sur des places étrangères, Londres par exemple, et qui reviennent en métropole, se montrent aussi intéressés, mais ne sont pas pour autant éligibles, à la différence des "quinquas".

A 58 ans, Jacques de Boissoudy, ancien secrétaire général de Groupama épargne salariale, a expérimenté le management de transition l'an dernier, pour une mission de contrôle de comptes de mutuelles, sur trois mois, chez Secafi Alpha. « Mon expérience en contrôle de gestion et fusion des caisses régionales a joué en ma faveur », reconnaît-il.

Leurs honoraires varient de 800 €/jour à plus de 2 000 € sur une mission de direction générale. De quoi attirer à la fois jeunes managers et retraités.

Les jeunes retraités y voient un moyen de rester en activité et... d'accroître leurs revenus, parfois de manière sensible. Les honoraires des managers de transition varient de 800 € TTC par jour à plus de 2 000 € sur une mission de direction générale. « Le marché fixe les prix selon deux critères essentiels : le niveau de l'intervention et la taille de l'entreprise, souligne Jean de Sevin. Une mission stratégique et politique sera, par exemple, mieux rémunérée qu'une mission de confort, d'organisation ». De quoi attirer d'anciens managers. Maurice Ricome, 65 ans, homme des RH et membre d'Amadeus dirigeants, enchaîne les missions. « Manager de transition dans l'assurance depuis deux ans et demi, j'ai contribué, entre autres, à la création d'AG2R Macif prévoyance, et en pilote aujourd'hui la politique humaine et sociale. »

Ces managers de transition, qui doivent faire preuve de diplomatie et d'adaptabilité, apportent généralement à l'entreprise une vision objective et extérieure, ainsi qu'une réelle valeur ajoutée. Ils ont une liberté de parole que n'ont pas nécessairement les salariés en interne et sont autonomes sans avoir à subir le poids de la hiérarchie. « Le management de transition est un relais de croissance à ne pas négliger quand le marché est incertain, il apporte une réponse opérationnelle ainsi qu'une expertise pointue et fiable », résume Karina Sebti. ■