



Le guide  
**management**  
de transition

du



**Jacques Burtin**

édition mai 2015



# Avant, je ne connaissais pas le management de transition... Mais ça, c'était avant !

Il aurait pu s'arrêter à l'édition 2013...

Parce que beaucoup de futurs managers de transition l'ont remercié pour son étude du marché; parce que la première édition était juste un coup de tête; parce que cela prend du temps; parce que certains acteurs du marché l'ont menacé de représailles; parce que... parce que...

Toutes les raisons étaient bonnes pour ne pas sévir de nouveau. Sauf que l'envie d'informer sur ce métier est toujours présente, et sauf qu'il est toujours difficile de s'informer sur le management de transition et ses protagonistes. Surtout, en l'espace d'un an, le marché a considérablement évolué : de nouveaux acteurs sont apparus, certains ont tiré leur révérence, mais le marché s'est avant tout complexifié.

Le management de transition n'est plus la propriété exclusive des cabinets spécialisés, ceux que l'on appelle les "pure players". De nouveaux acteurs se sont invités au festin : les grands cabinets de recrutement qui créent des pôles dédiés à l'interim management, tout comme les grands noms de l'intérim classique; des associations; les cabinets de prestations RH qui se diversifient; les sites internet de mise en relation; les indépendants;... Bref, cette grouillante évolution du marché rendait la tâche encore plus complexe.

Mais Jacques a remis le couvert, et le menu est encore plus alléchant. Il ne s'agit plus du menu de midi, entrée + plat du jour, le chef nous propose le menu gastronomique. Et ne l'oubliez pas : avant d'être en cuisine, l'auteur a été client. Les mets sont d'autant mieux assaisonnés, et le résultat est encore plus incisif.

Que vous soyez dirigeant d'entreprise, gestionnaire de participation, DRH, candidat à des missions en transition ou curieux tout simplement, vous pourrez dire qu'avant de lire le Guide, vous ne saviez pas grand chose sur le management de transition... Mais ça, c'était avant !

Adrien Jocteur Monrozier



# > SOMMAIRE

<b>PREFACE</b> .....	<b>3</b>
<b>&gt; SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>&gt; INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
>> DEFINITION .....	7
>> CARACTERISATION .....	8
>> MODES D'INTERVENTION .....	9
>> PROCESSUS COMMUNS .....	10
<b>&gt; MARCHÉ FRANÇAIS</b> .....	<b>11</b>
>> UN MICRO MARCHÉ .....	11
>> L'ELDORADO ? .....	15
<b>&gt; LES INTERVENANTS EN FRANCE</b> .....	<b>17</b>
>> QUOI DE NEUF EN 2014 ? .....	17
>> LES CABINETS SPECIALISES (PURE PLAYERS) .....	18
>> LES AUTRES INTERVENANTS .....	27
>> LES INSTANCES « REPRESENTATIVES » .....	32
>> LES RELATIONS INTER-CABINETS .....	32
>> LES LABELS QUALITE .....	34
>> LES FORMATIONS .....	34
>> LA COMMUNICATION .....	35
>> LES ASPECTS JURIDIQUES .....	37
<b>&gt; INTERNATIONAL</b> .....	<b>39</b>
>> MARCHÉ EUROPEEN .....	39
<b>&gt; QUALIFIER UN CABINET</b> .....	<b>45</b>
>> CARACTERISATION .....	45
>> PREMIER CONTACT .....	46
>> STRUCTURE INTERNE .....	47
>> INDEPENDANCE .....	48
>> REFERENCES .....	48
>> COMMENT VENDRE LE MdT EN INTERNE .....	50
>> MANAGERS (ORIGINE, SELECTION, STATUT, DISPONIBILITE) .....	51
>> LES FRUSTRES .....	54
>> HONORAIRES .....	55
>> PRINCIPAUX RISQUES D'ECHEC EN MISSION .....	56
<b>&gt; CONCLUSION</b> .....	<b>58</b>
<b>&gt; ANNEXES</b> .....	<b>59</b>
>> FICHE REFLEXE DE L'ACHETEUR D'UNE PRESTATION EN MdT .....	59
>> LES INTERVENANTS DU MARCHÉ FRANÇAIS .....	61
>> BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES .....	64
<b>&gt; NOTES</b> .....	<b>65</b>

## > INTRODUCTION

Courage à celui qui doit choisir pour la première fois un cabinet de management de transition ! L'offre présente de façon très uniforme des prestations radicalement différentes, qui vont de l'intérim basique à la prestation haut de gamme. Règle numéro 1 : que l'on soit client potentiel ou manager, il ne faut jamais se fier aux apparences.

Il existait **1** cabinet en 1990, **16** en 2000, **40** en 2010, et **55** fin 2014 (source Infogreffe). Ce n'est pas la taille ni la croissance du marché qui provoquent cette embellie, c'est la promesse entretenue d'une cour des miracles : croissance à 2 chiffres, avenir radieux... La réalité est plus simple : ce marché suit la tendance de tous les secteurs du conseil auquel il est apparenté, ni plus ni moins.

Pour l'édition 2015, ce guide conserve le même objectif : décoder un secteur confidentiel pour aider les utilisateurs de cette prestation à s'engager en connaissance de cause (les clients potentiels, les clients utilisateurs et les managers candidats ou confirmés).

Cette nouvelle édition porte sur 55 cabinets implantés en France (+11 par rapport à l'édition 2013). Ils exercent une activité majoritaire ou significative en management de transition. Nous avons éliminé les plus fantaisistes, mais soyons modestes : nous avons certainement oublié des cabinets sérieux. Les plus discrets n'étant pas les plus mauvais, nous leur présentons par avance toutes nos excuses.

Les éléments chiffrés sont tirés de l'étude annuelle de marché réalisée par l'un de ces cabinets, dont je suis le co-fondateur. Ceci n'empêche pas son objectivité : comme chaque année ceux qui s'estiment lésés savent où me trouver. Un confrère parisien nous a confié avoir signé une mission grâce à ce guide, c'est dire !

La première édition a été téléchargée 5000 fois, la deuxième 22 000 fois, n'est-ce pas le signe d'un besoin de transparence qui émerge dans le petit monde du management de transition ?

**MdT >** cet abrégé désignera le management, le manager ou la manageuse de transition dans l'ensemble de la publication.

Il existe 2 définitions sur Wikipédia :

### Version française : le management de transition

« Le MdT, ou interim management pour dirigeants , consiste à confier provisoirement les rôles de l'*entreprise* ou de l'une de ses filiales, départements ou branches à un *dirigeant* opérationnel externe, généralement pour amorcer ou accompagner une phase de changement ». L'article n'est pas Wikifié, mais les généralités qu'il présente sont correctes.

### Version anglaise : the interim management (ma préférée)

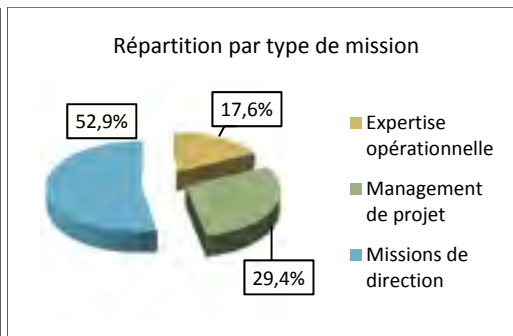
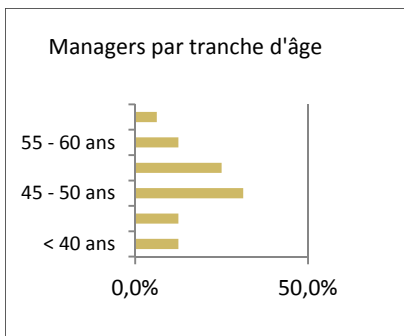
*Interim management is the temporary provision of management resources and skills. Interim management can be seen as the short-term assignment of a proven heavyweight interim executive manager to manage a period of transition, crisis or change within an organisation. In this situation, a permanent role may be unnecessary or impossible to find on short notice. Additionally, there may be nobody internally who is suitable for, or available to take up, the position in question.*

Sur un plan historique, le MdT s'est d'abord appelé management des transitions, puis management de transition. Le terme anglo-saxon interim management a été banni en France, sans doute pour éviter la connotation française du terme intérim.

En France, le MdT est encore associé à 3 mots-clés récurrents :

**crise, séniorité et cadre dirigeant.** On observe depuis quelques années une nette évolution des missions vers des profils moins séniors (tout en restant expérimentés), dans des contextes autres que les crises, et pour des fonctions qui ne sont pas forcément du niveau d'un CODIR ou d'un COMEX (middle management, projets, expertises).

A titre d'exemple, voici les chiffres d'un pure-player du marché concernant l'âge de ses managers intervenants et la nature des missions qu'ils conduisent (source : "la face cachée du MdT", par Adrien Jocteur Monrozier).



Le 1<sup>er</sup> tableau permet de constater une tendance au rajeunissement des profils, notamment pour des missions en middle-management. Il y a en effet une forte évolution de la nature des missions (2<sup>ème</sup> tableau). Les entreprises ne font plus seulement appel au MdT pour des compétences managériales, mais aussi pour des compétences spécifiques de tout ordre (conduite de projet, expertise spécifique), en restant le plus souvent dans le haut des organigrammes. Pour des missions de direction, ce sont des profils séniors très expérimentés qui sont mobilisés en priorité.

## >> CARACTERISATION

Le MdT répond à une problématique qui reste en général managériale. Le contexte entre le début et la fin de la mission doit avoir profondément évolué, sous l'impulsion des 3 acteurs principaux : le manager intervenant, les équipes en place, et le cabinet encadrant.

L'intérim cadre est une autre approche. Il répond à un besoin de clonage de fonction pendant une durée déterminée. En intérim, les contextes de départ et de fin de mission sont aussi proches que possible, en « copié-collé » ou dans la continuité naturelle. Le cabinet ne joue aucun rôle dans le déroulé de la mission, contrairement au MdT.

En MdT, les profils sont présélectionnés par le cabinet. Si le cabinet fait correctement son travail de cadrage, le premier profil présenté doit être le bon, à quelques rares exceptions près.

Chaque manager intervenant est accompagné par un manager encadrant (le plus souvent directeur associé du cabinet de MdT). La relation tripartite (client, manager, cabinet) caractérise le management de transition, avec une forte implication du cabinet dans la définition du besoin et le suivi de la mission. C'est ce que font tous les cabinets effectuant un travail d'accompagnement sérieux.

Le manager encadrant doit être crédible lors de ses entretiens avec le client. Ses références personnelles (en tant qu'encadrant ou intervenant) doivent l'avoir placé en situation d'appréhender parfaitement la problématique du client. Ce dernier n'attend pas un cours théorique sur le management, il veut rentrer le plus vite possible dans le vif de son sujet.

Pour en rajouter à la confusion, les intervenants d'un cabinet sont désignés par différents termes : directeurs associés, partners, managers encadrant, associés, directeurs de pôles, directeurs des opérations,...

Au final, seuls 2 aspects ont une incidence sur la relation clients et managers :

- L'interlocuteur est-il salarié du cabinet ? Ce qui peut paraître évident ne l'est pas, nous y reviendrons,
- Est-il associé au capital du cabinet ? Nous reviendrons également sur cet aspect important, le terme d'associé pouvant prêter à confusion.

On lit souvent que *le manager de transition est un opérationnel, son rôle n'étant pas de délivrer des conseils*. Dans la réalité, ce dogme est en voie de disparition. Le MdT est souvent consulté pour donner son avis sur une organisation ou sur ses options d'évolution, pour qu'il pose un regard pertinent sur une situation, avec le recul nécessaire, par sa connaissance multi-secteurs et multi-fonctions.



La différence de base entre les métiers du conseil et de la transition tient à l'objectif principal de leur mission : le conseil remet des propositions suite à un audit pour aider à la décision (recommandations), le manager de transition met en œuvre un plan d'actions faisant suite à une décision. En fait, le manager assure souvent les 2 tâches alternativement, dans la continuité du travail de cadrage réalisé par le cabinet. Parfois, un équilibre naturel fixe les rôles : l'opérationnel pour le manager, les conseils pour l'encadrant.

Le MdT est donc une solution hybride qui navigue en permanence entre le consulting, l'opérationnel, voire même le recrutement, et cela à des altitudes elles aussi très variables au fil des missions : on aime les montagnes russes, c'est ce qui fait le sel de ce métier.

## >> MODES D'INTERVENTION

Les cabinets de MdT proposent d'intervenir soit en prestation de services, soit en intérim. Sur la base des CA des cabinets répertoriés, la répartition s'établit comme suit :

### Prestation de services : 92% / intérim : 8%

Pour le premier mode : le client reçoit mensuellement une facture d'honoraires, qui sous-entend : la rémunération du manager, les charges légales, l'ensemble des frais liés à la mission, et la marge du cabinet. Le manager intervenant est lié au cabinet de différentes façons, qui sont transparentes pour le client.

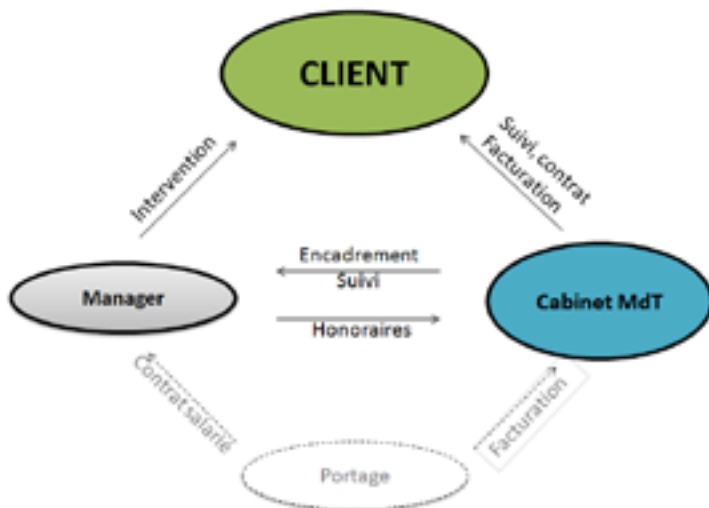
Toutes les autres formes d'intervention ne sont pas adaptées au MdT, comme par exemple la mission en CDD. Elles sont même contradictoires avec la souplesse et la sécurité des prestations en management de transition. Ces modes contractuels d'intervention sont utilisés par les indépendants, et par quelques cabinets RH dont le MdT n'est pas l'activité principale.

L'intérim est équivalent à la prestation de services en termes d'honoraires, sauf pour ceux qui font de l'interim basique déguisé en management de transition (sans process d'encadrement et de sélection).

La différence fondamentale pour le client concerne le statut juridique de l'intervenant : prestataire extérieur dans le cas de la prestation de services (l'intervenant est hiérarchiquement rattaché au cabinet qui le mandate), ou bien responsabilité salariale déléguée au client dans le cas de l'intérim (ou responsabilité salariale tout court pour le CDD). Ceci peut avoir des incidences importantes en cas de litige ultérieur, soit avec le cabinet, soit avec l'intervenant. L'information à ce sujet est abondante sur internet.

2 cabinets utilisent le contrat d'intérim et assurent à ma connaissance une prestation totalement équivalente à celle des autres cabinets (NIM et BOYDEN).

Le schéma suivant synthétise les relations contractuelles et fonctionnelles d'une intervention dans le cas d'un manager qui utilise le portage. Les cabinets qui salariaient leurs managers en CDI sont en voie de disparition.



## >> PROCESSUS COMMUNS

Les cabinets sérieux fonctionnent tous de la même façon. Les moins sérieux restent dans le déclaratif sur leur site internet. Le seul moyen de mesurer le professionnalisme d'un cabinet consiste à effectuer son propre contrôle de référence, auprès d'anciens managers et d'autres clients. Je vous propose plus loin quelques points de vigilance qui vous aideront à décoder les offres commerciales.

En résumé voici les différentes étapes d'une intervention :

- Analyse et cadrage initial de la mission, par le manager encadrant (Directeur associé),
- Sélection et présentation du (de la) MdT,
- Définition des objectifs et des enjeux,
- Points d'avancement,
- Synthèse et transmission.

Un élément important : quelle trace allez-vous garder de la mission de transition ? Le cabinet doit vous remettre :

- Avant la mission, un descriptif écrit de votre problématique et des objectifs à atteindre,
- Pendant la mission, une note d'avancement établie d'après une feuille de route donnant lieu à des réunions régulières,
- En fin de mission, une note de synthèse et de recommandations,
- Et pour certains cabinets, une évaluation post-mission quelques mois après son terme.

Le contrat de prestation de services doit préciser chacun de ces points avec précision et clarté.

## > MARCHE FRANCAIS

### >> UN MICRO MARCHÉ

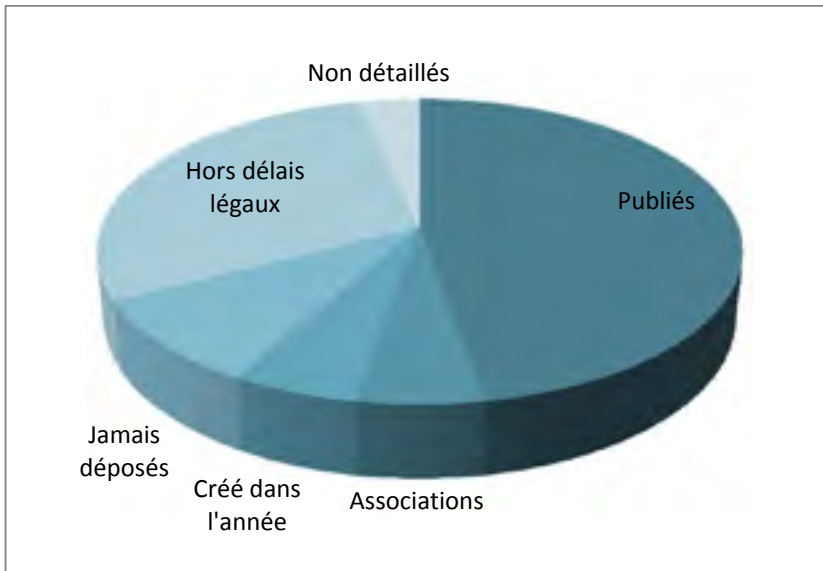
#### CONFIDENTIALITE, NEBULOSITE

Aucun cabinet spécialisé dans le MdT ne possède une notoriété spontanée. Et pourtant ce n'est pas par manque de communication (en quantité) !

L'année 2014 restera marquée par une augmentation sensible des publications pertinentes, renforçant ainsi de façon utile la notoriété du métier : par exemple des articles argumentés dans le JDN, Le Figaro ou L'Usine Nouvelle, des sondages ou des tribunes par l'A2MT ou le site RH Advisor, des publications privées par Inside Management, Eurosearch & Associés, Executives Online, ou Michael Page Interim Executive.

Ce micro marché reste néanmoins dominé par un sentiment de nébulosité qui peut mettre mal à l'aise : seuls 50% des cabinets publient leurs comptes !

Je ne connais aucun autre secteur qui tient tant à vivre caché : même les plus confidentielles des sociétés de capital risque publient leurs comptes, et pas seulement par obligation. Voici une synthèse sur la transparence des 55 cabinets répertoriés.



### **Pour mémoire (source Infogreffe) :**

*Le dépôt des comptes annuels est obligatoire pour toutes les sociétés anonymes (SA, SAS, SASU, SCA), les sociétés à responsabilité limitée (SARL, EURL), les sociétés en nom collectif (SNC) dont les associés sont des SARL ou des SA, les sociétés d'exercice libéral (SELAS, SELURL, SELASU), etc., et les EURL.*

*Ce dépôt doit être effectué dans un délai d'un mois à compter de leur approbation par l'Assemblée Générale ordinaire, soit **7 mois maximum après la date de clôture de leur exercice**. En cas de non dépôt, l'entreprise en infraction est passible d'une amende. Ce délai est prolongé d'un mois en cas de dépôt en ligne sur [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr).*

*Une ordonnance du 30 janvier 2014 (n°2014-86, décret du 15/10/2014) autorise les petites sociétés à demander une confidentialité des comptes au greffe. La mention de confidentialité permettra de déterminer que l'entreprise concernée ne dépasse pas 2 des 3 seuils suivants : 10 salariés, total bilan 350 K€, CA 700 K€.*

Les associations d'une part, et les cabinets créés dans l'année (10% du total) d'autre part, n'ont bien sûr aucune obligation.

Mon interprétation est la suivante : ceux qui ne publient pas leurs comptes veulent cacher leur taille réelle ou leurs résultats. Difficile de donner des conseils de bonne gestion quand on est soi-même mal géré. Ou bien veut-on masquer des résultats insolents, qui pourraient être utilisés par les clients pour négocier les honoraires ? C'est de moins en moins vrai. Plus probablement cherche-t-on à occulter la réalité des chiffres au profit de la communication, nous y reviendrons plus loin.



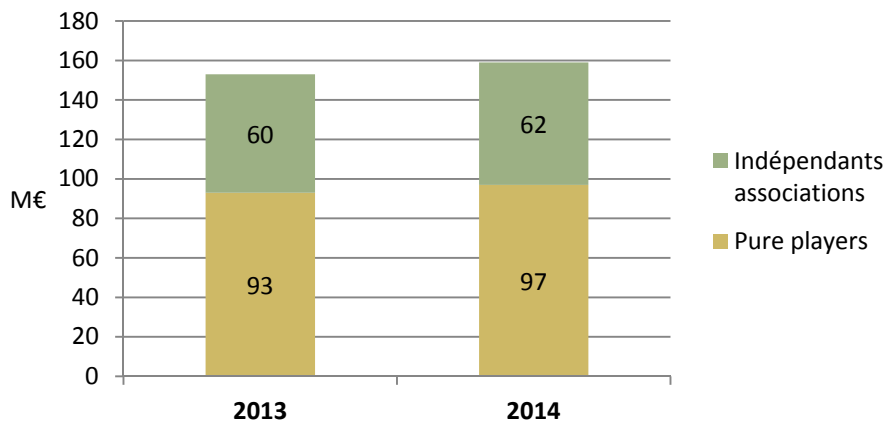
## **Transparence**

**J'ai décidé pour cette édition de me concentrer sur les cabinets qui font preuve de transparence en publiant leurs comptes (pour ceux qui sont soumis à cette obligation). Les autres seront simplement cités en annexe, parce qu'ils existent et parce qu'ils ont peut-être de vraies bonnes raisons pour ne rien publier...**

### **TAILLE DU MARCHÉ ET ÉVOLUTION**

(CA au début de l'année indiquée, à périmètre constant : les cabinets qui ne publient pas ont été neutralisés).

## Marché français du MdT

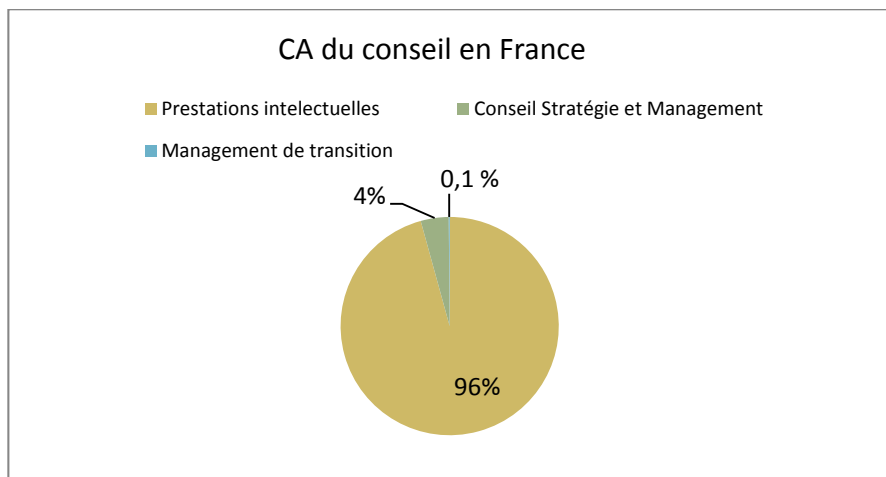


(sources : Infogreffe, Societe.com, estimations).

La progression générale est de **4%**, bien loin des chiffres "officiels" (18 à 25%). Ce chiffre ne comprend pas les grands cabinets RH internationaux qui ont des cellules MdT actives, mais dont les comptes ne détaillent pas cette activité.

Le SYNTEC estime la progression du marché global du conseil à 3%, ce qui confirme notre estimation.

Le MdT est une goutte d'eau dans le marché français du conseil :



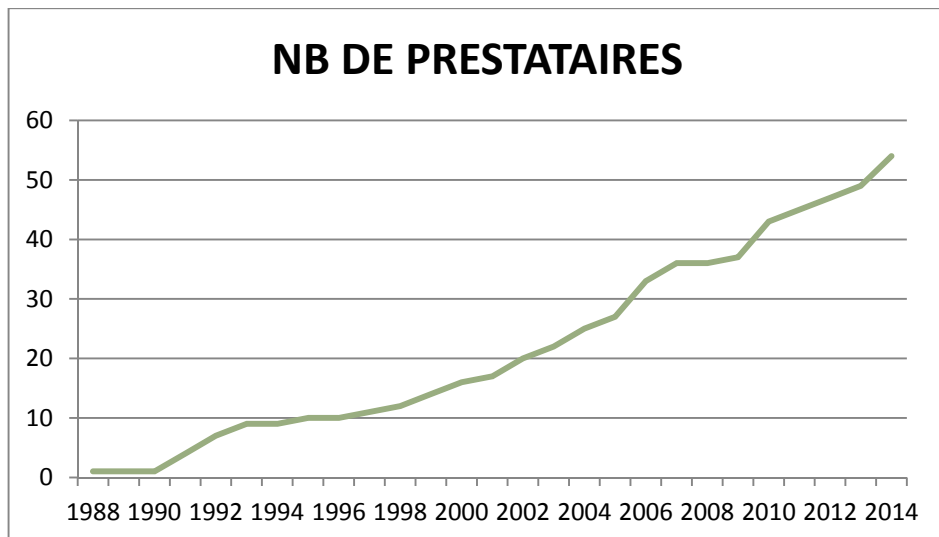
On estime que le marché du conseil en stratégie et management (missions de conseil, y compris AMOA, à l'exclusion d'autres activités : outsourcing, développement et intégration, recrutement, outplacement, formation, coaching, études, audit, ingénierie, communication) représente environ **5 milliards d'euros** de chiffre d'affaires. (source SYNTEC conseil en management).

Avec une valeur ajoutée de **117 milliards d'euros** (80 000 entreprises), les prestations intellectuelles en B to B représentent 7 % de l'ensemble de l'économie (source SYNTEC rapport annuel 2014).

Le marché du MdT est un marché de niche, pesant **0,1 %** des prestations intellectuelles en France.

## ABONDANCE DE L'OFFRE

**Le nombre de cabinets** : sur 2014, les créations de cabinets ont été abondantes. Citons parmi les nouveaux CAIRN Experts (Isère), qui communique sur un CA de démarrage de 300 K€ en 2014, IMT Partners (qui a fusionné avec SOGEPAL), BADENOCH & CLARK (Adecco), MORGAN PHILIPS Executive Transition, ou RESSOURCES TRANSITION.



A part dans les années 1990 et 2000/2006, le marché en € n'a jamais progressé autant que le nombre de cabinets.

Le CA moyen par intervenant est aujourd'hui de 2994 K€ toutes catégories, et de 2766 K€ pour les pure players (stable depuis 4 ans avec 5 cabinets en plus).

## >> L'ELDORADO ?

Une communication récurrente sur le MdT promet un avenir doré à cette prestation. De nombreux indices (qui restent subjectifs) tendent à le confirmer, à condition de les appréhender au regard de certaines menaces.

Voici quelques points de réflexion permettant d'envisager d'une part les facteurs environnementaux, qui auront une incidence positive sur le métier ; et d'autre part les éléments qui, au contraire, peuvent contrarier son évolution :

### POSITIF

- Une prestation qui se démocratise, visible au travers de 2 phénomènes :
  - Le développement du nombre de cabinets,
  - L'élargissement du panel des contextes d'intervention (missions de middle-management, missions de conduite de projet, intervention pour une expertise métier très ciblée).
- Un marché concurrentiel qui pousse les honoraires à un niveau moins élitiste,
- La reconnaissance récente d'un cadre contractuel alternatif favorable : le portage salarial,
- La présence de pure-players expérimentés qui préservent la garantie d'un savoir-faire de qualité,
- L'évolution du marché du travail en France : le schéma de référence n'est plus le CDI pendant 20 ans dans la même structure. L'évolution professionnelle passe par la multiplication des expériences, de gré ou de force.

### CONTRARIANT

- Peu d'informations chiffrées sur ce marché, mais une communication démagogique qui pollue la vision du métier :
  - Pas de véritable instance représentative ,
  - Pas d'étude de marché objective faisant référence.
- Une prestation dont le savoir-faire est dilué en termes de processus d'intervention par :
  - Des cabinets unipersonnels qui zappent la valeur ajoutée que constitue l'encadrement de la mission par une tierce personne,
  - Des cellules assimilées MdT au sein de gros faiseurs en recrutement, animées par une démarche quantitative.

- Une image véhiculée par les médias qui stigmatise encore le MdT comme un coupeur de têtes, bien que cette vision tende à disparaître,
- Un cadre juridique lié aux flottements politiques,
- Une culture française en net retard par rapport à ses proches voisins,
- Le nombrilisme : les cabinets qui communiquent le plus sont ceux qui informent le moins, reprenant en boucle des poncifs sans réel fondement.



## > LES INTERVENANTS EN FRANCE

### >> QUOI DE NEUF EN 2014 ?

A noter en 2014 :

La **progression du marché** : l'augmentation de 4% sur 2013 est assurée par les cabinets bien installés mais récents.

**Les leaders** font toujours la course en tête (VALTUS, X-PM), très loin devant leurs challengers.

La récession ou la **disparition** de quelques acteurs comme YouSearch, acteur multidisciplinaire liquidé en octobre 2014, et Managers50 en cours de liquidation.

La multiplication des **créations d'une branche MdT** dans les cabinets généralistes RH (recrutement, conseil).

**La création de réseaux** internationaux comme WIL Group (65 M\$ sur le périmètre), initié par X-PM Transition et basé à Londres.

Le **déploiement régional** (déclaré) de certains cabinets, comme MICHAEL PAGE Interim Executive à Lyon, Lille et Nantes, qui se donnerait ainsi les moyens de devenir n°1 en France avec 20 consultants.

La sempiternelle **communication des dinosaures** ("marché français à 350 M€", "progression de 25% par an") qui commence à s'engourdir.

L'augmentation de la **médiatisation du MdT** dans certains médias généralistes, avec de vrais articles écrits par de vrais journalistes.

**L'élargissement de l'offre** ADECCO, qui complète BADENOCH & CLARK par la nouvelle marque SPRING, dédiée au middle management, toujours en CDD, CDI et intérim.

Et toujours : les **ouvertures de nouveaux bureaux**, qui sont pour beaucoup de simples adresses postales.

## >> LES CABINETS SPECIALISES (PURE PLAYERS)

Ces cabinets ont été classés en 2 groupes : les **pure players généralistes**, c'est-à-dire intervenant sur tous les secteurs économiques et sur toutes les fonctions, et les **pure players spécialisés**, concentrés sur un secteur ou sur une fonction (SI, associatif, social, etc.).

### TOP CA DES PURE PLAYERS

Pure players **généralistes** :

NOM	CA 2013
VALTUS TRANSITION *	17 017
X-PM TRANSITION Partners	11 065
AXESSIO	2 663
NIM Europe (NIM)	2 626
ACTISS PARTNERS	1 294
BOYDEN Branche MT	1 275
VoxAlto	1 271
LINCOLN Transition Executive	1 172
ESSENSYS	1 074
INSIDE MANAGEMENT **	687
ALTERNATIVE Managers	650
IMT Partners / SOGEPAL / AXARYS	561
APTIMEN MANAGERS ***	444
ERG EUROPE	238

CA 2014 : \* = 17 657      \*\* = 1 114 K€      \*\*\* = 656 K€      (source Infogreffe)

Pure players **spécialisés**, et **cabinets multidisciplinaires** :

<b>NOM</b>	<b>CA 2013</b>
Robert WALTERS (SAS)	<b>15 005</b>
DIRIGEANTS & INVESTISSEURS	<b>4 285</b>
BADENOCH & CLARK (ADECCO)	<b>3 613</b>
ETM (Exec Trans Mgmt ETM)	<b>3 303</b>
MCG MANAGERS *	<b>3 297</b>
TRANSITIO / EUROSEARCH & Ass / ECI Group	<b>2 820</b>
ARTHUR HUNT - HUNT MANAGEMENT	<b>2 467</b>
Red2Green	<b>1 794</b>
GRANT THORNTON (DI Finances)	<b>1 489</b>
FONTENAY Managers	<b>1 115</b>
FINAXIM	<b>1 052</b>
EXECUTIVES ONLINE = DIS (Dir Int Sol)	<b>371</b>

\* CA 2014 > 5 000 K€, source = publi-communicé FUSACQ.

## **VISIBILITE SUR INTERNET**

Voici les 14 cabinets les plus visibles sur Internet. Méthodologie :

- requête « management de transition »,
- sans géo localisation,
- moteur de recherche Google France,
- référencements naturels,
- hors sites d'hameçonnage et sites d'informations,
- cabinets respectant la loi sur la publication des comptes.

CABINET	RANG 2014
INSIDE MANAGEMENT	1
VALTUS TRANSITION	2
MCG MANAGERS	3
BOYDEN Branche MT	4
TRANSITIO / EUROSEARCH & Ass / ECI Group	5
APTIMEN MANAGERS	6
AXESSIO	7
LINCOLN Transition Executive	8
ACTISS PARTNERS	9
X-PM TRANSITION Partners	10
VoxAlto	11
ESSENSYS	12
GRANT THORNTON (DI Finances)	13
CAIRN EXPERTS	14

La visibilité sur Google n'est pas une fin en soi. La hiérarchie sur un moteur de recherche n'a rien à voir avec les chiffres d'affaires. Par exemple X-PM TRANSITION Partners, qui est classé 11ème tout en occupant la 2ème place en France en termes de CA.

Mais cette visibilité reste un bon indicateur de dynamisme. Les algorithmes de Google assainissent régulièrement le classement en neutralisant efficacement les tentatives de référencement artificielles.

### Google Adwords

Rappelons que cette fonctionnalité permet aux annonceurs de remonter leur annonce dans la zone supérieure des recherches, avec un repère **Annonce**. Ceci leur coûte quelques euros à chaque clic, et constitue une part importante des revenus de Google.

La plupart des utilisateurs professionnels du net ne clique plus dans cette zone, préférant cibler des sites référencés naturellement, c'est-à-dire placés en dessous de la zone commerciale.

Je n'ai jamais vu aucun des grands cabinets français ni aucun des petits cabinets dynamiques utiliser Google Adwords pour attirer des clients. Cette pratique est utilisée principalement par les cabinets en manque d'activité.

## EVOLUTION DES CA

Les **tops** (évolution > à la moyenne des acteurs cités)

NOM	%
INSIDE MANAGEMENT (+ 62% en 2014)	346%
Robert WALTERS (SAS)	109%
APTIMEN MANAGERS (+ 48% en 2014)	83%
LINCOLN Transition Executive	54%
ESSENSYS	46%
DIRIGEANTS & INVESTISSEURS	40%
VoxAlto	31%
AXESSIO	17%
TRANSITIO / EUROSEARCH & Ass / ECI Group	17%
VALTUS TRANSITION	17%
ARTHUR HUNT - HUNT MANAGEMENT	12%

Source = Infogreffe ou liasse fiscale, 2013 vs 2012.

Les **moins tops** et les **flops** (évolution < à la moyenne des acteurs)

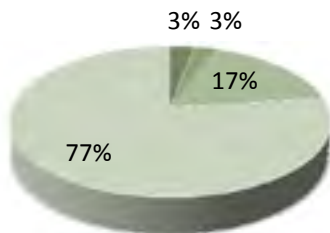
NOM	%
MCG MANAGERS	7%
ERG EUROPE	3%
ETM (Exec Trans Mgmt ETM)	3%
FINAXIM	-1%
X-PM TRANSITION Partners	-3%
Red2Green	-4%
ALTERNATIVE Managers	-38%
FONTENAY Managers	-41%
EXECUTIVES ONLINE = DIS (Dir Int Sol)	-56%

Source = Infogreffe / liasses fiscales 2013 vs 2012.

## REPARTITION GEOGRAPHIQUE

### IMPLANTATION DES PURE PLAYERS

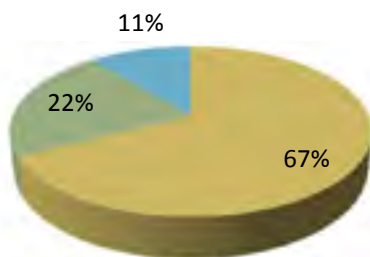
■ Isère ■ Loire Atlantique ■ Rhône ■ IDF



Cette répartition est à mettre en parallèle avec le poids économique des régions concernées (source INSEE) :

### % PIB (Métropole)

■ IDF (rang 1) ■ Rhône-Alpes (rang 2)  
■ Pays de la Loire (rang 5)



## PART DE L'ACTIVITE A L'INTERNATIONAL

33% des cabinets déclarent avoir une activité à l'international. Si l'on enlève ceux qui confondent un bureau avec un correspondant, le pourcentage atteint péniblement 10%.

J'entends par international une capacité à mobiliser des ressources sous sa bannière dans les principaux foyers économiques mondiaux, avec une valeur ajoutée réelle. Tous les cabinets peuvent intervenir en dehors des frontières, sans forcément facturer une entité à l'étranger. A l'inverse, on peut facturer à l'étranger une intervention en France. Par exemple, dans mon cabinet, la quasi totalité des missions sur territoire étranger a été facturée en France, tout comme les missions réalisées en France pour des entités étrangères. Il serait donc bien illusoire de tirer une quelconque conclusion de l'analyse des comptes des cabinets à ce sujet.

Citons quelques cabinets pure players dont l'activité est avérée à l'international : EIM, Boyden Interim Executive et X-PM. VALTUS facture 8% de son CA à l'export et déclare être le numéro 2 en Europe.

## ZOOM EN REGION : RHONE-ALPES

La 2ème région de France est souvent considérée comme la plus prometteuse en termes de potentiel économique. Logiquement, elle attise la convoitise de certains grands acteurs du métier, mais aucun n'a encore réussi à s'y implanter sérieusement. A l'inverse, à part BOYDEN, je ne vois aucun cabinet basé en dehors de l'IDF qui ait une présence notable en IDF.

Sur Google Trends, la région Rhône-Alpes se place au 2ème rang des recherches sur le thème MdT (voir paragraphe communication).

Au-delà de l'attirance qu'elle provoque pour sa situation géographique, il est clair que la région Rhône-Alpes a de quoi séduire. Mais les choses sont plus complexes : le tissu économique et la culture sont très différents en IDF ou dans le sud-ouest par exemple. Néanmoins, l'environnement économique de cette région, par ses codes culturels, est relativement imperméable aux nouveaux venus.

Les principaux cabinets en Rhône Alpes :

**BOYDEN** Interim Executive (branche française), dirigé par Bertrand Foujols, est également présent à Paris. C'est le plus gros cabinet généraliste implanté en Rhône-Alpes. Chiffre d'affaires 2013 : 1 275 K€.

**INSIDE MANAGEMENT**, dirigé par Adrien Jocteur Monrozier et Jacques Burtin. Chiffre d'affaires 2014 : 1 114 K€, en forte hausse.

**ALTERNATIVE** Managers, dont la Direction Opérationnelle est assurée par Bertrand Gaucher-Piola. Chiffre d'affaires : 650 K€.

**APTIMEN** Managers, dirigé par Xavier De Lombarès. Chiffre d'affaires 2014 : 656 K€, en forte hausse.

Plusieurs membres des associations **AMADEUS**, Réseau **Oudinot** et **DFCG** (Mission DAF) sont également présents dans cette région.

D'autres cabinets ont implanté des boîtes aux lettres en Rhône-Alpes, mais nous ne comptabilisons pas les boîtes aux lettres.

Le marché du MdT dans cette région reste porté par les généralistes. Mais il existe quelques cabinets spécialisés : finance, logistique, médico-social, lean, etc. 2 exemples :

**K2 Managers**, un cabinet de consulting et de MdT, dirigé par Bernard Deschaux, plutôt spécialisé dans les fonctions **financières**. CA 2013 = 443 K€.

**MCG Managers**, spécialisé dans le **médico-social** (source interne cabinet). Après plusieurs années de chute du CA et des résultats, le cabinet annonce un redressement sur 2014 (source FUSACQ).

**A noter** : lors d'un échange préalable à la rédaction de ce guide, Xavier De Lombarès (Président du cabinet APTIMEN Managers) met un bémol à la comparaison des CA entre les cabinets : "*ce sont des mélanges d'honoraires signés par un dirigeant salarié du cabinet, des commissions versées par des partenaires ou des associés, dont certains ne déposent pas leurs comptes.... dans lesquels d'ailleurs on ne sait pas ce que représenterait la part du vrai MdT*".

Remarque très judicieuse et partagée : il est difficile d'évaluer de l'extérieur les modes d'intervention d'un cabinet. A quelques raccourcis près, un cabinet qui fonctionne en consulting (les salariés font eux-mêmes les missions) fera à peu près le même résultat avec un CA de 200 K€ qu'un cabinet de management de transition utilisant des managers extérieurs et qui facture 700 K€.

Cette précaution étant posée, le marché du MdT reste un petit monde dans lequel les modes de fonctionnement de chaque cabinet sont connus.

## L'ANCIENNETE

L'ancienneté des cabinets est-elle un indice de qualité, de dynamisme ou de performance ? Ces critères sont difficiles à appréhender. Posons différents indicateurs pour tenter de les cerner.

Voyons déjà le plus simple : dernier CA connu / ancienneté du cabinet.



NOM	Anc.	CA / Anc
<b>VALTUS TRANSITION</b>	<b>13</b>	<b>1 309</b>
<b>X-PM TRANSITION Partners</b>	<b>14</b>	<b>790</b>
INSIDE MANAGEMENT	3	371
IMT Partners / SOGEPAL / AXARYS	2	281
LINCOLN Transition Executive	5	234
<b>AXESSIO</b>	<b>16</b>	<b>166</b>
<b>VoxAlto</b>	<b>9</b>	<b>141</b>
<b>MCG MANAGERS</b>	<b>24</b>	<b>137</b>
<b>ESSENSYS</b>	<b>9</b>	<b>119</b>

Les cabinets les plus anciens se placent aux premières et aux dernières places, les plus récents (mais néanmoins installés) se positionnent juste derrière les leaders.

A la question initiale, ma réponse est clairement non : l'ancienneté n'est pas un gage de qualité. pour 3 raisons principales :

1. La majorité des dirigeants des cabinets récents est issue des cabinets historiques, cabinets qu'ils ont quittés pour construire une offre plus en phase avec l'évolution du marché.
2. Dans une prestation intellectuelle aussi spécifique que le MdT, le nom et le réseau de l'associé prévalent sur la marque du cabinet. Peu importe si le cabinet auquel il appartient a 20 ans d'expérience, il n'est guère plus connu que celui qui en a 3.
3. A part VALTUS et X-PM et quelques exceptions, les cabinets historiques ont du mal à gérer leur propre évolution. Une simple lecture de leur organigramme et de leur communication suffit à s'en convaincre.

## PERFORMANCE DES ASSOCIES

Il s'agit d'un critère révélateur. Quand on baigne dans le MdT depuis de nombreuses années, il y a des équilibres financiers qui sautent aux yeux.

Pour illustrer le propos, j'ai utilisé un ratio simple : CA / nombre d'intervenants salariés déclarés (source comptes publiés, ou à défaut communication officielle).

NOM	CA / pers
VALTUS TRANSITION	2 127
X-PM TRANSITION Partners	651
BOYDEN Branche MT	638
INSIDE MANAGEMENT	557
APTIMEN MANAGERS	444
MCG MANAGERS	330
AXESSIO	148

Tout en gardant à l'esprit la remarque du paragraphe *Zoom Rhône Alpes* sur la constitution des CA, en dessous de 400 K€, la performance est peut-être problématique. Tous les cabinets cités dans ce tableau fonctionnent quasiment sur le même modèle : les salariés trouvent et encadrent les missions (ou répondent aux demandes), puis des managers extérieurs interviennent chez les clients.

Le salarié qui réalise 300 K€ par an génère, dans le meilleur des cas, 100 K€ de marge brute pour le cabinet (déduction faite du coût des intervenants). Avec cette somme, le cabinet doit payer son salaire chargé, et une partie des charges fixes du cabinet. Comment cela est-il possible ?

**Première hypothèse** : le nombre de salariés est une photographie à un instant T, le CA est un cumul annuel. Nous avons veillé à marier des chiffres compatibles, mais un décalage est toujours possible.

**Deuxième hypothèse** : quand on ne peut pas mentir sur le CA, on ment sur les effectifs. Tel ce cabinet de MdT qui annonce 10 "professionnels" dans sa présentation, alors qu'il a 5 salariés et 2 personnes non salariées payées en commissions d'apport d'affaires.

**Troisième hypothèse** : le cabinet fonctionne comme un cabinet de consulting, les associés interviennent eux-mêmes, le ratio devient plutôt flatteur pour ceux qui atteignent 400 K€.

Le ton est un peu caustique, mais le calcul est révélateur : à force d'annoncer tout et son contraire pour "faire de la communication", on finit par se prendre les pieds dans le tapis.

## >> LES AUTRES INTERVENANTS

Au delà des acteurs spécialisés dans le MdT (pure players) évoqués jusqu'ici, il existe d'autres intervenants dans le management de transition.

### LES GRANDS CABINETS RH INTERNATIONAUX (AVEC CELLULE MD T DEDIEE)

Plusieurs grands cabinets internationaux présentent une offre en MdT. En période de crise sur leur métier de base, ils communiquent beaucoup sur le MdT. En dehors de ces périodes, ils disparaissent des écrans radar.

Rares sont ceux qui mettent en place de véritables cellules dédiées pérennes. Le modèle est plutôt calqué sur leur métier d'origine, et force est de constater que le recrutement et l'intérim de masse n'ont rien à voir avec le MdT.

Pour ma part, je pense que leur présence sur le marché, quand elle n'est pas génératrice de frustration pour les clients, est positive. La plus petite des ces structures fait plusieurs fois le CA des plus gros spécialistes du MdT, avec des budgets de communication proportionnels.

Citons Michael Page Interim Management, qui est probablement le plus connu de tous.

### LES MANAGERS INDEPENDANTS

Pour des expertises ciblées très techniques, ou pour mettre en œuvre des processus très spécifiques, l'indépendant peut être une bonne alternative.

Par contre, vous serez en contact avec une personne seule, qui fera tout pour correspondre à votre besoin s'il est en recherche de mission. Bien entendu, le vrai professionnel saura vous orienter si l'expertise que vous recherchez n'est pas sa spécialité. Mais vous devrez vous passer de l'objectivité et du support d'un cabinet pour l'évaluation et le suivi de la mission.

L'indépendant n'est pas forcément plus abordable en termes d'honoraires, le prix du marché prévalant sur une addition purement mathématique de marges successives.

Il existe une nébuleuse de petits cabinets locaux unipersonnels, peu visibles sur internet, dont la part de marché n'est pas quantifiable. Ils fonctionnent essentiellement sur réseau et sont une alternative aux grands cabinets pour leur proximité et leur expertise. Leur mode de fonctionnement est celui des indépendants : ils interviennent eux-mêmes en mission. Les vrais experts indépendants ont pris la précaution de nouer des liens avec une sélection de cabinet, multipliant ainsi leurs sources potentielles de missions.

Le taux d'occupation des managers de transition est très variable d'une expertise à une autre, et selon le pays d'exercice :

*An extrait from New European interim management employment research from Executives Online, indicates that interim managers in Belgium, the UK or the Netherlands stand the best chance of working full time. The European Interim Report, which surveyed 1,687 interim managers across Europe shows that well over **half of all interims in Belgium are working full time, followed by 46 percent in the UK, and 44 percent in the Netherlands, while only 33 percent of interim managers in France are in a similarly enviable position.***

*The research also shows that nearly half (48 percent) of all interim managers in France are not on assignment, compared with 30 percent in the Netherlands, 31 percent in Belgium and 37 percent in Germany. Source : statistics and trends, février 2014.*

### **Les indépendants : point de vigilance**

*Evitez les gourous, qui sont faciles à repérer : ils ont tout vu, tout connu, et vous débitent un proverbe chinois à chaque phrase.*

*Il vaut mieux privilégier la solution de l'indépendant pour des expertises qui sont évaluables et traçables en interne, pour qu'un salarié de l'entreprise cliente joue en quelques sortes le rôle du manager encadrant des cabinets.*

## **LES CABINETS DE CONSEIL RH MULTI DISCIPLINAIRES**

Comme les grands groupes qui précèdent, ils ont rajouté le MdT à leur métier de base (consulting, recrutement, chasse, finance).

Leur activité réelle en MdT n'est pas quantifiable (leurs résultats, quand ils sont publiés, sont globaux), mais les cabinets cités dans cette étude ont tous une présence avérée et significative en MdT (ou dans un type d'intervention assimilable) : Robert Walters, Executives On Line, Robert Half, Arthur Hunt, Eurosearch, Fontenay Managers, etc.

## **LES ASSOCIATIONS**

Elles sont constituées par des cadres souhaitant échanger leurs expériences et leurs opportunités par l'intermédiaire d'un réseau qualifié.

Les principales associations françaises citées sont actives pour promouvoir le métier du manager de transition, au travers d'études, de publications, de chartes d'éthique et de manifestations.

Si A2MT et AMADEUS sont très centrées sur le MdT, la DFCG et le Réseau Oudinot sont plus généralistes, tout en ayant une activité significative et efficace en MdT. Nous ne connaissons pas l'activité de l'ANDRH en MdT : en dehors de l'IDF, très dynamique, les antennes locales sont discrètes.

*A la date de bouclage de ce guide, plusieurs personnes de l'A2MT ont démissionné de leurs fonctions, étant en désaccord sur l'orientation stratégique prise par l'association (en clair : venir concurrencer les cabinets de MdT). Attendons un peu pour évaluer cette stratégie qui rejoint celle des plateformes de mise en relation.*



A l'international, citons quelques associations :



**The Institute of Interim Management** ([iim.org.uk](http://iim.org.uk)) qui publie le "IIM Interim Service Providers' survey". Ce rapport donne un aperçu du marché anglais, les principaux intervenants, et la façon de travailler dans un contexte de marché mature. Le classement des acteurs est révélateur : on retrouve les principaux acteurs RH internationaux connus en France, mais assez loin dans le classement.



**The Interim Management Association** ([interimmanagement.uk.com](http://interimmanagement.uk.com)) qui publie auprès de ses membres le "IMA Membership Audit". Ce rapport interne, destiné à ses membres, est facilement consultable sur Internet.



**Dachgesellschaft Deutsches Interim Management** ([www.ddim.de](http://www.ddim.de)). The DDIM is Germany's leading national platform for professional interim management and associated agency services.



**Arbeitskreis Interim Management Provider** (AIMP), [www.aimp.de](http://www.aimp.de), nur wenn Sie Deutsch sprechen.



Der **Dachverband Schweizer Interim Manager** ([www.dsim.ch](http://www.dsim.ch)) wurde Ende 2006 als unabhängige Vereinigung für Interim Manager gegründet.

## LES PLATEFORMES DE MISE EN RELATION

Apparues récemment, elles sont aujourd'hui plus visibles mais semblent avoir du mal à émerger sur le marché du MdT. Citons ManagerDeTransition.fr (émanation de l'A2MT), ou HUMANIANCE (plateforme freelance tous métiers).

Les plateformes généralistes comme Hop'Work, qui ne sont pas centrées sur le MdT, fonctionnent plutôt bien, notamment pour trouver des expertises métier très ciblées.

Le MdT exige beaucoup de relations directes : pour définir un besoin qui doit rester confidentiel, pour évaluer la pertinence d'un candidat manager, ou pour construire une base relationnelle de qualité avant et pendant la mission. D'où peut-être la difficulté à numériser ces relations.

Les opportunités de missions à destination des freelances sont une bonne idée en théorie. Sauf qu'elles nécessitent au préalable une fonction commerciale ou prospective que la plateforme n'a pas. Sans parler du client potentiel qui risquerait d'être contacté 100 fois pour la même mission par les différents candidats potentiels.

Cela dit, je ne souhaite porter aucun jugement sur ces tentatives : attendons qu'elles s'installent dans le paysage, il a fallu 20 ans pour les cabinets traditionnels de MdT français.

### **Voici le témoignage d'un MdT concernant Managers En Mission**

*(...) Leur positionnement est : adhérer au cercle, prospecter de préférence en binôme au nom de Managers en Mission, mettre en commun les contacts réseau, faire un reporting des contacts commerciaux chaque semaine et une mise à disposition d'outils commerciaux.*

*(...) On dirait une annonce pour de la vente à domicile. Les managers offrent et "essorent" leurs contacts, le ticket d'entrée est une formation "commerciale" de 400 € que Pôle Emploi et l'APEC assurent gratuitement .*

*Ils n'apportent aucune valeur ajoutée, et ils ont très "faim" : hier encore j'étais relancé pour les contacter... ou comment exploiter le chômage des cadres.*

Cette plateforme créée en 2010 à Nantes a été transférée à Paris en avril 2014. Son dernier CA publié est de 595 K€ en 2011. Elle s'appuie sur Cadres En Mission, une société créée en 1999 qui réalisait 7 565 K€ de CA la dernière fois qu'elle a publié ses comptes (en 2012).

Elle illustre parfaitement le flou entretenu dans l'offre en MdT. Pour la 1ère entité : pas de nom (qui sommes-nous ? des managers...), 2 ou 3 références anonymes, aucune offre de mission. Pour la 2ème (du portage) : des missions pléthoriques... en apparence, quelques noms dans des "agences" régionales, mais souvent les mêmes. Les annonces commencent parfois par "un cabinet de MdT recherche...".

La communication fait état de 24 M€ de CA des adhérents, dont 1/4 dans le MdT. Tout cela ressemble à une offre conçue pour surfer sur le marché du manager en recherche de mission. Nous verrons à l'usage si les managers et les clients y trouvent un intérêt.

## EN SYNTHESE

CATEGORIE	NB ACTEURS	SOMME CA PUBLIES
Pure players généralistes	28	42 234
Pure players spécialisés	5	5 838
Grands cabinets RH internationaux (avec cellule dédiée MdT)	5	15 005
Indépendants actifs	< 5 000	
Cabinets de conseil multi-disciplinaires	12	17 301
Associations	3	
Plateformes de mise en relation	2	

Points forts / variables / points faibles des différents types d'intervenants :

	Pure Players	Indépendants	Grands Cabinets RH	Cabinets de conseil	Associations	Plateformes
Démarche commerciale permanente	Vert	Rouge	Vert	Jaune	Rouge	Rouge
Réactivité	Vert	Jaune	Rouge	Vert	Rouge	Rouge
Interlocuteur objectif	Vert	Rouge	Vert	Vert	Jaune	Jaune
Pré-qualification des candidats	Vert	Rouge	Vert	Jaune	Rouge	Rouge
Objectivité choix manager	Vert	Rouge	Vert	Jaune	Rouge	Rouge
Valeur ajoutée du back office	Vert	Rouge	Rouge	Jaune	Vert	Rouge
Encadrement des managers	Vert	Rouge	Jaune	Rouge	Rouge	Rouge
Points d'avancement réguliers	Vert	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Rouge
Remplacement du manager	Vert	Rouge	Vert	Vert	Rouge	Jaune
Souplesse du mode d'intervention	Vert	Jaune	Vert	Jaune	Jaune	Jaune

## >> LES INSTANCES « REPRESENTATIVES »

Il n'existe en France aucune instance représentative du MdT. 2 associations s'auto-déclarent « représentatives » du management de transition :

Le **SNMT** : Syndicat National du Management de Transition : 10 partenaires assez hétéroclites dans leur cœur de métier.

La **FNMT** : Fédération Nationale du Management de Transition, anciennement AFMdT. Elle regroupe 15 "membres adhérents" (+1 en 2013 et 2014).

Les chiffres que ces associations publient sont basés sur des valeurs partielles, non publiques, à périmètre variable, et sans aucune constance.

- En se basant sur des chiffres officiels, la FNMT représente **4%** du marché français (en baisse), sans compter VALTUS qui pèse près de 60% des adhérents.
- **36%** des adhérents de la FNMT ne publient pas leurs comptes, ou ne publient pas de chiffres sur leur activité en MdT.
- Les membres du SNMT représentent **0,8%** du marché (en baisse). **90%** d'entre eux ne publient pas leurs comptes, ou ne publient pas de chiffres sur l'activité MdT.

Selon un *baromètre* de la FNMT (février 2014), *le chiffre d'affaires des acteurs regroupés au sein de l'organisme a connu une progression de 18 % en 2013 par rapport à 2012*. La compilation des CA publiés donne une **baisse de 0,6%**.

Le dernier baromètre (avril 2015) évoque : l'évolution des CA... en pourcentage, sur une base 100 inconnue, l'évolution des durées, des secteurs d'intervention et des types de missions.

En annonçant depuis plusieurs années 350 à 400 M€ et 25% de progression par an, l'association FNMT se décrédibilise : 400 M€ en année 1, cela fait 500 M€ en année 2, etc. on atteint **le milliard** au bout de 4 ans. Rappelons qu'il était de 159 M€ l'année dernière.

Tout cela n'est pas très professionnel, et peut donner une image simpliste du MdT.

## >> LES RELATIONS INTER-CABINETS

Les regroupements de cabinets pourraient être profitables au MdT en France. D'une part ce serait un moyen de promouvoir intelligemment le MdT. D'autre part, même si ce n'est pas encore le cas, ceci permettrait de structurer l'activité et de lui donner une véritable identité (avec des chiffres, des tendances, une convention collective, des spécificités juridiques,...). Les sociétés de portage salarial ont su le faire en 2010, avec d'excellents résultats concrets (reconnaissance, réglementation, visibilité).



**Remarque de Adrien Jocteur Monrozier, du cabinet Inside Management :**

*Dans notre cabinet, nous avons de très bonnes relations avec la plupart de nos confrères, pour des recherches de profils très spécifiques. Nous avons par exemple recommandé l'un de nos concurrents pour une mission qui exigeait la présence du cabinet à la fois en France et dans le pays d'origine du client.*

*Nous échangeons également sur l'évolution du métier et les bonnes pratiques. Bien qu'informelles, ces relations servent l'intérêt général. Il est beaucoup plus agréable de travailler dans un contexte professionnel responsable.*

*Nous n'avons pas encore trouvé d'organisation apte à nous représenter. Les quelques structures existantes ont une vocation mercantile et servent uniquement les intérêts de quelques adhérents.*

*La taille de notre cabinet ne nous permet pas encore d'initier une action nationale. Mais je reste favorable à toute association qui aura pour vocation première d'aider les cabinets précurseurs à promouvoir le MdT, à le développer et à le représenter.*

La fédération **SYNTEC** et ses syndicats constitutifs est la seule instance vraiment représentative dans notre métier en général, mais sans zoom particulier sur le MdT. Les publications et les manifestations de cette fédération sont toujours de qualité, tant au niveau national que régional. SYNTEC regroupe plus de 1250 groupes et sociétés françaises spécialisés dans les domaines de l'Ingénierie, des Services Informatiques, des Etudes et du Conseil, et de la Formation Professionnelle. La FNMT est depuis peu membre du groupement « études et conseil », mais le MdT évolue au travers de l'activité de plusieurs syndicats et ne pèse pas encore assez lourd pour justifier un syndicat à part entière.

J'imagine 2 sujets qui pourraient être portés prioritairement par une instance nationale :

**1. Le statut du manager.** Sous l'impulsion des cabinets récents, le portage salarial est utilisé aujourd'hui par la plupart des cabinets de MdT. Solution pratique s'il en est, mais le problème est simplement transféré du cabinet à la société de portage.

**2. L'assainissement du marché.** Consistance et transparence de l'information, chartes d'éthique, contrôles qualité des processus d'intervention et de suivi, promotion de ce qu'est, et surtout n'est pas le MdT. Il y a tout à faire.

## >> LES LABELS QUALITE

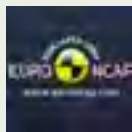
Les « labellisations » ou « chartes » que certaines associations préconisent sont basiques. Il s'agit du plus petit dénominateur commun des adhérents en termes de processus. Leurs "labels" (terme impropre) ne sont pas des référentiels : ce sont des processus administratifs, contrôlés par un bureau qui évalue une conformité purement administrative.

### Zoom sur le "label" Véritas de la FNMT

*Bureau Veritas Certification est un organisme de certification tierce partie qui est amené à prendre des décisions de certification basées sur la conformité (...) d'un service par rapport à des exigences* (source Veritas). Véritas n'est pas un label, c'est un organisme de certification mandaté par des tiers.

La labellisation opérée par Véritas assure la conformité à un cahier des charges conçu par quelques cabinets. Seuls 3 ou 4 cabinets en font état dans leur communication, sans jamais caractériser les exigences du contrôle. Il devrait s'appeler *label FNMT*, ou *label AFMDT*, mais certainement pas *label Véritas*.

Les seuls labels reconnus sont ceux qui sont exigeants et transparents pour leurs utilisateurs, comme par exemple :



Quelques labels sont en cours de développement, comme celui mis au point et animé par le site indépendant RH Advisor. Il repose sur une évaluation des cabinets par les candidats et par les clients, ce qui est beaucoup plus utile pour tout le monde.



## >> LES FORMATIONS

Les formations à destination des managers de transition continuent à tenter le buzz. L'objectif est simple : surfer sur le marché du management de transition, parce que le public ciblé possède un fort pouvoir d'achat et veut se donner toutes les chances de réussir.

Ces « formations » de quelques jours n'ont aucun sens. Elles n'apportent rien : ni au manager, ni au cabinet, ni au client. Certaines sont même des arnaques pures et simples, de plusieurs milliers d'euros. Certains organismes (mais également des cabinets de MdT) en ont fait leur cheval de bataille, en s'associant avec des organismes de formation de masse.

### Expérience relatée par un manager de transition

*Un correspondant basé à Londres lui propose un mission très attractive. Seul hic : il n'a pas la certification 'manager de transition' exigée par le client... Heureusement, il peut l'acquérir rapidement, moyennant 4000 €, auprès d'une gentille structure amie basée en France. Ensuite il pourra se présenter pour la mission furtive, qui entre temps a été confiée à un autre manager...*

En toute franchise, quand je vois une telle mention dans un CV, cela provoque chez moi l'effet inverse de celui recherché par le ou la MdT.

Ces formations « généralistes » ne doivent pas être confondues avec les journées d'intégration qui forment les managers aux processus internes des cabinets, et qui restent gratuites ou avec une participation symbolique aux frais.

## >> LA COMMUNICATION

On trouve sans difficulté beaucoup de communication sur le MdT, mais peu d'informations objectives et consistantes. Comme pour toute recherche thématique, il faut rester extrêmement vigilant, en validant tout ce qui caractérise une information : source, date, auteur, légitimité, motivation, etc.

Les recherches Google sont assez rares sur le terme exact "management de transition", et très localisées sur 2 régions :



(source Google Trends)

Cette cartographie relativise la reconnaissance de ce métier en France, même si elle est en nette progression depuis quelques années.

Voici les différentes sources d'informations que vous trouverez (en français) :

## LES ORGANISMES INDEPENDANTS

Là, c'est le grand désert. Les publications d'associations comme l'A2MT (baromètre des MdT), ou des sites indépendants comme RH Advisor s'en rapprochent le plus.

## LES INSTANCES "REPRESENTATIVES"

Comme je l'ai indiqué précédemment, le *baromètre du MdT* de la FNMT donne sporadiquement des "informations" qui sont soit obsolètes (taille du marché, progression), soit sans intérêt (nombre de missions).

## LES ARTICLES JOURNALISTIQUES

En 2014, et pour la première fois, des journalistes se sont penchés sérieusement sur le MdT, selon différentes approches (économique, sociale, technique). Et ceci dans des publications connues (Le Figaro, CNN, L'Usine Nouvelle, Reuters, le JDN, Wall Street Journal, L'Express, Le Point, Le Monde, Les Echos, etc.).

## LES PUBLI-REPORTAGES

Faciles à repérer, ils ont peu d'intérêt car ils reprennent les poncifs éculés du MdT (le marché mirobolant, sa progression phénoménale, ce formidable outil pour l'emploi des séniors).

## LES ARTICLES HYBRIDES PUBLI-JOURNALISTIQUES

Ce type d'article touche également le MdT. Vous payez à la page comme pour un publi-reportage, mais une équipe de journalistes fait un travail complémentaire de qualification.

Citons pour exemple le classement du magazine *Décideurs / Sociétés de MdT - Interim Management*, qui cite également les cabinets sans achat d'espace et réalise une vraie qualification avant d'établir son classement.

## LES PUBLICATIONS PRIVEES

Certains cabinets diffusent de l'information chiffrée. On peut toujours les suspecter de faire une communication intéressée, il n'empêche que c'est aujourd'hui la seule source d'information utile sur le MdT. Citons les publications de Michael Page Interim (salaires), Valtus (caractérisation des managers), Inside Management (marché, coulisses), Executives Online (european interim report), Eurosearch & Associés (baromètre semestriel), ainsi que les associations.

### PRESIDENCE DES IRP

L'intervention en prestation de services ne permet pas de présider les IRP. Si la mission nécessite une responsabilité de ce type, le cadre contractuel doit être adapté.

Le cabinet doit vous proposer des solutions concrètes, un peu plus compliquées à mettre en œuvre mais qui ne doivent pas générer de coûts supplémentaires. Le cas échéant, le conseiller juridique du cabinet prendra contact avec le conseiller du client pour mettre en œuvre le contrat adapté.

### MANDAT SOCIAL

Un manager de transition peut prendre un mandat social, sous certaines conditions.

C'est un accord direct entre le manager intervenant et l'entreprise cliente. Les cabinets doivent encadrer l'opération en s'appuyant sur les audits de pré-requis et sur les conseillers juridiques du client et du cabinet.

Certaines délégations de pouvoir sont possibles, à condition d'être strictement encadrées juridiquement, même si d'apparence elles sont bénignes.

Mandat et délégation ne doivent pas être signés à la légère. Toute erreur ou approximation peut être lourde de conséquences (surtout pour le manager). En cas de mandat, le surcoût facturé par le cabinet peut être important pour l'entreprise (5 à 15%).

Le cas du mandat social, rare en transition dans un contexte franco-français, se présente plutôt dans la situation d'un actionariat étranger qui fait intervenir un manager en France, dans une transition managériale lourde ou le remplacement d'un mandataire social.

#### **Expérience**

*Lorsque j'étais manager de transition, j'ai réalisé à peine 10% des missions avec un mandat social ou une Présidence des IRP. Dans les 90% restants, cela ne m'a jamais empêché d'être présent dans les réunions requises, soit sur invitation du Président de l'instance, soit par un accord préalable avec les représentants du personnel.*

### ECLAIRAGE JURIDIQUE

Maître Sylvain Niel (avocat spécialiste en droit social) revient sur cette difficulté dans un article intitulé "*Management de transition : quel statut au sein de l'entreprise ?*". Voici un extrait qui stigmatise la difficulté de mettre en place un contour juridique adapté pour le manager de transition. Extrait (article des Cahiers du DRH, n°196, paru sur le site [www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr))

*"Ce qui semble indispensable, quelle que soit la forme contractuelle retenue, c'est que l'intéressé soit doté de pouvoirs suffisants pour exercer toutes les responsabilités qui lui sont confiées. Une délégation écrite semble incontournable pour que lui soient précisément indiqués les domaines sur lesquels il doit intervenir et la restitution qu'il doit faire de son activité auprès de son*

*employeur. Dans le cadre de cette délégation, l'obligation de rendre compte en qualité de consultant auprès de son cabinet ne doit pas s'opposer à celle dont il est débiteur dans le cadre de son contrat de travail vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie. Enfin il doit être précisé si la société lui délègue :*

- *l'animation des relations et des réunions avec les représentants élus du personnel (CE, DUP, CHSCT et CCE) ;*
- *la négociation syndicale et la conclusion d'accords d'entreprise ;*
- *la prévention des risques psychosociaux et professionnels ;*
- *les relations individuelles avec le personnel allant du recrutement, aux évolutions professionnelles jusqu'au licenciement ;*
- *le pouvoir disciplinaire ;*
- *la gestion de la politique salariale...*

*Toujours dans cette délégation écrite, il semble important de prévoir les moyens financiers et humains mis à sa disposition pour exercer pleinement les pouvoirs qui lui sont délégués.*

*En outre, il peut être prévu une phase de formation et d'information pour lui permettre d'intégrer l'historique de l'entreprise, les enjeux particuliers de sa mission et les connaissances et compétences qu'il doit détenir ".*

## > INTERNATIONAL

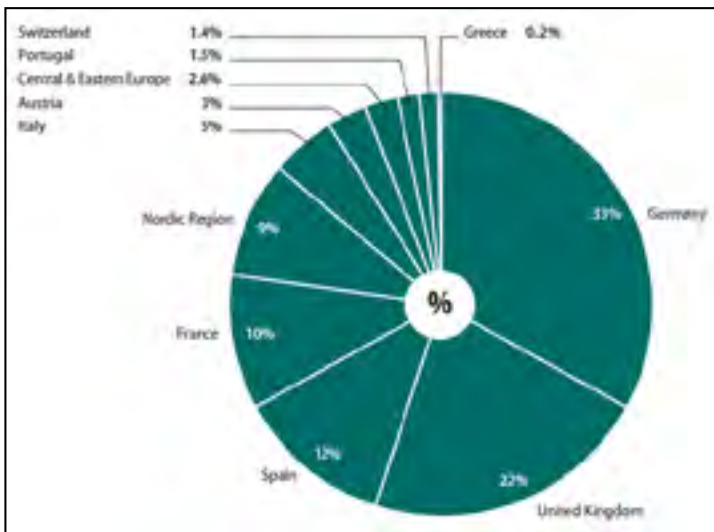
### >> MARCHÉ EUROPEEN

Le marché européen du MdT est très disparate :

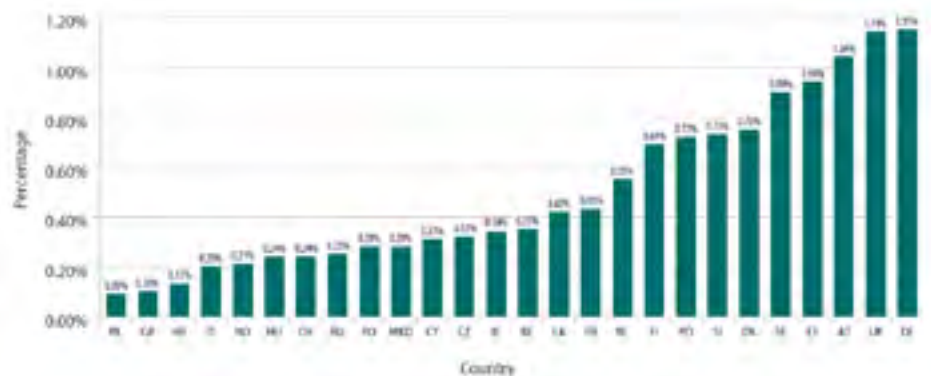
- Le niveau d'information sur chaque marché est très variable d'un pays à l'autre. La Belgique, par exemple, donne des informations chiffrées très précises qui permettent d'avoir une idée claire du marché du MdT. A l'inverse, et contrairement à une idée reçue relayée dans les médias, il est fastidieux d'obtenir des informations tangibles concernant le marché aux Pays-Bas : la logique de communication est similaire au marché français.
- Le poids et la notoriété du MdT varient d'un pays à l'autre. Pour certains, faire appel à un manager de transition est une pratique "normale" et culturellement ancrée, ce qui se vérifie notamment par la multiplicité de cabinets existants. D'autres pays sont encore loin d'être matures, mais comblent progressivement leur retard.

Considérons pour commencer les chiffres du marché européen du *conseil en management*. Cette analyse est plus globale que le marché du MdT, mais donne une idée, pour chaque pays, de l'habitude qu'ont les entreprises à faire appel à un consultant extérieur sur des problématiques de management. Source : la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation), dont le SYNTEC en France est adhérent.

Un premier tableau donne le poids de chaque pays sur le marché européen du *conseil en management* :



Cette photographie doit être analysée au regard du poids du *conseil en management* par rapport au PIB national :



L'Allemagne et le Royaume-Uni sont clairement les locomotives. Ils représentent des marchés matures dans lesquels le recours à un prestataire extérieur pour des problématiques managériales est entré dans les mœurs. Ce qui se vérifiera aussi plus loin sur le segment spécifique du MdT.

La France ou les Pays-Bas font figure de marchés potentiels. Le poids du conseil en management y est encore relativement faible par rapport à l'activité économique globale.

Enfin, citons l'Italie. La 4<sup>ème</sup> puissance économique européenne fait figure de parent pauvre, probablement pour des raisons culturelles et sociales.

Si l'on souhaite zoomer sur le MdT, la difficulté est presque partout la même que sur le marché français. Voici néanmoins une synthèse des informations disponibles dans les principaux pays européens :

## ALLEMAGNE

Une instance représentative : DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management).

Une estimation fiable du marché du MdT : **1 350 M€**

Le marché allemand est un marché mature qui a explosé durant ces 10 dernières années. A titre indicatif, le marché représentait 400 M€ en 2004. La DDIM estime qu'il y a environ 1.500 MdT actifs en Allemagne. D'autres sources l'estiment entre 7 000 et 8 000, mais elles incluent des consultants et des chercheurs d'emploi.

Notons que la DDIM joue un vrai rôle d'informateur objectif sur la prestation, en tordant le cou aux chiffres fantaisistes qui circulent.

Enfin, selon la DDIM, 60% de tous les emplois en Allemagne seront en 2020 sur une base "libre et flexible". L'Allemagne est aujourd'hui le 1er marché européen en MdT.



## ROYAUME-UNI

2 instances représentatives: IIM (Institute of Interim Management) et IMA (Interim Management Association).

Une estimation fiable du marché du MdT: **1 200 M€**

Le marché anglais est le marché le plus mature et le plus structuré en Europe. En 2010, il pesait déjà 700M€. L'IIM représente les managers de transition dans leur ensemble, l'IMA représente les cabinets de MdT. Ces deux instances œuvrent dans le même sens: la transparence concernant le marché, et surtout une démarche pour une évolution qualitative du métier. Elles diffusent régulièrement des études chiffrées et un classement des meilleurs cabinets, jugés par des tiers.

Aujourd'hui, plus de **500 cabinets** britanniques revendiquent une activité d'interim management (attention, ils ne sont qu'une partie à être des pure-players). L'IIM publie annuellement un classement des 80 meilleurs cabinets d'interim management.

Le Royaume-Uni est considéré aujourd'hui comme le marché référent du MdT en Europe, tant pour son antériorité historique que pour son niveau de structuration.

## PAYS-BAS

2 instances représentatives : NVIM (Nederlandse Vereniging voor Interim Managers) et RIM (Raad voor Interim Management).

Estimation fiable du marché : **aucune**

La NVIM représente les managers de transition indépendants, la RIM représente les cabinets de management de transition (20 cabinets adhérents). En janvier 2015, la NVIM a fusionné avec la Nive qui est une association regroupant les dirigeants d'entreprise hollandais (mais non-intérimaires).

L'idée reçue veut que les Pays-Bas soient le véritable berceau du MdT. Mais le marché hollandais est un cas à part. D'abord, comme le mentionne Christian BRIERE dans son ouvrage (Le management de transition : les enjeux d'une pratique en plein développement, 2010), les Pays-Bas n'ont jamais été réellement proactifs dans le développement de cette prestation. Ils se sont surtout adaptés à des contraintes juridiques : le droit du travail hollandais est devenu, il y a 25 ans, très protecteur vis-à-vis des salariés, encourageant les entreprises à recruter des indépendants. Le MdT s'est développé par la force des choses.

Etre indépendant est une démarche naturelle aux Pays-Bas, la frontière restant très floue entre les dirigeants classiques et les dirigeants intérimaires, voire les consultants. Des chiffres évoquent 40.000 managers de transition aux Pays-Bas, mais ils regroupent plusieurs types de travailleurs indépendants. Enfin, beaucoup d'indépendants interviennent dans les structures publiques, le secteur médico-social et les associations, mais proportionnellement peu dans les structures privées (notamment les PME).

En conclusion, le marché de l'interim management hollandais est impossible à chiffrer, car les instances représentatives nationales et la culture ne sont pas dans cette logique. Il est totalement infondé de considérer ce marché comme une référence, il s'appréhende plutôt comme un cas à part.

## AUTRES PAYS

Les volumes des autres pays européens sont marginaux.

Quelques instances représentatives par pays :

**Autriche** : DÖIM (Dachorganisation Österreichisches Interim Management)

**Suisse** : DSIM (Dachverband Schweizer Interim Manager e.V.)

**VRIM** (Verband Rheintaler Interim Manager), un organisme transfrontalier qui rayonne sur la région du Rhin Alpin (Liechtenstein, le land autrichien Vorarlberg et les cantons suisses des Grisons et de Saint-Gall).

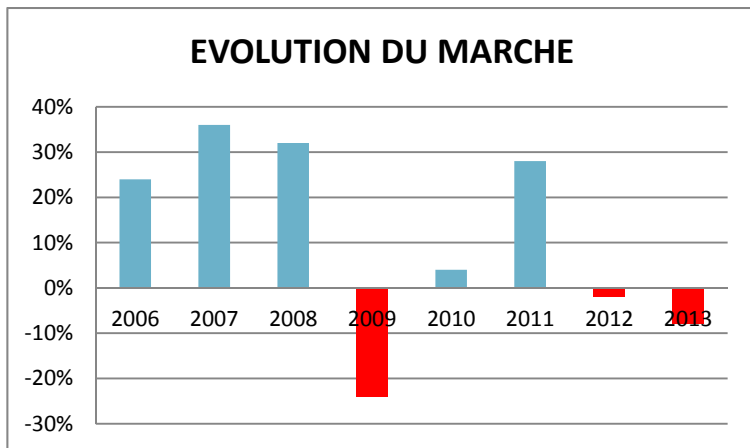
## UN MARCHE EXEMPLAIRE : LA BELGIQUE

Une instance représentative : FEDERGON, la fédération des prestataires de services RH, avec une branche "interim management" très structurée qui regroupe 70 membres.

Taille précise du marché : **76 M€** en 2013, **475 missions** en cours à fin 2013.

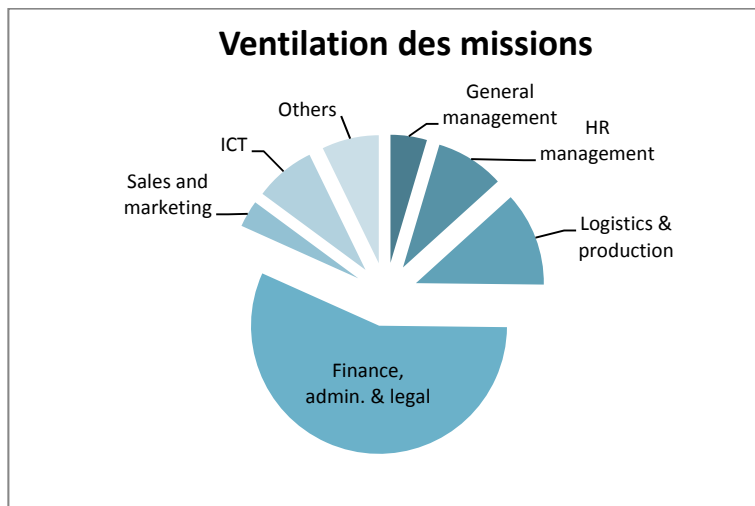
Le marché belge permet de comprendre les ingrédients à mettre en œuvre pour structurer les marchés du MdT :

- Transparence sur le marché :



(source FEDERGON)

FEDERGON communique sur des chiffres d'affaires globaux précis depuis 2006, lui permettant de tracer l'évolution précise du marché d'une année sur l'autre, avec des analyses pertinentes sur le type de missions conduites :



(source FEDERGON)

- Un système de certification clair et objectif

Ainsi, 12 membres FEDERGON sont certifiés "LRQA Lloyd's Register Quality Assurance" sur 4 critères précis : objectifs, managers, missions, qualité.

- Une analyse transparente

Les chiffres des différentes activités de prestation RH sont accompagnés d'une analyse transparente et pertinente.

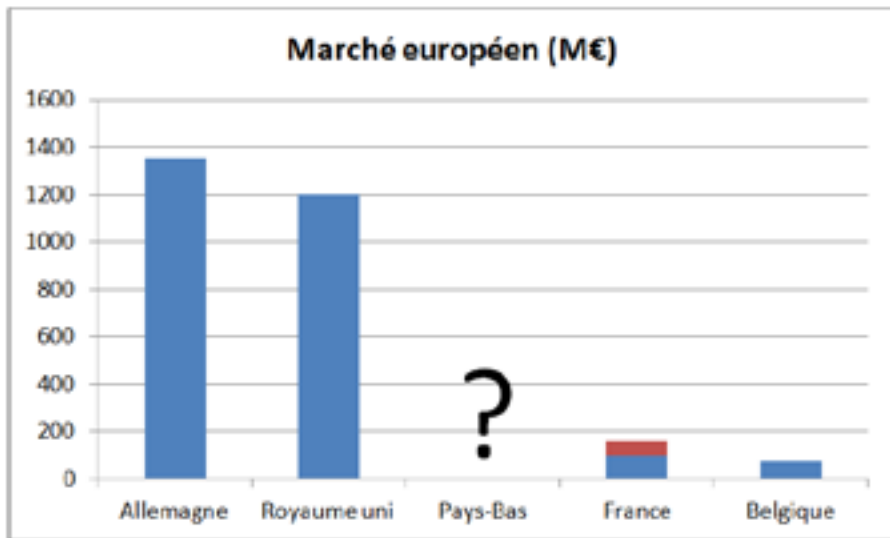
Ainsi, sur le rapport annuel de 2013, Paul Verschuere (Director Research & Economic Affairs) parle de 2013 comme une année "clairement défavorable pour les prestataires de services RH". Sur le management de transition : " les providers en intérim management ont dû compter, surtout au premier semestre, avec des clients qui reportaient projets et missions".

Cette analyse vient confirmer un recul de CA de l'Interim Management belge de 8,4% entre 2012 et 2013.

En synthèse, le marché belge du MdT démontre qu'il est possible de quantifier et d'analyser cette prestation comme n'importe quel autre secteur d'activité. Autre point évident : FEDERGON représente les prestataires RH dans leur globalité ; en positionnant les prestations RH les unes par rapport aux autres, elle analyse, détecte et anticipe des interactions entre elles.

Finalement, au lieu de se cacher derrière une communication habile, cette fédération sait attirer l'attention tout en défendant ses intérêts. A méditer...

En synthèse :



(en rouge la part des indépendants en France, voir paragraphe suivant)

## > QUALIFIER UN CABINET

### >> CARACTERISATION

#### Gare à « Merlin l'Enchanteur »...

Aucun manager, aucun cabinet ne possède de baguette magique. Ceux qui font de la transition pour se consoler d'un parcours personnel sans adrénaline sont même dangereux.

Les vrais spécialistes du retournement global d'entreprise en France se comptent sur les doigts des 2 mains, et ne sont pas des sociétés de MdT.

Méfiez-vous des spécialistes du retournement miraculeux. La transition apporte la bonne compétence au bon moment, avec un surdimensionnement des MdT qui apporte de la sérénité pendant une étape délicate. En aucun cas ils ne prendrons tous les risques à leur compte.

Si vous en doutez, lisez attentivement les clauses d'un contrat de prestation de services. L'engagement juridique est une obligation de moyens, les objectifs restent des orientations plutôt que des résultats chiffrés.

Compte tenu des enjeux financiers, il est important de caractériser vos interlocuteurs. Que vous soyez client potentiel ou manager, vous avez tout intérêt à faire ce travail préalable, surtout si vous découvrez ce métier. La tendance naturelle des mauvais éléments étant au nombrilisme, il est assez facile de déjouer leurs ruses.

Voici quelques clés :

**Le cœur de métier** : facile à trouver sur un site internet ou une plaquette, il donne une première indication sur la correspondance avec l'expertise recherchée.

**La publication des comptes** : cette vérification systématique, qui est un réflexe dans un service Achats ou une Comptabilité Fournisseurs, donne une idée concrète de la transparence du cabinet, et du dynamisme de son activité.

**L'équipe** : elle doit être en rapport avec le cœur de métier (l'apalissade, et pourtant...). Soyez attentifs aux cursus enjolivés.

**Le nombre de salariés réels** : si ce n'est pas clairement indiqué, le recoupement peut se faire à la lecture des comptes, et en glanant quelques informations sur Internet.



Les effectifs peuvent être exagérés par les cabinets, voir à ce sujet le paragraphe "performance des associés".

La **cohérence entre le chiffre d'affaires et les effectifs** (cf à ce sujet la remarque sur le contenu des CA au paragraphe "Zoom en région").



Un cabinet de 2 associés qui n'interviennent pas eux-mêmes dans les missions génère un CA de l'ordre de 700 à 1800 K€, pour une gestion de 4 à 10 missions en parallèle, avec un seuil de rentabilité de 500 à 700 K€ environ.



Pour les cabinets dont les associés interviennent eux-mêmes en mission (mais on parle alors de consulting), la fourchette est de l'ordre de 400 à 800 K€.



Les grands cabinets parisiens ont un ratio supérieur : Valtus annonce 180 missions pour 18 M€ de CA, avec une dizaine d'associés. Sachant que les honoraires, les marges et les charges sont plus élevés en IDF qu'en province.

**L'existence réelle du cabinet** et ses liens avec d'autres entités : la rubrique "mentions légales" en bas de page, et la consultation d'un site comme Infogreffe ou Societe.com vous apportera toutes les informations utiles.

**L'agence furtive** à Paris ou à Lyon :



Exemple du cabinet qui annonce en 2014 la création de son bureau à Paris : une domiciliation qui n'est autre qu'un centre d'affaires bien connu, avec un responsable de cette entité qui est prestataire extérieur.

**Les réseaux sociaux** : vous en apprendrez beaucoup en consultant les fiches LinkedIn ou Viadeo des associés, notamment sur leur statut au sein du cabinet qui revendique leur appartenance.

Les **classements de cabinets** : fin 2014, certains cabinets font la promotion de leur classement dans tel ou tel magazine. Comme pour toute information issue d'internet, qualifiez l'auteur et sa légitimité.

## >> PREMIER CONTACT

Lorsque vous consultez un cabinet par téléphone ou par internet, la réactivité et l'accueil sont révélateurs de son mode de fonctionnement en interne. Ceci est valable pour les managers comme pour les clients. Habitué à intervenir en urgence, un cabinet vous doit prioritairement 2 choses :

- Un premier contact sous 24 heures,
- Un interlocuteur qualifié pour votre problématique dès le début des conversations.

***Toujours très à la mode, la poudre aux yeux.***

*Un correspondant administratif vous envoie un document de 10 pages pour vous parler de son cabinet, avec quelques lignes rapides et standards sur votre problématique.*

*On va vous citer beaucoup de références dans votre secteur, vous donner des grandes fourchettes de prix, vous détailler tout un tas de procédures d'intervention-type.*

*L'objectif est double : gagner du temps, et vous habituer aux tarifs !*

Une bonne communication est vitale, mais elle ne doit pas devenir envahissante. Nous espérons que 2015 marquera l'inversion de la tendance, ce qui semble en bonne voie. A vous de juger ce qui relève de la bonne communication ou du marketing bien orchestré.

Le meilleur moyen de lever les doutes est de rencontrer la personne du cabinet qui sera chargée de traiter votre demande, jusqu'au suivi de mission le cas échéant. En live, les masques tombent, vous vous ferez votre opinion en quelques minutes.

## >> STRUCTURE INTERNE

Certains cabinets **old school** sont structurés de façon dépassée, avec une chaîne hiérarchique obsolète. On y trouve autant d'échelons hiérarchiques que de salariés.

Des structures de taille moyenne veulent apparaître comme de grosses organisations : découpage par « pôles » ou "départements", intégration de prestataires externes dans la présentation de la structure. Et, très sérieusement, ces rois de l'organigramme à 4 dimensions vont vous expliquer comment gérer les changements et passer la crise, tout en voyant s'effiloche leurs propres résultats financiers.

Les cabinets les plus modernes et les mieux gérés sont composés de véritables directeurs associés (c'est-à-dire vraiment Directeurs, vraiment salariés et vraiment associés au capital), chacun d'entre eux étant spécialisé dans un ou plusieurs secteurs d'activité. En toute logique, il se trouve que les plus performants sont les plus pragmatiques en termes d'organisation, du leader aux cabinets montants.

**L'humilité** n'est pas qu'une rubrique dans l'onglet "valeurs" des sites internet. Les Directeurs associés pilotent leur activité de façon autonome, en engageant leur nom autant que celui du cabinet. Cette organisation est votre meilleure garantie de l'implication et de la qualité du manager encadrant.

## >> INDEPENDANCE

Il est important de connaître le niveau d'indépendance des cabinets. La filiale d'une grosse société d'interim aura forcément un business model différent du pure player indépendant, avec des conséquences sur la conduite de vos missions. Il en va de même pour les cabinets de recrutement : mieux vaut savoir à l'avance si l'on souhaite une prestation de masse ou personnalisée.

A l'heure actuelle, une écrasante majorité de cabinets (en nombre et en volume) est constituée de structures indépendantes, dont les associés sont en activité dans le cabinet. On peut pressentir que le jour ou le MdT deviendra un mode de salariat comme les autres, les cabinets industriels auront leur utilité, par leur puissance d'intervention. Mais aujourd'hui, je recommande vivement l'usage des pure players indépendants, pour leur niveau d'implication et de responsabilité.

## >> REFERENCES

### QUANTITE

Le nombre de missions affiché en tête des plaquettes commerciales n'est pas à lui tout seul une garantie de compétence ou de qualité. Dans ce métier, la capitalisation du savoir profite d'abord au manager intervenant, puis au manager encadrant, enfin au cabinet. Pour ce dernier, tout dépend de son implication dans le suivi des missions.

Voir aussi à ce sujet le paragraphe "*prime d'ancienneté*" des cabinets.

### QUALITE

Les bonnes questions à se poser sur les références :

- Quelles sont les références que mon interlocuteur connaît personnellement, en tant qu'intervenant ou en tant qu'encadrant ? S'il ne connaît pas celles qu'il me cite, ou qu'il doit en référer à ses collègues du cabinet pour me répondre, est-il vraiment la personne idéale pour suivre mon projet de transition ? Quelle sera sa valeur ajoutée ?
- Qui puis-je contacter auprès de ces références pour que l'on me parle du cabinet ?

Vous serez surpris par l'embarras des porteurs de références embellies ou obsolètes. Pour un cabinet ancien, il est fort probable que de nombreuses références ont été gérées par des directeurs associés qui ont quitté le cabinet. Certains clients peuvent avoir également changé de fournisseur MdT.



**Exemple :** *Au moment de signer un contrat dans un groupe de BTP, mon interlocuteur me dit "ah mais vous avez changé de cabinet ? Non, j'ai créé mon propre cabinet, est-ce que cela vous pose un problème ? Absolument aucun.*

Et bien cette référence fait toujours partie de celles de cet ancien cabinet, qui doit être bien démuni pour expliquer le contenu de la mission, et pour organiser le cas échéant une mise en relation.

## CONFIDENTIALITE

La confidentialité est invoquée par certains pour ne pas publier de références. Quand une mission est un succès pour le client et pour le cabinet, je n'ai jamais vu personne s'opposer à ce que cela soit mentionné. Citer un client et organiser une mise en relation éclairante (avec son accord) ne relève d'aucune confidentialité pour ceux qui sont fiers de leur résultats.

Quant à risquer de se faire piller le compte client par un concurrent, c'est de la paranoïa. En créant mon propre cabinet, j'ai découvert la récurrence. Toute organisation convaincue par le MdT aura des besoins réguliers, même s'ils ne sont pas fréquents. Si le cabinet a délivré une prestation de qualité, un nouveau contact de la part du client sera naturel le moment venu.

### **Faites votre propre « contrôle de références »**

*Il y a certainement des personnes dans votre entourage qui connaissent ou qui ont connu le MdT. Pensez à les contacter : ce milieu est microscopique, tout le monde se connaît ou « a entendu parler de... ». Les réputations des cabinets circulent très vite.*

*Un avis de manager sera très instructif. Il a connu des cabinets de l'intérieur et peut tout-à-fait vous confirmer le déclaratif officiel.*

*L'un de vos cadres a peut-être été manager de transition à un moment donné de sa carrière, ou bien l'a-t-il envisagé.*

*Les DRH ont intégré le management de transition dans leurs « outils » de gestion des ressources humaines, et sont fréquemment sollicités. Ils seront de bon conseil.*

*Enfin, si vous faites partie de certaines associations nationales (DFCG, ANDRH, experts comptables, associations et syndicats de dirigeants, barreaux, clubs d'investisseurs,...), pensez à les solliciter.*

## >> COMMENT VENDRE LE MDT EN INTERNE

Si vous êtes chargé(e)s d'étudier une solution de transition pour vos actionnaires ou pour votre hiérarchie, voici les arguments principaux à mettre en avant (et à valider auprès des cabinets consultés). Nous parlons ici des cabinets pure players généralistes et spécialisés.

- **Mode d'intervention** = prestation de services (cas général).
  - Vous n'avez aucun lien salarial avec le manager, donc aucun des inconvénients liés aux statuts temporaires classiques (préavis, précarité, requalification).
  - Vous recevez une facture mensuelle d'honoraires qui comprend toutes les charges du manager, ainsi que les frais de déplacement convenus avec le cabinet.
- **Qualification de l'interlocuteur du cabinet** : celui-ci est qualifié et habitué à échanger avec le niveau requis dans l'entreprise cliente : actionnaires, COMEX CODIR, responsables de service).
- **Statut de cet interlocuteur** : le cas échéant, sa position d'associé au capital du cabinet le place en situation de s'investir personnellement et totalement sur la réussite de la mission, il s'engage sur son nom et engage celui de son cabinet.
- **Valeur ajoutée du cabinet**, par la compréhension du besoin et le suivi de mission.
- **Qualification des candidats** : ils ont été présélectionnés en amont de toute mission par le cabinet, c'est l'assurance d'une parfaite adéquation entre votre projet et les aspirations du manager.
- **Réactivité** : la sélection des candidats est assez lourde et peut durer plusieurs mois. Ce travail étant fait en amont sur des profils à potentiel vous permet de gagner beaucoup de temps par rapport à une recherche ponctuelle en interne.
- **Mobilité** : les cabinets interviennent majoritairement au niveau national. C'est l'assurance d'un large panel de candidats pour coller au plus près de votre besoin.
- **Souplesse** : chaque cabinet possède ses propres règles, mais les usages de modification de la durée des missions sont beaucoup plus souples que dans les CDD / CDI de chantier.
- **Etat d'esprit** : la rapidité d'intégration est un facteur clef en mission. L'état d'esprit et l'adhésion à la culture de l'entreprise participent grandement à la réussite de cette première phase qui reste toujours très courte en Mdt (1 à 4 semaines).

- **Echec des recrutements hâtifs** : même si elle est habituée à faire des recrutements classiques en CDI, une entreprise n'a pas forcément les bons réflexes en transition ou dans l'urgence. La période d'essai légale ne correspond pas à la période d'intégration d'un manager (1 à 4 semaines) ; les points forts des profils en transition sont différents des profils en CDI.



Le recrutement raté d'un cadre supérieur est estimé à 100 000 €, même si le taux d'échec reste inférieur aux salaires médians (source RH Advisor du 05/05/2014, article de Victor Waknine - Président de Mozart Consulting).

- **Honoraires** : le paragraphe "honoraires" indique les écarts tarifaires à salaire brut égal, selon différentes formes d'intervention. Sur le terrain, les écarts sont invisibles : l'interim et les indépendants (en direct ou via le portage) pratiquent les mêmes honoraires que les cabinets spécialisés. Seuls le CDD et le CDIC présentent un écart. Celui-ci ne justifie pas le risque pris en direct par l'entreprise cliente.
- **Garantie de remplacement** : en cas d'indisponibilité d'un manager en mission (maladie, accident, clash), le cabinet vous proposera un remplaçant sous quelques jours, avec un protocole de remplacement.

## >> MANAGERS (ORIGINE, SELECTION, STATUT, DISPONIBILITE)

### ORIGINE

Ce sont, pour la plupart, des personnes qui se situent dans une tranche d'âge de 40 à 65 ans. Bien qu'historiquement le MdT soit associé à la notion de séniorité, la tendance ces dernières années est à la baisse de l'âge moyen des intervenants.

2 remarques de bon sens :

- si le besoin s'inscrit dans un contexte compliqué, un profil plutôt sénior sera adapté : il offrira plus d'expérience et fera preuve de sérénité dans une situation instable,
- si le besoin est lié à une expertise métier particulière (SI, processus de planification, contrôle de gestion,...), l'expérience est moins prioritaire. Un profil plus junior sera efficace et « up to date » dans ses connaissances.

Par choix parfois, mais aussi par nécessité (la physionomie des carrières a beaucoup évolué en 20 ans), ces personnes voient dans le management de transition une opportunité de remettre le pied à l'étrier ou de diversifier leur expérience en termes de secteur d'activité.

## SELECTION

Les cabinets sélectionnent des managers sur CV et organisent une ou plusieurs rencontres avec au moins un directeur associé pour une 1ère évaluation. Dans mon cabinet, nous recevons jusqu'à 10 CV par jour, week-end compris. Nous consacrons 20% de nos ressources au traitement des candidats et aux recherches complémentaires de profils.

Les entretiens sont organisés en dehors de tout enjeu de mission pour connaître le candidat manager et cerner ses envies et son mode de fonctionnement. En période de forte sollicitation, le processus peut varier chronologiquement, mais pas dans son contenu. Une base de managers sérieuse est forcément réduite (un ordre de grandeur : 200 personnes pour 1 M€ de CA annuel), car la sélection en amont est lourde.

On voit régulièrement des annonces de grands cabinets RH pour des missions de transition (par exemple Michael Page). Cette pratique m'interpelle pour 2 raisons : d'abord parce que ces cabinets ont les plus grosses bases de CV, alors que les profils qu'ils recherchent par annonce sont souvent classiques. Ensuite parce que ce mode de fonctionnement est forcément risqué, car ils appliquent les processus du recrutement (réponse à annonce) dans des délais forcément très courts.

Le matching arithmétique de critères techniques n'est pas approprié au management de transition. Dans ce cas, le contexte et la culture de l'entreprise ne sont pas pris en compte, le taux d'échec est élevé, et l'encadrant ne sert à rien : le client final prend lui-même la responsabilité de la sélection.

### **Expérience : les managers « multi-cabinets »**

*Histoire vécue chez un client dans l'aéronautique : « vous me présentez le même manager que le cabinet X, avec une tarification inférieure. Comment est-ce possible ? ».*

*Sans statut durable, le manager est libre de s'inscrire dans autant de cabinets qu'il le souhaite. Ceci ne doit pas choquer. La sélection d'un profil par plusieurs cabinets est un gage de qualité de l'intervenant.*

*La différence se fera sur l'encadrement de la mission (process d'intervention), et bien entendu sur les honoraires, avec des écarts constatés de 15 à 30% pour une rémunération identique. Le plus efficace n'étant pas forcément le plus cher... (cf. le paragraphe sur la structure interne des cabinets).*

*Dans ces cas-là, si le manager a le choix, il s'orientera naturellement vers le cabinet qui lui apporte le meilleur support, et qui assure une présence consistante en mission... et en inter mission.*

*En général, un cabinet sérieux anticipe ce genre de situations.*

### **Témoignage d'Adrien Jocteur Monrozier, associé du cabinet Inside Management**

*"L'un de nos concurrents, vouant à Inside Management une haine aussi irrationnelle que tenace, s'acharne à dénigrer notre cabinet auprès des managers qu'il rencontre. Ce cabinet, plutôt isolé et connu pour son mauvais esprit, s'imaginait sans doute que les managers potentiels ne s'interrogeraient pas sur les motivations réelles du dénigrement. Lesquels managers d'ailleurs ne travaillent plus avec ce cabinet, c'est l'effet boomerang : certaines valeurs ne sont pas que des arguments marketing".*

Ces pratiques sont rarissimes : on parle de 1 cabinet sur 55 cités. Même si c'est sur une petite échelle et dans un micro marché, ce comportement dénote dans un marché en mouvement qui a encore beaucoup à prouver.

### **STATUT**

Les managers de transition sont le plus souvent des salariés temporaires. Les statuts les plus couramment utilisés sont :

**Le CDD** : il est peu utilisé par manque de souplesse, cet argument faisant partie intégrante des atouts du MdT.

**Le CDI**, qui est peu utilisé également. Cette solution a montré ses limites en période de crise. Le manager salarié doit assurer un minima de facturation, d'où la tentation de l'imposer sur toute mission à peu près dans ses cordes. Dans ces cas là, on parle plutôt de consulting, c'est un business model différent.

**Le CDI de chantier**, qui pourrait être la solution idéale en MdT. Malheureusement, il subit les mêmes contraintes que le CDI, en imposant des contraintes administratives lourdes. A réserver pour les missions d'une durée supérieure à 18 mois.

**L'intérim** est peu répandu, essentiellement pour des raisons de responsabilité juridique (le mode d'intervention est différent de la prestation de services) et de caution bancaire (les petits cabinets ne peuvent pas financer les cautions préalables). Les 2 cabinets pure players cités dans ce guide sont de qualité et proposent une prestation parfaitement conforme à ce qui est attendu dans le MdT.

**Le portage salarial** est de plus en plus utilisé : en synthèse, la société de portage joue le rôle d'intermédiaire entre le manager (salarié de la société de portage) et le cabinet de management de transition (qui est facturé par la société de portage sous forme d'honoraires).

**Le contrat de prestation** est utilisé par les managers qui possèdent leur propre entité juridique unipersonnelle. Le manager, via sa structure, facture des honoraires au cabinet qui le mandate.

Dans tous les cas, c'est bien le cabinet de MdT qui facture le client et qui reste l'interlocuteur contractuel et opérationnel unique.

Citons pour mémoire une pratique marginale : le manager intervenant est salarié du client en CDD, le cabinet facture une prestation d'encadrement. Cette pratique n'a rien à voir avec une prestation de MdT.

## DISPONIBILITE

Si plus de 3 à 4 jours (après le cadrage de mission) s'écoulent avant qu'un profil vous soit proposé, c'est probablement parce que le cabinet n'a pas identifié de ressource en interne (dans sa base de données managers).

Cela ne signifie pas que le candidat sera inadapté, mais soyez vigilant car dans ce cas, le processus amont (sélection des managers) ne sera pas respecté.

## CLONAGE

La tendance naturelle est de rechercher un clone fonctionnel et sectoriel pour réaliser une transition, et c'est une erreur. Il est beaucoup plus pertinent de s'attacher au problème contextuel : un manager mettra moins longtemps à acquérir ce qui lui manque du métier du client, plutôt que ce dont il a besoin en termes de reflexes pour réussir la mission. Les exceptions sectorielles sont beaucoup plus rares qu'on ne le croit.

## >> LES FRUSTRES

Si l'expérience était un gage de performance en MdT, cela se saurait. C'est indispensable, mais elle n'est pas isolément une garantie d'efficacité ou de réussite. La lecture des sites de certains cabinets de MdT ou de certains CV est parfois un grand moment de fou rire.

### **Exemple candidat**

*Ce candidat développeur se présente comme un spécialiste du retournement : ses 2 dernières fonctions de DG, réalisées en contextes difficiles, se terminent sur le CV par une belle augmentation des CA et des marges, tout en restant flou sur les fins de périodes. Infogreffe révèle que les 2 entreprises ont été liquidées à la même époque.*

### **Exemple cabinet**

L'un des managers que j'avais positionné sur une mission il y a 8 ans a été embauché récemment par un cabinet, en tant que Directeur d'activité. J'ai ressorti le CV de l'époque, et très franchement à la lecture de son "nouveau" parcours, je ne l'aurais pas reconnu. Tout a été polishé, des titres au contenu du parcours.

On rencontre parfois dans le MdT de grands frustrés : ils jouent le rôle que leur expérience professionnelle ne leur a jamais apporté. Côtayer des actionnaires ou des Présidents, donner des conseils de bonne gestion à un CODIR en flottement leur procure un sentiment de revanche. Méfiez-vous, avec eux les missions finissent souvent prématurément, et dans la douleur.

## **>> HONORAIRES**

A titre indicatif, comparons les différents modes d'intervention. Pour un salarié payé 80 000 € bruts par an, le coût mensuel pour l'entreprise est de :

CDI / CDIC (chantier)	10 700 €
CDD	11 800 €
Portage	12 400 €
Intérim	16 000 €
MdT fourchette basse	15 000 €
MdT fourchette haute	18 000 €

L'écart de prix entre le MdT et les CDI/CDIC/CDD se justifie par : le processus de sélection et de recrutement, la souplesse du contrat de prestation par rapport au CDD, la valeur ajoutée du cabinet et l'encadrement de la mission.

La fourchette large du management de transition s'explique par (dans l'ordre décroissant de poids financier) :

- la présence parisienne plus onéreuse qu'en région,
- la structure des cabinets « à l'ancienne » (hiérarchie, obésité des structures) qui engendre de fortes charges de personnel,
- l'implication réelle de l'encadrant dans la relation tripartite.

**Précision** : avant la signature du contrat, vous n'avez rien à payer. Un manager m'a signalé qu'un gros cabinet cité dans ce guide demandait un acompte de 5 000 € avant toute présentation de manager. Chacun applique sa propre stratégie, mais cette pratique, si elle est avérée, est totalement marginale.

## >> PRINCIPAUX RISQUES D'ÉCHEC EN MISSION

Les échecs en mission sont rares, mais restons lucides : touchant à l'humain, notre métier subit tous les risques liés aux relations humaines, avec une alchimie parfois complexe.

Voici quelques exemples rapportés par des managers confirmés :

- Agroalimentaire : le manager DG d'une structure en lancement outrepassa ses droits, se prenant pour l'entrepreneur, et finit par se faire débarquer par l'actionnaire principal koweïtien.
- Associatif : l'équipe de direction parisienne est entièrement composée de managers, un rejet grandissant est constaté auprès des équipes. Le bon sens fini par l'emporter avec la révocation du cabinet, qui sonne le début du vrai redressement de la structure (c'est le Président manipulé par le cabinet qu'il fallait changer).
- Matériel électrique : le manager se trompe de destinataires et diffuse le futur organigramme aux personnes qui vont quitter l'entreprise. Mission surnommée dans le milieu *un petit clic pour une grande claque*.
- Sous-traitance automobile : le manager communique sans concertation préalable lors d'un CCE européen, il est remercié après avoir frôlé de peu l'annulation de la procédure collective.
- Services aux entreprises : le manager chargé de la restructuration de la société arrive trop tard, sa mission se transforme en assistance au règlement judiciaire. La situation n'avait pas été analysée correctement avant le lancement de la mission.
- B to C produits de luxe : une direction marketing est envoyée dans cette entreprise pour la "retourner". Le retournement se transforme en double tonneau et fini par la liquidation de l'entreprise, après avoir enrichi le cabinet pendant 6 mois.
- A contrario, je n'ai jamais entendu parler d'un échec en mission pour des raisons liées à la connaissance du secteur d'intervention (sachant que les cabinets ont une tendance naturelle au clonage sectoriel, pas toujours efficient).



Aucun de ces échecs en mission n'aurait pu se produire si les cabinets concernés avaient respectés 5 processus basiques du MdT :

Sélection des managers  
Compétence de l'encadrant  
Cadrage initial de mission  
Encadrement pendant la mission  
Synthèse et transmission.

## > CONCLUSION

La France a prouvé récemment qu'elle attachait une grande importance à la liberté de parole. Liberté que beaucoup m'ont conseillé de mettre en veilleuse dès la première parution de ce guide en 2012. Malheureusement pour eux, ce type d'incitation provoque chez moi une irrésistible envie de pied de nez, pour rester poli.

Si j'aime notre métier, c'est aussi par la liberté de parole qu'il nous permet. Je dirais même qu'il nous impose. Bien sûr, on peut se couler dans le moule, et réciter ce que nos interlocuteurs ont envie d'entendre. Mais c'est prendre le risque de devenir fade et inconsistant, tout le contraire du management de transition.

En bouclant ce guide, je garde une petite amertume : celle de ne pas pouvoir citer les noms des mauvais exemples cités. Les précautions juridiques à prendre lorsque l'on publie ce genre d'information sont sclérosantes, respect aux vrais journalistes qui font ça tous les jours !

A part ces inconvénients mineurs, et pour l'avoir pratiqué côté scène et côté coulisses, je peux affirmer que ce métier est passionnant. Parce qu'il est fait de rencontres et de remises en cause permanentes. Parce que chaque mission est une aventure enrichissante, sur tous les plans. La richesse humaine est infinie, on le voit tous les jours avec nos managers et au sein des équipes qui les accueillent.

Tant pis si la transparence est un sujet tabou pour certains de mes confrères. Force est de constater qu'une majorité de cabinets font leur métier avec passion et compétence. La seule difficulté pour choisir un cabinet de MdT en 2015 consiste à évaluer les vraies valeurs humaines des associés du cabinet par rapport à sa communication.

J'espère sincèrement que la lecture de ce guide vous aura aidé à séparer le bon grain de l'ivraie. Un grand merci à tous les contributeurs de cette publication, ainsi qu'aux témoignages encourageants reçus lors de l'édition précédente.

### >> FICHE REFLEXE DE L'ACHETEUR D'UNE PRESTATION EN MdT

**Réactivité** : délai de rappel sous 24 heures, qualité et crédibilité du 1er contact.

**Le cabinet est :**

- Un pure player généraliste ou spécialisé,
- Un cabinet indépendant, ou une filiale de grand groupe,
- Un manager indépendant, une association,
- Une plateforme internet,
- Un grand cabinet RH, d'intérim, d'expertise ou de recrutement.

**Pré-requis :**

- Le cabinet existe bien juridiquement,
- Il publie ses comptes au maximum 7 mois après la clôture.

**Mon interlocuteur est qualifié** pour prendre en compte ma demande :

- Connaissance personnelle de mon secteur et de ma problématique,
- Historique personnel dans le MdT,
- Compréhension de mon besoin (cadrage),
- Aptitude à encadrer la mission et à apporter une réelle valeur ajoutée.

**Son statut :**

- Salarié ou dirigeant associé au capital,
- Simple salarié,
- Prestataire extérieur.

**Parmi les références citées :**

- Quelles sont celles que mon interlocuteur a gérées personnellement en tant que manager intervenant ou encadrant ?
- De quand datent les références qui me sont présentées ?
- Puis-je demander à contacter celle que je souhaite ?

**Comment est structuré le cabinet ?**

- Organisation complexe, très hiérarchisée,
- Organisation claire et moderne, cohérente avec sa taille.

**Merlin l'enchanteur :**

La solution proposée est-elle crédible, mon interlocuteur évoque-t-il :

- La contribution réelle du manager envisagé,
- Les efforts que ma propre structure devra faire pour réussir la mission,
- La communication interne à mettre en œuvre en amont.

**Réactivité :** délai de présentation de l'offre nominative chiffrée sous 2 à 5 jours.

**Honoraires :**

- S'il s'agit d'un remplacement, quel est le niveau de salaire évalué par le cabinet pour ce poste, avant surdimensionnement éventuel ?
- Pour évaluer la proposition financière, prenez le salaire brut du profil envisagé et reportez-vous au paragraphe "honoraires".

**Manager :**

- De quelle manière a-t-il été sélectionné,
- Quelle antériorité a-t-il avec ce cabinet.

**Mandat social, le cas échéant :**

- Les explications sont-elles claires, demandez un exemple concret, le mode opératoire (les pré-requis), et le surcoût de cette prestation.

**Recommandation :**

- Quelles recommandations puis-je obtenir sur ce cabinet ?

**Contrat :**

- Le contrat de prestation est-il clair ?
- Y a-t-il des points contraires, dans la rédaction ou dans l'esprit, à ce qui m'a été présenté oralement ?

## >> LES INTERVENANTS DU MARCHÉ FRANÇAIS

Source : Infogreffe, Societe.com

PURE PLAYERS GENERALISTES	Siège FR	CA 2013
VALTUS TRANSITION (CA 2014 = <b>17 657 K€</b> )	Paris	<b>17 017</b>
X-PM TRANSITION Partners	Paris	<b>11 065</b>
AXESSIO	Paris	<b>2 663</b>
NIM Europe (NIM)	IDF	<b>2 626</b>
ACTISS PARTNERS	Paris	<b>1 294</b>
BOYDEN Branche MT	Lyon	<b>1 275</b>
VoxAlto	IDF	<b>1 271</b>
LINCOLN Transition Executive	Paris	<b>1 172</b>
ESSENSYS	Paris	<b>1 074</b>
INSIDE MANAGEMENT (CA 2014 = <b>1 114 K€</b> )	Lyon	<b>687</b>
ALTERNATIVE Managers	Lyon	<b>650</b>
IMT Partners / SOGEPAL / AXARYS	Paris	<b>561</b>
APTIMEN MANAGERS (CA 2014 = <b>656 K€</b> )	Lyon	<b>444</b>
ERG EUROPE	Paris	<b>238</b>
MORGAN PHILIPS EXECUTIVE TRANSITION	Paris	Création 11/2014
RESSOURCES TRANSITION (FEDNEWCO)	Paris	création 07/2014
CAIRN EXPERTS	Grenoble	Création 04/2014
Comptes 2013 non déposés début 2015	Newbridge Partners, EIM, Delville, Transitiss, MPI, Reactive Executive, H3O	
Comptes jamais déposés	Managers 50, Immédia, Procadres, Wayden	

<b>PURE PLAYERS SPECIALISES</b>	<b>Siège FR</b>	<b>CA 2013*</b>
MCG MANAGERS	Lyon	<b>3 297</b>
GRANT THORNTON (DI Finances)	Paris	<b>1 489</b>
FINAXIM	Paris	<b>1 052</b>
Comptes 2013 non déposés début 2015	Objectif Cash, Référence DSI	

<b>GRANDS CABINETS RH INTERNATIONAUX</b>	<b>Siège FR</b>	<b>CA 2013*</b>
ROBERT WALTERS (SAS)	Paris	<b>15 005</b>
ARTHUR HUNT - HUNT MANAGEMENT	Paris	<b>2 467</b>
Comptes 2013 non publiés ou non détaillés	Robert Half, Michael Page, Ressources global Projet RGP	

<b>CABINETS DE CONSEIL MULTI-DISCIPLINAIRES</b>	<b>Siège FR</b>	<b>CA 2013*</b>
DIRIGEANTS & INVESTISSEURS	IDF	<b>4 285</b>
BADENOCH & CLARK (ADECCO)	Paris	<b>3 613</b>
ETM (Exec Trans Mgmt ETM)	Paris	<b>3 303</b>
TRANSITIO / EUROSEARCH & Ass / ECI Group	Paris	<b>2 820</b>
Red2Green	Paris	<b>1 794</b>
FONTENAY Managers	Paris	<b>1 115</b>
EXECUTIVES ONLINE = DIS (Dir Int Sol)	IDF	<b>371</b>
Comptes 2013 non déposés ou non détaillés	Ventoris, Cadres en mission, Manager de Transition (Legato), Acting Finances	
Comptes jamais déposés	EGOR Transition (BKRH, Piana HR Group)	

<b>ASSOCIATIONS</b>	<b>Siège FR</b>	<b>CA 2013*</b>
AMADEUS DIRIGEANTS	Paris	assoc
A2MT	Paris	assoc
WOMANAGER	IDF	assoc

<b>PLATEFORMES DE MISE EN RELATION</b>	<b>Siège FR</b>	<b>CA 2013*</b>
Comptes 2013 non déposés début 2015	Managers en mission, Humaniance	

## >> BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES

BLOG de Philippe Olivier CLEMENT :

<http://blog.ific-coaching.com/2014/05/13/4-guides-dachat-des-managers-de-transition/>

WIKIPEDIA : articles "Interim Management" et "Management de Transition", cette dernière page n'étant pas Wikifié (définitions).

A2MT : baromètre du management et des managers de transition (vision des managers).

DELOITTE / TASTE : étude sur les rémunérations individuelles / associations et fondations / 2014 (rémunérations).

INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT : interim service providers survey and guide 2014 (marché UK).

INTERIM MANAGEMENT ASSOCIATION : membership audit (marché UK).

LA FACE CACHEE DU MdT, par Adrien Jocteur Monrozier (téléchargement gratuit sur le site Inside Management, édition papier disponible sur commande).

EXECUTIVES ONLINE : the european interim report 2014 (marché EU).

EUROSEARCH & ASSOCIES : baromètre semestriel.

SOCIETE.COM : comptes simplifiés des cabinets cités.

INFOGREFFE : comptes simplifiés et comptes détaillés des cabinets cités.

FNMT : le livre blanc du management de transition (généralités).

GOOGLE TRENDS : <http://www.google.fr/trends/?hl=fr> (expressions du net).

MICHAEL PAGE Interim Management : le guide du MdT (salaires).

Frédérique MARQUETTE (EIM) : 100 jours pour réussir (prise de fonction).

VALTUS : étude menée en 2014 auprès des managers de transition, diffusée auprès des managers consultés (managers).

DDIM : Dachgesellschaft Deutsches Interim Management ([www.ddim.de](http://www.ddim.de)). The DDIM is Germany's leading national platform for professional interim management and associated agency services (Marché DE).

AIMP : Arbeitskreis Interim Management Provider ([www.aimp.de](http://www.aimp.de)), nur wenn Sie Deutsch sprechen (marché DE).

DSIM : Dachverband Schweizer Interim Manager ([www.dsim.ch](http://www.dsim.ch)) wurde Ende 2006 als unabhängige Vereinigung für Interim Manager gegründet (marché CH).





La 3ème édition de ce guide a été profondément remaniée. Elle s'adresse désormais aussi bien aux candidats managers qu'aux clients réguliers et potentiels. La dimension européenne a été intégrée, même si elle représente encore une demande très marginale.

Alors quoi de neuf en 2015 ? L'atomisation du marché ! Attirés par une communication caricaturale des acteurs historiques, beaucoup de candidats se sont brûlés les ailes. Avant de se lancer sur un marché «de 450 M€ qui progresse de 25% par an», il vaut mieux valider les chiffres. Avec moins de 160 M€ et une progression de 4%, le business model à mettre en œuvre n'est pas celui de la cigarette électronique.

L'autre grande nouveauté est que le marché évolue profondément, sous l'impulsion des startups confirmées. C'est l'effet «Uber», du nom de ce trublion des taxis : écouter (vraiment) ses clients, balayer les poncifs, adapter son modèle aussi souvent que nécessaire, communiquer utile et rester transparent.

L'édition précédente, avec plus de 22 000 téléchargements, prouve le besoin d'information chiffrée que les acteurs historiques et leurs instances continuent à ne pas produire.

L'auteur :

Jacques Burtin débute son parcours professionnel dans le secteur industriel, en France puis à l'international, en assumant successivement différentes fonctions du Comité de Direction. Cette période salariée se termine avec un MBA obtenu en 2000.

Consultant indépendant de 2000 à 2008, il réalise des missions de direction générale en tant que manager intervenant, dans des PME PMI et des grands groupes internationaux.

Pendant 8 ans, sa route croise régulièrement celle des principaux cabinets français de management de transition, complétant ainsi sa vision du métier « dans les coulisses ».

Directeur associé d'un cabinet régional de management de transition en 2007, il participe activement à son développement pendant 4 ans, avec un doublement de son chiffre d'affaires sur la période.

En 2011, il s'associe avec Adrien Jocteur Monrozier pour créer Inside Management, devenu en 2013 le premier cabinet régional en MdT, et en 2014 la plus grosse progression du secteur.

Parallèlement au développement du cabinet, les associés s'attachent à publier régulièrement des informations chiffrées dans un secteur qui en manque cruellement, en utilisant les études réalisées pour leurs besoins en interne.

IM éditions © Jacques Burtin

