

Le management de transition

Un métier pour sécuriser les projets des entreprises

Joël Templier (1972), Associé, X-PM

Parce qu'il est illusoire de mener de front la gestion quotidienne tout en menant les nécessaires projets de restructuration, de développement ou d'amélioration des performances, le recours au Management de Transition s'avère une solution efficace pour les entreprises. Ce métier encore peu répandu en France consiste à confier le pilotage de grands projets à un manager de fort calibre, venu de l'extérieur, qui aura pour unique objectif de réussir sa mission dans les délais impartis.

Il s'agit donc là d'un nouveau métier susceptible d'intéresser les Anciens de l'ENSAE à un double titre : soit en y faisant appel pour mener des projets de transformation au sein de leurs entreprises, soit pour effectuer eux-mêmes des missions, s'ils en font le choix.

Sans passé ni avenir dans l'entreprise, le Manager de Transition a pour seule ambition l'unique intérêt du client

Une mission de Management de Transition comporte généralement trois phases : le cadrage, le terrain et le retrait.

- Le cadrage, de courte durée, consiste à mener une analyse de la situation, puis à définir, avec le client, les objectifs et le plan d'actions qui sera exécuté. Destiné par ailleurs à affiner la sélection du Manager de Transition, il est mené par un ou plusieurs associés du cabinet.
- La phase de terrain est ensuite conduite par le Manager de Transition qui est intégré à la hiérarchie de l'entreprise. Il peut aussi avoir un mandat social et, dans tous les cas, il se consacre exclusivement au pilotage du projet qui lui est confié. Tout au long de la

mission, il bénéficie de l'expertise complémentaire des associés du cabinet ou de celles d'autres managers du vivier, si nécessaire. Des points réguliers avec l'associé en charge de la mission sont planifiés pour s'assurer de la qualité et de l'avancement de la mission ; une revue mensuelle avec le client permet d'autre part l'évaluation des résultats obtenus et l'actualisation du plan d'actions.

- La phase de retrait prépare le passage du relais aux équipes opérationnelles du client, en assurant la permanence des processus engagés et la confirmation des ressources internes mises en place.

Le Management de Transition est profondément différent du Consulting, de l'Executive Search et de l'Interim, malgré quelques analogies

Le principe du Management de Transition repose sur la mise en mouvement des hommes de

l'entreprise. Ainsi, le Manager de Transition privilégie les ressources internes du client : un atout essentiel auquel ne peut prétendre le Partner d'un cabinet de Consulting qui doit trouver de la charge de travail pour ses propres équipes.

En termes de solutions, il sera ouvert à l'ensemble des solutions du marché et ne sera pas contraint par celles acquises par ses équipes.

Enfin, et c'est non le moindre, il a un rôle complètement opérationnel, intégré à la hiérarchie du client, et donc des responsabilités de management qui ne peuvent être confiées à des consultants. Preuve en est qu'il peut avoir un mandat social.

Comme dans le métier de l'Executive Search, il convient de sélectionner le meilleur candidat pour un poste, ce qui nécessite la gestion quotidienne d'un vivier de managers de la meilleure qualité possible. Mais l'analogie s'arrête là : le cabinet de Management de Transition doit être très réactif et trouver le bon candidat en une semaine maximum. Puis il s'implique aux côtés du Manager et lui apporte le soutien nécessaire à la réussite de sa mission. Il reste en relation constante avec le client. La facturation s'effectue d'ailleurs au fur et à mesure des progrès de la mission.

Enfin, si la vocation du Manager de Transition est d'assurer une responsabilité temporaire, son profil est bien éloigné du cadre dirigeant intérimaire dont le souhait est que sa mission se transforme en CDI et qui est amené à agir en conséquence au sein des jeux politiques inhérents à toute entreprise. Certes, il arrive que des Managers de Transition soient embauchés en fin de mission, 10 à 15 %, mais force est de constater que le taux d'échec de ces recrues dans leur nouveau rôle est élevé.

L'offre se structure, des leaders émergent

Ce métier est né en Angleterre et en Hollande dans les années 1970. En France, les acteurs sont des sociétés dont la taille des plus importantes avoisine la quinzaine de M€ (hors éventuelles consolidations avec les sociétés sœurs à l'étranger). A noter que toutes n'ont pas développé le métier dans les dimensions exposées précédemment.

L'offre se structure dans ce marché et des leaders émergent. Ainsi, le Guide annuel du magazine Décideurs de 2009 cite, par ordre alphabétique



A propos de X-PM Transition Partners

X-PM, créée en 2001, est aujourd'hui animée par 16 associés, 13 à Paris et 3 en Asie. Professionnels reconnus dans leurs domaines, ils sont chacun en charge d'un secteur d'activité ou d'une filière métier (RH, IT, finances, achats-logistique, gestion de programme). Chacun a pour mission le développement commercial, le pilotage de missions à haute valeur ajoutée, l'animation du vivier d'intervenants de son domaine.

X-PM se veut passerelle entre l'Europe et l'Asie. Des équipes sont présentes en Chine, en Inde et à Singapour, des missions sont également menées en Russie et pays de la CEI, en Afrique et au Moyen Orient. Des partenariats ont été créés en Allemagne et au Royaume Uni.

Quelques exemples de missions menées récemment par X-PM :

- des opérations de restructuration : dégager des marges de manœuvre pour le plan de financement d'une entreprise sous LBO, redressement d'une filiale étrangère d'un groupe français, pilotage de l'intégration d'une filiale, direction et réorganisation d'un gros site industriel, élaboration et conduite d'un PSE,
- des missions d'amélioration de la performance : optimisation du BFR d'un important ensemblier du bâtiment, maîtrise du risque fournisseurs, reprise en main de la Direction Informatique d'une filiale d'un groupe du CAC 40, amélioration de la performance d'un site industriel pharmaceutique, pilotage d'un important programme SI confié au forfait à une SSII, concrétisation du potentiel d'amélioration des achats identifié par une étude de Mc Kinsey.

dans chaque catégorie, 2 sociétés « incontournables » : EIM et X-PM ; 4 sociétés « excellentes » : Boyden, Essensys, Newbridge Partners et Procadre; 7 autres sociétés à forte notoriété et 4 pratiques reconnues.

Le marché a connu une forte croissance, d'environ 25 % par an jusqu'en 2009, année d'un probable ralentissement significatif, notamment en raison de la baisse d'activité des fonds d'investissements, importants prescripteurs pour leurs participations.

N'est pas Manager de Transition qui veut, la nécessaire expérience de dirigeant ne suffit pas

Le Manager de Transition est le plus souvent un dirigeant qui a fait ses preuves en assumant d'importantes responsabilités opérationnelles en entreprise et qui a choisi, pour une période donnée ou pour la suite de sa carrière, de travailler en entrepreneur indépendant sur des projets de transformation.

Il doit naturellement être doté d'une capacité réelle de leadership, avoir du goût pour l'in-

dépendance, le changement et l'opérationnel, tout le contraire d'un homme d'appareil. **Il est là pour faire avancer les projets et obtenir des résultats.** Pour les obtenir, il doit s'adapter très rapidement à de nouveaux environnements, ce qui implique une certaine surqualification par rapport au poste occupé.

Autant de qualités qui justifient sa rémunération élevée, souvent composée d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs.

Le Management de Transition constitue un apport essentiel à la dynamique des programmes de transformation

Christian Brière, associé X-PM en charge des missions RH, cite le modèle adopté dans le secteur des semi-conducteurs : « 1/3 des salariés passent toute leur vie professionnelle dans l'entreprise, 1/3 y restent entre 2 et 7 ans, enfin 1/3 y restent moins de 2 ans ». A l'heure où la gestion de l'entreprise est souvent en grande partie celle de la gestion d'un ensemble de projets, cette vision allie tant la nécessité de stabilité que celle d'ouverture au changement apportée par le Management de Transition. ■