

Choisir le N°1 du recrutement des jeunes diplômés, c'est une évidence !



70 % DES ENTREPRISES DU CAC 40 UTILISENT PLACEOJEUNES
60 % DES 100 MEILLEURES GRANDES ÉCOLES ET UNIVERSITÉS FRANÇAISES SONT ÉQUIPÉES DE LA TECHNOLOGIE PLACEOJEUNES



placeOjeunes est une plateforme mise gratuitement à la disposition des grandes écoles et des universités, sur laquelle les entreprises publient leurs offres de stage, VIE ou premier emploi. En étant présent sur les Intranets de leurs écoles cibles, les recruteurs développent rapidement leur notoriété et reçoivent des candidatures parfaitement ciblées.

Pour découvrir nos solutions dédiées au recrutement de jeunes diplômés, contactez-nous.

placeOjeunes
 Leader français des relations entreprises grandes écoles & universités

36, rue Saint-Marc / 12, rue Favart
 75002 Paris - France

Tél. : +33 (0)1 47 03 69 13
 Email : info@placeojeunes.com
www.placeOjeunes.com



"Aujourd'hui il n'y a pas de syndicat, pas de fédération, pas de barrières à l'entrée. Demain, n'importe qui peut créer sa structure puisqu'il n'existe aucun agrément". Il en va pourtant de la lisibilité même du marché.

EXTERNALISATION

Le management de transition se cherche un cadre

Les dirigeants temporaires, engagés pour des missions spéciales en entreprise, sont de plus en plus nombreux en France. Une pratique plébiscitée, mais une filière "fourre-tout" en attente de structuration.

Par Sébastien Dumoulin

Du jour au lendemain, j'occupe des fonctions de direction dans une entreprise à laquelle pourtant je n'appartiens pas, je suis un cadre senior au profil surdimensionné dont la situation est souvent qualifiée de précaire. On me dit parfois mercenaire mais je préfère me définir comme le Zorro des entreprises : qui suis-je ? Ce portrait est celui d'un cadre atypique que l'on croise de plus en plus fréquemment dans les organisations : le manager de transition. Présent aux Pays-Bas et aux Etats-Unis dès les années 70, ce métier est apparu en France il y a une vingtaine d'années et n'a cessé depuis de se développer. Il s'agit pour une organisation de faire appel, pour une durée déterminée s'échelonnant généralement de 6 à 12 mois, à un dirigeant confirmé pour mener à bien un projet ou résoudre un problème auquel elle doit faire face et pour lequel elle ne dispose pas en interne des compétences nécessaires. Réactivité, expertise, flexibilité : la formule plaît. Conçue pour répondre à des besoins ponctuels et souvent très urgents pouvant mettre en péril la survie des organisations – les missions de restructuration, de redressement ou de fu-

sion-acquisition sont encore le b.a.ba du management de transition – "l'activité évolue peu à peu vers d'autres types de demandes, plus centrées sur le développement et la mutation des organisations", explique Marc Grivel, le PDG de MCG nées 2000 a été déterminant. L'activité a décollé, les médias ont commencé à s'y intéresser et la concurrence s'est multipliée". Le nombre de structures ne cesse de croître devant la perspective réjouissante d'un marché affichant entre 15 et

"N'ayant pas le droit à l'erreur, les prescripteurs – patrons ou actionnaires – du management de transition sont confrontés à un marché éclaté et parfois difficile à cerner"

Managers, un cabinet spécialisé dans le management de transition qui a doublé de taille en 3 ans (3 millions d'euros de chiffre d'affaires sur un marché français estimé à 200 millions d'euros). Pour cet acteur historique, "le virage des an-

agement de transition. En France, selon la même étude, ils seraient 36 %. De plus, si les fonctions les plus demandées restent la direction générale, la direction financière et la direction des ressources humaines, plusieurs acteurs proposent dorénavant leur expertise dans les achats, la supply-chain, les systèmes d'information... Les réservoirs de croissance sont nombreux et expliquent que les professionnels du secteur aient le sourire en cette rentrée 2008. Reste que, par définition et pour justifier des tarifs sensiblement plus élevés que des missions d'intérim classiques, le management de transition est une solution appropriée aux situations d'exception dont l'urgence et le caractère critique ne sauraient tolérer l'échec. N'ayant pas le droit à l'erreur, les prescripteurs – patrons ou actionnaires – sont confrontés à un marché éclaté et parfois difficile à cerner. Comment résoudre ce dilemme ? Les sociétés de management de transition doivent sans doute aujourd'hui apporter elles-mêmes des réponses à ces questionnements légitimes et structurer une filière "fourre-tout", sans quoi les incertitudes et la méfiance pourraient bien enrayer cette belle mécanique. ■

Sommaire

EXTERNALISATION
 Un nouveau métier promis à un bel avenir p.22

INTERVIEW
 Robert Blandin
 "Pas sérieux s'abstenir" p.26

EXTERNALISATION

Un nouveau métier promis à un bel avenir

Le recours à un expert extérieur devient une aide précieuse dans les missions périlleuses. Mais requiert dans le même temps un certain nombre de garanties.



«La cartographie du management de transition, au carrefour du conseil, du recrutement et de l'intérim, reste floue», juge Bruno Calbry, le fondateur du cabinet Immedia, qui souhaite «un effort de définition du métier».

100 % des entreprises dans le monde et en France en particulier doivent changer ou disparaître. Cette phrase couperet de Jean-Claude Carles, le fondateur du réseau de franchisés Fairlead Management comptant ac-

particulièrement opportune. Face à une implantation stratégique dans un pays étranger à réaliser avant les concurrents, à une opportunité de croissance externe qu'on ne peut laisser passer, ou encore à un recentrage critique

«Pas de casseroles, pas d'historique, pas de développement de carrière, c'est formidable»

tuellement 147 managers de transition agréés, bien qu'un peu caricaturale, n'est pas si éloignée de la réalité. L'essor du management de transition s'explique assez aisément. La mondialisation a bouleversé les modalités de la prise de décision dans les organisations. Là où les cours de marketing de la vieille école apprenaient à étudier la concurrence, à faire de

de l'activité pour rester dans la course mondiale, le dirigeant a de plus en plus besoin de pouvoir étoffer son équipe au pied levé avec des managers aguerris. Quitte à y mettre le prix. S'il fallait rechercher, recruter, mettre en mission la même personne, de précieux mois seraient sans doute perdus, sans compter que les coûts de séparation rendraient l'opération

«La valeur ajoutée est aussi le résultat de la non-appartenance du manager à l'organisation et à ses réseaux de pouvoir»

la vieille économie, à planifier puis à s'adapter, l'accélération de l'économie a contraint les décideurs à réagir de plus en plus vite, à anticiper le changement. De plus, comme le fait remarquer Marc Grivel, «les entreprises font particulièrement attention à leurs frais de structure. Elles sont au millimètre près». Entre des équipes déjà surchargées et une situation nouvelle qui implique une forte réactivité des entreprises, les managers de transition apparaissent comme une réponse

également onéreuse. «Si l'on compare les deux modèles économiques, les managers de transition n'ont pas le rouge au front. Ce n'est pas un luxe», assure Marc Grivel. Mener à bien un plan social, un plan de sauvegarde, une restructuration sur un plan économique, juridique ou RH, nécessite d'avoir affronté cette situation si possible plusieurs fois dans le passé. Comme le résume Bruno Calbry, directeur général du cabinet Immedia, «le phénomène d'accélération actuel crée un besoin d'experts maîtrisant par-

faitement une problématique». D'où un recours croissant à ces dirigeants intérimaires d'exception aux profils hors norme.

La quête du bon cheval

Ces mercenaires des temps modernes doivent avoir un bagage conséquent, indispensable passeport d'accès à ces fonctions d'un genre particulier. Pour Marc Grivel, les qualités du candidat doivent recouvrir les trois niveaux suivants : «une compétence technique dans son métier, une compétence managériale et des savoir-faire pointus sur des situations d'exception». C'est d'ailleurs cette «troisième brique», le vécu

«Faire dire à des patrons qu'ils se sont trompés, qu'ils n'y ont pas pensé avant, c'est parfois très difficile»

d'expériences particulières permettant de répondre aux besoins spécifiques des missions, qui fait défaut aux «deux-tiers des CV reçus» chez Immedia. Si la compétence technique est le plus souvent au rendez-vous chez ces cadres dirigeants qui ont derrière eux entre 20 et 30 ans de métier, la compétence managériale est aussi moins partagée mais constitue cependant une condition sine qua non de la réussite. Pour le dirigeant, faire appel au management de transition, c'est parler de son entreprise et c'est souvent ressenti comme un aveu d'impuissance. «Faire dire à des patrons qu'ils se sont trompés, qu'ils n'y ont pas pensé

Du monde au portillon

Malgré ces conditions, les candidats au management de transition ne manquent pas, que ce soit à titre indépendant ou via un cabinet spécialisé et pour cause, on ne connaît que trop bien la situation des seniors dans l'entreprise. Il y a 20 ans, les ingénieurs de 50 ans licenciés en masse ont profité de l'essor des sociétés de conseil. Aujourd'hui, certains voient le même schéma se profiler pour les seniors de la finance, des RH et même de la direction générale. Retrouver un emploi après 50 ans s'avère extrêmement difficile, même pour ces cadres supérieurs. «On constate un nivellement par le

bas, constate Jean-Claude Carles. Diplômés ou non, petites ou grandes écoles, tout le monde est touché.» Si retrouver un CDI reste la priorité pour des questions de stabilité, de vie familiale, de sécurité... rares sont ceux qui y parviennent et, avec l'intérim, le conseil, la création ou la reprise d'entreprise, le management de transition constitue une des réponses à ce grand problème de société actuel. Marc Grivel est d'ailleurs particulièrement fier que le management de transition soit un des rares métiers en France qui valorise les plus de cinquante ans : «si les mêmes managers se présentaient devant des chasseurs de têtes ou

«Le management de transition, un des rares métiers en France qui valorise les plus de cinquante ans»

avant, c'est parfois très difficile», reconnaît-on chez Fairlead Management. Le manager de transition doit savoir gérer cette difficulté, animer une équipe alors même que «les premières minutes sont souvent chaudes et intenses», confie Jean-Claude Carles, qui compare le management de transition à la greffe dans le corps humain. La greffe d'un organe, même d'excellente qualité, s'accompagne toujours d'un traitement antirejet. «Vous avez beau être très fort, il faudra lutter pour créer un environnement, un climat de confiance.»

cabinets de recrutement, ils ne seraient sans doute même pas reçus», renchérit-il.

Le choix de l'électron libre

La reconversion des seniors étant souvent la conséquence d'un licenciement, le choix du management de transition se fait aussi par défaut. Ainsi, chez Fairlead Management, «90 % des personnes qui viennent proposer leur collaboration subissent la situation». Le problème n'est pas toujours alors tant de savoir si le manager possède les qualités requises - le futur

Emploi des seniors

La France à la traîne

Le Conseil européen de Stockholm de 2001 a fixé un objectif à long terme pour le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans dans l'Union : 50 % en 2010. Selon les résultats publiés en juillet dernier par Eurostat, ce taux est en hausse en 2007 et atteint 44,7 % dans l'UE27, contre 36,8 % en 2000 et 43,5 % en 2006. La France arrive cependant loin derrière ses principaux partenaires avec un taux d'emploi des seniors de seulement 38,3 %. L'Allemagne affiche elle 51,5 %, le Royaume-Uni 57,4 %, sans parler de la Suède où ce taux atteint 70 %. Quand on évoque les tentatives récentes du législateur d'inciter les entreprises à maintenir les seniors en emploi, pourtant, Marc Grivel et Jean-Claude Carles sont unanimes pour dénoncer une approche quantitative qu'ils jugent inadaptée. «Les seniors relèvent d'une approche qualitative», martèle Marc Grivel. Et de dénoncer

«Obliger les entreprises à avoir un certain nombre de seniors, c'est monstrueux. C'est du non-sens. Il faut trouver autre chose»

un système coercitif qui n'aurait pas compris qu'«en prenant de l'âge, de l'ancienneté dans l'organisation, les managers sont capables de passer de la notion de fonction à la notion de mission, y compris dans leur propre structure». «Il y a des dizaines et des dizaines de missions à inventer pour profiter de ce passage de témoin», avance Marc Grivel, rejoint par Jean-Claude Carles qui regrette «un gâchis économique et un drame humain» et qui ajoute : «obliger les entreprises à avoir un certain nombre de seniors, c'est monstrueux. Une équipe de jeunes qui créent leur entreprise à la sortie de l'école va se retrouver contrainte d'embaucher un plus de cinquante-cinq ans. C'est du non-sens. Il faut trouver autre chose». Les seniors ont-ils donc vocation à quitter des fonctions dans lesquelles ils deviennent encombrants pour continuer à travailler sous forme de missions particulières ? C'est du moins l'avis de ces professionnels, qui en voient les prémices dans le management de transition bien sûr, mais également dans le tutorat ou la formation.

S.D.



Vedior Front RH : Faites décoller votre gestion RH

Solutions et Services pour la Paie et la gestion des Ressources Humaines

Vedior Front RH : des solutions parfaitement intégrées à votre système d'information, souples, ouvertes et interactives. Dotées d'une puissante capacité de personnalisation et de workflow, elles vous apportent des moyens innovants dans la gestion de vos Ressources Humaines. Qu'ils s'agissent de la Paie, de la gestion de l'activité ou de vos Ressources Humaines, les solutions de Vedior Front RH peuvent être décentralisées pour tout ou partie grâce à l'architecture de la plateforme Web 2.0.

Vedior Front RH propose un service global de conseil, d'accompagnement et d'externalisation qui permet à l'entreprise de «déléguer» ses tâches de production et d'administration pour se concentrer sur l'essentiel de son métier :

ASP : hébergement et exploitation de la plateforme technique des solutions.

Externalisation : sous-traitance totale ou partielle de la gestion et de la production de votre Paie et de l'Administration du personnel.

Vedior Front RH

1, rond-point Victor Hugo 92130 Issy-les-Moulineaux - Tél. : 01.41.08.68.10 - www.vediorfrontrh.com

Management

EXTERNALISATION

client pourra toujours s'en assurer - mais de savoir si le management de transition sera un choix de vie. Le manager de transition est amené à intervenir ponctuellement dans une organisation pour accompagner un changement. Son analyse, fruit de multiples années d'expérience et de situations similaires déjà vécues, est complétée par ses capacités managériales à mettre en œuvre un plan d'action et aboutir à la réalisation de ses objectifs dans le temps imparti. Mais la valeur ajoutée du manager de transition sera aussi pour partie le résultat de sa non-appartenance à l'organisation et à ses réseaux de pouvoir. N'ayant pas de plan de carrière dans l'entreprise, pas de susceptibilités à ménager ou de calculs politiques à réaliser, le manager de transition gagne en légitimité, bien entendu, mais surtout en efficacité. Les perspectives d'embauche ou de licenciement ne rentrent plus dans sa réflexion,

une place au soleil. Néanmoins, et même si les indépendants remplissent encore la moitié des missions de management de transition, les acteurs organisés veulent voir dans les garanties qu'ils apportent à leurs clients une supériorité qui finira par payer dans ce partage du marché. Pour Marc Grivel, "le contexte va devenir de plus en plus difficile pour les managers de transition indépendants car les entreprises ne pourront plus s'exonérer des garanties dont elles ont besoin dans ce type d'activités". En effet, quand on connaît le caractère stratégique et urgent des projets confiés aux managers de transition, "mettre en péril la mission c'est parfois mettre en péril l'entreprise", analyse Emmanuel Buée, le directeur de MFT Ressources, un cabinet nantais spécialisé dans le management de transition. De quelles garanties s'agit-il ? La garantie contractuelle de remplacement en cas de défaillance du manager tout d'abord.

"Le contexte va devenir de plus en plus difficile pour les managers de transition indépendants"

il peut pleinement se concentrer sur la réussite de sa mission. "Pas de casseroles, pas d'historique, pas de développement de carrière, c'est formidable", assure Jean-Claude Carles. "La contrainte devient le plus souvent un intérêt et c'est alors qu'on devient un vrai manager de transition." A condition donc de tirer un trait sur toute velléité de retourner travailler en entreprise. Ce que l'on résume assez catégoriquement chez MCG Managers par la formule : "On ne peut pas être un bon manager de transition si l'on est soi-même en transition."

Le besoin de garanties

De ce danger, pas vraiment moyen de se prévenir lorsque l'on a recours à un manager indépendant, si ce n'est que les contrats étant en général conclus *intuitu personae*, on peut penser que tous les renseignements sur le manager de transition sont déjà pris. Jean-Claude Carles souligne que les indépendants n'ont pas la possibilité de faire du commercial pendant les missions : les périodes d'intercontrats peuvent donc être longues et coûteuses, mais cela n'a pas l'air de décourager les candidats qui comptent sur leur solide réseau pour se faire

Mais également des garanties assurantielles. "Un détail très dangereux, avance Jean-Claude Carles, reste l'absence d'assurance responsabilité civile professionnelle. Au vu de son prix et des difficultés à l'obtenir, nombre de managers de transition indépendants ne sont pas couverts." Une mesure qui part dans le mauvais sens, un changement de stratégie qui s'avère malheureux, et le client peut assigner le manager de transition en justice. "D'ailleurs, dit Marc Grivel, dans les grands groupes, une personne seule ne peut déjà plus prendre une mission de management de transition. Il faut présenter une entreprise qui a pignon sur rue, qui a les références nécessaires : bilans des trois dernières années, déclarations Urssaf, déclarations Assedic, contrats d'assurance..."

La voie des cabinets de conseil

Les cabinets de management de transition se verraient donc bien suivre la voie tracée par les cabinets de conseil qui tiennent aujourd'hui le haut du pavé sur leur marché. Encore faudrait-il affiner la définition même du métier. Selon une étude de MFT Ressources à paraître en septembre, huit managers sur dix



"Un détail très dangereux reste l'absence d'assurance responsabilité civile professionnelle. Au vu de son prix et des difficultés à l'obtenir, nombre de managers de transition indépendants ne sont pas couverts", constate Jean-Claude Carles, président du groupe Fairlead.

ne savent pas vraiment ce qu'est le management de transition. Outre les indépendants, se lancent aujourd'hui sur le marché du management de transition des cabinets de recrutement, des sociétés d'interim, des cabinets d'audit... Marc Grivel reconnaît volontiers la nécessité de structurer le marché pour donner confiance aux grands acteurs économiques. Il risque même le pronostic suivant : "la multiplication des acteurs va se perpétuer pendant encore au moins trois ou quatre ans, mais le ticket d'entrée en termes de savoir-faire, de modes opératoires, va être de plus en plus élevé et il ne restera probablement qu'une dizaine d'acteurs à

gers ou Fontenay par exemple, les managers de transition sont salariés à plein temps du cabinet, quand de grands acteurs comme Boyden ou EIM fonctionnent comme des agences d'interim et que d'autres cabinets, comme Immedia, préfèrent des formules où les managers créent leur propre structure type EURL ou passent par le portage salarial. Là où les tenants du CDI mettent en avant des équipes qu'ils connaissent parfaitement et qui ne sont pas tentées d'essayer de retrouver une stabilité qu'ils ont déjà - "ce qui rassure nos clients", affirme Emmanuel Buée -, leurs détracteurs leur reprochent d'être tentés d'"affecter les ma-

"Il est clair que l'on va assister à un affrontement entre le modèle interim et le modèle CDI"

terme capables de répondre aux exigences du marché". Dieu reconnaîtra les siens, mais en attendant les clients s'interrogent. "Aujourd'hui il n'y a pas de syndicat, pas de fédération, pas de barrières à l'entrée. Demain, n'importe qui peut créer sa structure puisqu'il n'existe aucun agrément", regrette Bruno Calbry. Or, au-delà de l'avantage d'une instance représentative auprès du législateur, il en va de la lisibilité même du marché, aujourd'hui "un vaste fourre-tout avec une étiquette globale" qui gagnerait à mettre en place "une éthique, des bonnes pratiques" selon le directeur d'Immedia. S'il évoque deux projets de syndicats "regroupant chacun six ou sept acteurs" d'ici la fin de l'année, il constate déjà un divorce entre un projet qui fait rentrer des sociétés d'interim et l'autre non. Pour le directeur de MFT Ressources, "il est clair que l'on va avoir un affrontement entre le modèle interim et le modèle CDI". Car, dans ce cabinet comme chez MCG Mana-

nagers sur des missions alors que la pièce de puzzle ne s'emboîte pas parfaitement dans le besoin de l'organisation", comme le suggère Bruno Calbry. "Si un manager ne correspond qu'à 80 % du besoin, l'entreprise ne le choisira pas - d'ailleurs, sur un marché naissant, aucun cabinet ne risquerait sa réputation en faisant sortir un manager de sa zone de confort", réplique Emmanuel Buée, qui ajoute : "les sociétés qui font travailler des indépendants prennent moins de risques, mais, même si de nombreux managers de transition dans ce cas font du très bon travail, les garanties que la mission ne sera pas mise en péril sont moindres". Les efforts de structuration achoppent sur ces questions de modèle économique, au détriment du développement du marché comme de l'intérêt du client. Un client qui sera certes l'arbitre en dernier ressort, mais qui s'interroge encore face à ce nouveau métier aux contours encore flous, sans doute promis à un bel avenir.

Images & réputation

Coupeurs de têtes ou bons Samaritains ?

Trouvant son origine dans les situations de crise, type redressement d'entreprises en difficulté, le métier de manager de transition peine à se débarrasser d'une certaine réputation sulfureuse de cadre mercenaire recruté pour tailler dans le vif des organisations. "MCG a démarré dans le management de crise dans les années 90 et même si peu à peu nous sommes allés vers le management de développement, l'historique du secteur continue à peser", confirme Marc Grivel. Véhiculant des images comme pompiers ou Samu de l'entreprise, le

représente 20 % du chiffre d'affaires". Même constat chez MFT Ressources. Chez Immedia en revanche un dossier sur deux concerne encore des restructurations. Quoi qu'il en soit, le manque de notoriété est également jugé comme un frein important au développement. Comme l'explique Bruno Calbry, "seules 10 % des entreprises de 400 salariés et plus ont eu recours au management de transition dans les 12 derniers mois. Nous sommes encore dans l'évangélisation". Pour se faire connaître et conquérir la partie submergée de l'iceberg, les cabi-

"Comme pour le conseil, les équipes en place ont parfois peur de voir débarquer des Men In Black qui vont faire le ménage"

secteur peine à se défaire de cette étiquette depuis une dizaine d'années. Cela a deux conséquences principales. D'abord une contribution non négligeable à l'absence de notoriété dont souffre le management de transition. Pour Emmanuel Buée de MFT Ressources, "le marché sort peu à peu de l'ombre. Les clients témoignent de plus en plus car il ne s'agit plus de situations négatives dont les entreprises n'ont pas envie de parler". En effet, comme tout ce qui touche à la gestion de la crise, le management de transition est longtemps resté une activité discrète et il continue en quelque sorte à souffrir de ce handicap, alors même que chez MCG "sur les trois dernières années, l'activité redressement

nets doivent lutter contre l'image réductrice que leur a léguée l'histoire. La deuxième conséquence réside dans la mauvaise perception que les équipes ont généralement du dirigeant de transition qui le voient souvent comme un "coupeur de tête". Bruno Calbry acquiesce. "Comme pour le conseil, les équipes en place ont parfois peur de voir débarquer des Men In Black qui vont faire le ménage." D'où la nécessité de faire circuler le démenti. "Au contraire, un manager de transition est un expert reconnu qui vient aider l'entreprise sur un plan opérationnel", justifie le directeur d'Immedia. Un plaidoyer qui a du mal à se faire entendre dans les entreprises. S.D.

"Le Cadeau d'Affaires Affiche ses signatures"

JEUDI 25 ET VENDREDI 26 SEPTEMBRE 2008 / 9H30 - 19H00
PALAIS BRONGNIART - PARIS

SALON PROFESSIONNEL

CADEAUX D'AFFAIRES
CADEAUX DE FIDELISATION
CADEAUX DE STIMULATION



VOTRE SHOPPING
CADEAUX D'AFFAIRES

Vous souhaitez fidéliser vos meilleurs clients, remercier vos partenaires, gratifier et motiver vos collaborateurs...

- ▶ SALON PROFESSIONNEL OMYAGUÉ 2008 - 7^{ème} EDITION
- ▶ Avec la participation des marques leaders en cadeaux d'affaires
- ▶ Découvrez les nouvelles offres et planifiez vos prochaines opérations
- ▶ Un cadeau Omyagué est réservé à l'attention de chaque visiteur

- ▶ Un accueil 5 étoiles avec bar et buffet en accès libre toute la journée... une tradition Omyagué !
- ▶ Participez à l'élection des "Trophées Omyagué 2008" et gagnez de nombreux cadeaux prestigieux



ENREGISTREZ-VOUS SUR WWW.OMYAGUE.COM

TOUTE INFORMATION COMPLÉMENTAIRE AU 01 47 03 12 10 OU OMYAGUE@OMYAGUE.COM

PALAIS BRONGNIART - PLACE DE LA BOURSE - 75002 PARIS

ENTRÉE GRATUITE SUR INVITATION - SALON RÉSERVÉ AUX PROFESSIONNELS



19 ET 20 SEPTEMBRE 2008 • PARIS 9h00 - 21h00

VENEZ DECOUVRIR LES SECRETS
DES MEILLEURS TRADERS
POUR GAGNER SUR
LES MARCHES BOURSIERS



Entrée Gratuite :
www.salonAT.com

Conférences et Entrée
GRATUITES

- EXPOSANTS -

PLATEFORMES DE TRADING - WARRANTS - COURTIERIS ACTIONS - BOURSES INTERNATIONALES
CABINET D'ÉTUDES ET DE CONSEILS - BROKERS FOREX - FLUX D'INFORMATION

ESPACE CHAMPERRET

Place de la Porte Champerret - 75017 Paris - FRANCE
M° et Parking : Porte de Champerret



N'oubliez pas de visiter

"De l'Université à la Salle des Marchés"

LE SALON RECRUTE FINANCE (DURANT LE SALON DU TRADING) Le Salon des métiers de la Bourse



“Pas sérieux s’abstenir”

Pour Robert Blandin, manager de transition indépendant depuis 1984, il existe aujourd’hui un engouement pour la fonction qui ne doit pourtant pas en faire oublier les contraintes attenantes.

Comment êtes-vous devenu manager de transition ?

Un peu par hasard, et dès 1984, ce qui fait de moi un des premiers managers de transition en France. J’avais déjà une assez longue expérience des fonctions de direction générale et je devais prendre la présidence d’une entreprise de chaussures qui se faisait racheter par le groupe anglais Clarks. Or, au dernier moment, pour des motifs politiques, l’affaire est tombée à l’eau. Le groupe français André a été mis sur les rangs et a absorbé l’essentiel de la société. Celle-ci perdait beaucoup d’argent, il fallait licencier presque 20 %

que le chiffre d’affaires de toute la profession en France ! L’état d’esprit français s’est très mal plié à ce genre de prestations de services. On est resté très longtemps avec l’idée que le meilleur directeur général, c’est celui du principal concurrent qu’on cherche à débaucher. On imaginait mal que quelqu’un de pluridisciplinaire, avec des expériences dans d’autres secteurs d’activité, puisse être efficace. Depuis une petite dizaine d’années, le concept arrive à maturité. Presque tous les grands chasseurs de têtes ont créé une filiale spécialisée dans le management de transition. Bien sûr, la France accuse un temps de retard impor-



“Sur le plan psychologique, il faut également être prêt à assumer des situations parfois dangereuses, surtout lorsqu’on prend un mandat social.”

“En France, le meilleur DG était celui du principal concurrent qu’on cherchait à débaucher. On imaginait mal que quelqu’un de pluridisciplinaire puisse être efficace”

du personnel et j’avais préparé un plan de redressement. Lorsque le groupe André m’a demandé d’adapter mon plan à leur nouvelle situation, j’ai en fait accepté de savoir ma première mission de management de transition et je suis resté dans cet univers qui correspond à mon tempérament.

Vous qui êtes un vétéran de la fonction, comment avez-vous vu le secteur évoluer ?

Il y a eu deux phases. Jusqu’à la fin des années 90, le marché a eu du mal à parvenir à maturité en France. Lorsqu’en 1990-91, j’occupais le poste de président d’Air Littoral pour le compte d’une société hollandaise, alors la 3^e entreprise de management de transition des Pays-Bas, le chiffre d’affaires de cette petite société était plus élevé

tant sur les pays de culture anglo-saxonne dans ce domaine, mais les préjugés disparaissent peu à peu. La façon de travailler évolue : les contraintes du marché s’imposent au détriment de l’appartenance à un réseau professionnel. Le carnet d’adresses joue désormais moins que la performance des produits. Il y a de plus en plus d’acteurs compétents. Il est également moins difficile de trouver une mission, même si ceux qui exercent cette activité en attendant de retrouver un CDI viennent un peu gâcher le métier.

Quel est le profil de ces managers de transition “de vocation” ?

La multiplicité des expériences est primordiale, il faut travailler par esprit d’analogie. Mais ce n’est pas suffisant. Le manager de transition doit

être capable d’aller très vite. On n’a pas trois ou quatre mois pour commencer à prendre les bonnes décisions, souvent parce que la trésorerie est exsangue. Attendre quatre mois, c’est risquer le

Pour peu que cela ne corresponde pas à mon rythme de disponibilité, je peux me retrouver libre pendant plusieurs mois entre deux contrats. Je travaille également de manière privilégiée

une période de moins de 16 mois, ce surcoût est compensé par l’absence de frais de recrutement ou de fin de contrat. Au-delà, la transition devient de plus en plus chère. Lorsque le calme est revenu, le changement de direction est un choix logique, économiquement et psychologiquement parlant.

Quelle valeur ajoutée du manager de transition justifie cette rémunération ?

En plus des qualités déjà citées, le manager de transition apporte une chose essentielle : un œil neuf. On arrive parfois dans un univers qui se reconstruit sur lui-même parce que cela fait un certain temps que la situation est mauvaise et

pondre à cette nécessité de l’entreprise.

N’êtes-vous pas confronté fréquemment à des réactions hostiles dans les entreprises où vous intervenez ?

D’une part, toutes les missions ne sont pas liées à des situations négatives. Il s’agit aussi parfois de redéveloppement ou de réorientation stratégique par exemple. Le manager de transition n’arrive pas forcément avec l’image de celui qui va procéder à des réductions d’effectifs drastiques. Quand cela arrive, il est toujours utile de faire œuvre d’explication et de rechercher, par le dialogue, un plan social accepté et acceptable. La réputation de “coupeur de têtes” peut éventuellement être gênante, mais tout dépend du degré de panique qui existe dans l’entreprise. Lorsque la situation est très délicate et que les gens savent que, si l’on ne fait rien, l’entreprise déposera son bilan dans les six mois, tout le monde est attentif. De plus, j’interviens dans un relatif anonymat. On ne me met pas nécessairement sur le front l’étiquette “tueur”.

Le marché ne souffre-t-il pas d’un certain manque de structure ?

C’est un marché qui arrive doucement à maturité en France depuis dix ans. Pour une profes-

“Les grands chasseurs de têtes ont créé des filiales de management de transition. Un retard persiste sur les pays de culture anglo-saxonne dans ce domaine”

dépôt de bilan. Pour m’immerger dans l’entreprise, je ne me donne pas plus d’un mois. Il faut alors savoir écouter, et de manière intensive. Je vais sur le terrain, je tourne avec tous les corps de métier. En général le personnel est capable d’assez bien diagnostiquer les maux de l’entreprise et souvent même d’apporter des solutions. Il me revient alors de mettre tout ça en musique rapidement, de définir des priorités. Les décisions doivent se prendre dans un contexte qui n’est pas toujours confortable pour certaines approches intellectuelles. Les gens trop rationnels, pondérés, avec des approches techniques, y seraient mal à l’aise car ils n’auraient pas le temps de mettre en place leurs bases de données. Pour un profil lambda de cadre supérieur, c’est souvent négatif. Cela n’a rien à voir avec la qualité professionnelle, il s’agit plutôt d’un type de personnalité, à l’aise dans l’incertitude et d’une grande souplesse. Sur le plan psychologique, il faut également être prêt à assumer des situations parfois dangereuses, surtout lorsqu’on prend un mandat social.

avec certains cabinets qui peuvent me proposer des missions, me connaissant et évaluant le risque que je représente dans telle ou telle situation. Assurément il existe une indéniable pré-

“Les contraintes du marché s’imposent au détriment de l’appartenance à un réseau professionnel. Le carnet d’adresse joue désormais moins que la performance des produits”

carité. Au vu de l’insécurité, de l’urgence perpétuelle, des contraintes liées au fait d’être en permanence loin de chez soi, il n’est pas rare qu’on me dise “je ne pourrais pas faire ton métier, c’est trop dur”.

Quand la mission se passe bien, n’êtes-vous pas tenté de rester dans l’entreprise ?

La question ne se pose pas vraiment. Souvent le contrat au départ ne le permet pas. Quand je passe par l’intermédiaire d’un cabinet, je signe avec celui-ci une clause qui m’interdit de traiter les clients en dehors de lui. Et puis, quand les changements ont été opérés et que l’entreprise peut reprendre une activité normale, il peut être utile, psychologiquement, de faire appel à un autre type de personne, qui n’est pas entachée par ce que l’on a fait. Le manager de transition est souvent celui qui va licencier un pourcentage important du personnel, et il n’est pas mauvais pour l’ensemble de l’entreprise de revenir vers un profil plus “soft”. Enfin, passé la phase d’intervention lourde, mon coût reste supérieur à celui d’une direction générale normale, de l’ordre de 25 à 30%, parfois plus. Sur

Travailler comme indépendant, n’est-ce pas une certaine forme de précarité ?

Le nombre de postes proposés à un instant donné est réduit, et ils sont toujours à occuper dans l’urgence – il faut être disponible souvent dans les 15 jours. Lorsque le contrat est signé, le manager de transition est hors circuit pendant plusieurs mois, voire un an ou plus. Ces deux contraintes font que la continuité dans l’activité est mathématiquement impossible. Il y a deux moments favorables : le début d’été et le début d’année.

que chacun rentre dans sa coquille. Le manager de transition va nommer les choses par leur nom et n’aura aucun complexe pour mettre une série de mesures en application rapidement. L’œil neuf vient aussi pallier le manque de vision macro-économique claire des dirigeants en place. En étant trop focalisés sur leur secteur d’activité, ils peuvent parfois tenir des raisonnements faux au regard d’un contexte plus général.

D’où l’intérêt d’un certain savoir-faire pluridisciplinaire et pluriculturel. Il est impossible de redresser rapidement une entreprise en n’abordant qu’une partie du problème. Il faut le traiter dans sa globalité. Et puis, il faut pouvoir assumer les effets collatéraux des mesures à prendre pour redresser une entreprise, en termes personnels, de gestion de son image et de sa carrière. De nombreux cadres en poste, par ailleurs très compétents, ne pourraient pas ré-

“J’interviens dans un relatif anonymat. On ne me met pas nécessairement sur le front l’étiquette “tueur””

sion, dix ans ce n’est rien. En 2008, le management de transition en France n’offre pas encore de sociétés assez connues, comme dans l’audit par exemple. C’est dommage car cela permettrait d’orienter la demande vers le bon prestataire et donc d’éviter ceux qui traversent cette profession de façon temporaire. De ce point de vue, il y a indéniablement un approfondissement à réaliser.

Propos recueillis par Sébastien Dumoulin

KEYWATCH

Pour la veille et l’intelligence économique

Nouvelle Version 4.0

- Capacités de collecte & veille automatisée
 - Suivi de tous les formats du web
 - Paramétrage totalement personnalisable
- Exploitation dynamique de l’information
 - Tableaux de bord « Web 2.0 »
 - Export / partage des données
 - Création de rapports de veille et de fils d’actualité

Tableau de bord personnalisable

Post'it

Génération d'un rapport

iScope

6, rue du Petit Pont
75 005 Paris
Tél. : 01.45.84.29.24
Mél. : Info@iScope.fr

Solutions paie et RH

Externalisez un peu, beaucoup, efficacement !

Référence incontournable de l’externalisation de la paie et des ressources humaines, Cegedim SRH vous accompagne et vous conseille depuis plus de 15 ans dans le pilotage et la valorisation de votre capital humain.

Souples, disponibles et innovants, nos services répondent à vos besoins. En nous confiant tout ou partie de la gestion de votre paie, de l’administration du personnel et de votre SIRH, vous pourrez vous consacrer pleinement à votre métier. Parce que chaque entreprise est différente, notre approche orientée processus vous confère un service sur-mesure, créateur de valeur ajoutée. Vous satisfaites, l’engagement de Cegedim SRH.

Paie Paie/RH Pilotage GRH GTA

PARIS - LYON - LONDRES - GENÈVE

17 rue de l’Ancienne Mairie - 92100 Boulogne Billancourt
Tél. : 01 49 09 67 59
www.cephedim-srh.com