

Conférence Table Ronde – IONIS Executive Learning

24 septembre 2009

« LE MANAGEMENT DE TRANSITION, VERS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2.0 »

En présence de :

- **Jean-Jacques MONGE**
Expert en management de transition,
Directeur Général pour le groupe Amari Metals (34 établissements en France)
- **François CHAILLOU**
Président de New Bridge Partners (cabinet conseil en restructuration),
Ancien consultant (Boston Consulting Group, Mc Kinsey),
Spécialiste des retournements et cessions d'entreprise

Les échanges animés par **Michael Tapiro**, directeur des programmes d'IONIS Executive Learning, ont porté la réflexion autour de trois axes :

- Le marché du management de transition en France et dans le Monde
- Manager de transition : est-ce un métier ?
- Manager de transition en temps de crise : une image contrastée

Extraits du débat

François Chaillou :

« Allons à l'essentiel.

Le management de transition est un doux euphémisme, c'est de ces pudeurs de jeune fille que nous seuls Français savons avoir. Nous parlons de l'intérim de cadres supérieurs, il faut appeler un chat, un chat. Le mot « transition », on y reviendra, est un terme ambigu qui peut avoir une valeur qui n'est pas forcément partagée par tout le monde. Par convenance, mettons-le de côté un instant.

Le métier que l'on représente n'est peut être pas le plus vieux métier du monde, comme vous le savez tous, mais il en fait partie de ces vieux métiers. Parce que de toute éternité, depuis la République de Venise, nous avons toujours eu besoin de mercenaires, de gens qui, à un moment donné, sont venus assister les corps constitués, les institutions, parce qu'elles avaient parfois des caps difficiles à passer. Notre métier n'est donc pas nouveau.

Ce qui est important de comprendre, c'est que ce métier vit depuis quelques années ce que d'autres métiers du service ont vécu il y a 30 ou 40 ans.

Après la guerre, quelqu'un qui avait un bon carnet d'adresses et qui était un Monsieur distingué s'installait avenue Montaigne et montait un cabinet de chasse de tête. D'ailleurs, ça ne s'appelait pas un cabinet, c'était « Monsieur Untel, chasseur de tête ». C'était un homme seul, qui avait un réseau avec une grande crédibilité, qui faisait de la chasse. Le métier s'est ensuite progressivement professionnalisé.

Pour le conseil, c'était exactement la même chose. Mon père était un chef d'entreprise et avait un consultant. Le consultant en question était un Monsieur de 55 ans qui revenait des Etats-Unis avec une grosse voiture et une jolie secrétaire. Et puis, il n'y avait pas de cabinet de conseil à l'époque, il faut tous que l'on réalise bien cela. Le conseil est arrivé sous forme professionnalisée en 60, avec notamment Mac Kinsey. Notre métier c'est ça. Il y a toujours eu des gens dans notre économie qui ont mis leur intelligence, leur talent, au service d'entreprises, de banques ... Ce qui se passe est tout simple : ce marché dont on est en train de parler va s'organiser, se structurer. On voit bien que les entreprises ont besoin de ce service, mais il faut qu'il soit plus efficient.

Ce métier est en fait apparu depuis environ 25 ans en Europe. Il est né en Hollande et s'est répandu assez rapidement en Europe du Nord, puis lentement chez nous parce qu'on est juste plus prudents à adopter les nouveaux services.

En ce qui concerne la France, ce métier n'est pas dans une phase de démarrage mais dans une phase A. Pour vous donner un ordre d'idées, le marché français est à peu près 8 à 10 fois inférieur en euros au marché anglais. Il est pratiquement plus petit que le marché hollandais.

Je vous donne un autre chiffre : en Hollande, une association patronale disait il y a environ 2/3 mois que 25% des postes d'exécutifs étaient en réalité tenus en Hollande par des gens qui n'étaient pas des salariés mais des indépendants ou des managers de transitions.... »

Jean-Jacques Monge :

« Dans tout ce que l'on a entendu ce matin, j'ai entendu « talent ». Talent, c'est vrai, mais il faut ajouter aussi un élément extrêmement important : la chance. La chance pour des hommes de se rencontrer.

Pour celui qui fait l'intermédiaire, il doit avoir la capacité de voir d'identifier le profil d'une personne qui rentre dans son bureau et de se dire « quand j'aurai un coup de fil, c'est ce type là que je vais envoyer ». C'est un métier qu'il faut savoir faire, il faut pouvoir scanner un individu en quelques minutes et se dire qu'on va pouvoir l'amener sur cette mission, voir ses points forts, son talent, et être capable de le béquiller sur telle ou telle partie du job.

Nous, les managers de transition indépendants, nous sommes très reconnaissants des gens qui arrivent à faire ça au départ, et puis au bout d'un moment on s'en lasse parce qu'on se dit « est ce qu'il ne serait pas en train de pomper du fric sur moi ? Est-ce que ce qu'il m'apporte c'est vraiment nécessaire, etc. ». Il y a des cabinets qui servent d'intermédiaires, qui sont en contact avec des entreprises du CAC 40, et à coté de ça, il y a des gens comme moi, qui sont des artisans. On vient, on se présente, et tout à coup on se retrouve dans une de ces entreprises, en train de diriger une filiale ou de mener un projet risqué.

Ca c'est une première partie.

La deuxième partie, c'est celle qu'évoquait François Chaillou : celle où son cabinet est spécialisé dans du retournement d'entreprise, et où il prend les commandes d'une entreprise. Si on fait appel à ces gens là c'est qu'il se passe quelque chose qui est contraire aux attentes des actionnaires, qui est peut être contraire aux attentes du personnel, et qui est sûrement aussi contraire aux attentes des clients. Parfois les 3 à la fois. Ils font donc appel à des sociétés spécialisées, qui vont faire des constats, qui ont une partie conseil, mais qui également prennent le mandat social et constituent des équipes. Sur le marché il y a des artisans, et là il faut les faire travailler ensemble. Ils sont tous d'horizons différents, ce sont des mercenaires. Ils mènent la mission, et quand elle est terminée, ils se quittent ».

Michael Tapiro :

« Je me permet un aparté là-dessus. C'est vrai que dans le monde de l'industrie il n'est pas facile de trouver des parallèles avec ce qui peut se passer dans cette intermédiation ou dans ce management de transition.

Sur certains aspects, et je parle sous votre contrôle, cela me fait un peu penser à certains spécialistes, notamment dans le monde du sport et dans les grands événements sportifs (Jeux Olympiques, Coupes du Monde), qui vont être à la préparation d'un grand événement pendant 4 ans et qui, lorsque l'événement est terminé, vont suivre la préparation d'un autre événement. On va être bientôt en Afrique du Sud, ensuite au Japon. On était dernièrement en Allemagne.

On se retrouve avec des mercenaires qui vont suivre une mission avec une valeur ajoutée très forte, et au fur et à mesure que les expériences vont s'agrèger, ces gens là vont prendre en valeur ajoutée. Et c'est intéressant, parce que si l'on regarde leurs parcours, cela donne des personnes extrêmement chevronnées, qui ont, non seulement une expérience fabuleuse, mais qui ont derrière eux tout un tissu de cadres, de managers, de gens qui sont autour d'eux et qui vont venir s'agrèger à un événement futur.

Alors, est-ce osé de comparer le management de transition avec cet univers là ? On voit bien que ce sont typiquement des managers mercenaires : qui font leur boulot, sont très fiers de le faire, et, quand c'est terminé, c'est une belle poignée de main et on repart sur une autre mission ».

François Chaillou :

« C'est une très belle image. Pour aller dans l'analogie, moi quand j'ai démarré à NewBridge, avec une nouvelle équipe, ceux qui m'ont le plus inspiré, ou du moins apporté de points de calage, c'est le patron du Samu et un général qui avait monté les forces d'intervention rapide.

Je vais vous raconter une chose qui va vous paraître évidente aujourd'hui : avant que le Samu existe, il y avait toujours des médecins qui intervenaient en urgence pour aller sauver la vie de gens qui étaient dans des situations désespérées. Ce qui s'est passé, c'est qu'à un moment on a pris les mêmes pour créer le Samu, car ils sortent tous des mêmes facs, ont les mêmes diplômes, etc.

Faites l'analogie avec le management...

Le Samu c'est un protocole très particulier, qui n'a pas tellement d'équivalent dans le monde, même si ils gagnent en ce moment en notoriété et en crédibilité. A l'époque, il y a eu des levers de boucliers, car on disait que c'était se moquer de la médecine, que c'étaient des mercenaires, des gens qui n'avaient aucune relation avec le patient, comme des pompiers. Il a alors été décidé de faire passer la technique d'abord en favorisant, non pas le génie de l'homme providentiel sur le terrain, mais au contraire, le travail en équipe, avec des protocoles très serrés, des protocoles de l'urgence. L'analogie est la même pour les forces d'intervention rapides.

Les militaires, c'est encore plus intéressant.

Le cinéma nous laisse penser qu'il y a le bidasse dans la caverne, et le Rambo bourré d'électronique, mais ce n'est pas aussi simple que cela. Ce n'est pas la réalité.

Encore une fois, ce sont tous des très bons militaires, des bons professionnels. Ce qui va changer c'est le mode d'intervention, les protocoles d'intervention, la dureté des systèmes, plus que le génie absolu ou la masse de muscles du bonhomme. C'est pareil chez nous, donc l'analogie est vraie.

Je pense que dans mon métier interviennent des gens de très grande qualité, mais pour autant, aucun n'a la prétention de se faire passer pour Batman, Zorro ou l'homme providentiel. Ce n'est même pas dans l'esprit des gens. C'est un travail technique. Les gens font leur travail avec un grand professionnalisme, avec une attention aux autres, au plan social. Cela on peut en parler, car en général, les situations que l'on prend sont des situations désespérées. On n'est pas là pour faire le procès de ceux qui nous ont précédé. On accepte cette situation et on essaie de la redresser, et pas de la liquider. On récupère des situations, qui, sur le plan social, sont pathétiques. On essaie de faire au mieux pour sauver cette situation, les aider. Mais nous, notre nom n'est pas dans la presse, et à la fin le nom de ces managers (comme Jean-Jacques Monge et moi même) n'apparaît jamais nulle part. Cela fait partie de la règle du jeu. On éteint la lumière, on laisse les clés et on passe à autre chose. Cela fait partie du deal ».

Michael Tapiro :

« C'est intéressant parce que là on est typiquement dans du leadership, du management, dans la direction d'entreprise. Il y a pas mal de sujets sur les bonus des présidents, les noms qui apparaissent et qui font que d'un point de vue de l'égo on va avoir une certaine vibration. Là, dans ce que vous dites, on est plutôt dans l'anti-ego : je fais ma mission, je suis payé pour ça, il y a un bonus si jamais j'ai bien bossé. Au-revoir et merci.

Et quelque part, on est sous une forme de gouvernance qui va dans le sens du « d'abord du travail bien fait, pour voir ensuite si l'égo va être flatté ou pas ».

D'ailleurs vis-à-vis de cela, il y a une question que l'on a mise sciemment à la fin de cette première partie, cela concerne le coût.

Est-ce que ce coût est relatif à ce que pourrait coûter un manager de bonne qualité qui est toujours dans l'entreprise, ou bien va-t-il y avoir un coût différent ou supplémentaire en fonction du résultat qui va être entrepris ? »

François Chaillou :

« Ca dépend terriblement de la nature de l'intervention. Si c'est un remplacement, une logique d'intérim, on est dans une économie de comparaison évidente. Dans ce cas là, pour vous donner des ordres d'idées, la marge des cabinets qui font cela, à supposer qu'ils remplacent à coût équivalent, sera en France de 35%, alors qu'en Angleterre ou en Hollande, elle tombe à 20%. C'est donc cela le surcout pour l'entreprise.

Plus on se déplace vers la participation des managers de transition à des missions à valeur ajoutée ou à très forte valeur ajoutée, plus les marges varient de manière considérable. Elles peuvent être de 60-70% pour le cabinet. En termes de rémunération, pour vous donner un ordre d'idée, pour des dirigeants plutôt internationaux, c'est-à-dire ceux qui prennent la direction d'opérations, cela doit faire entre 1000 et 2000€ par jour de coût des managers, c'est-à-dire ce que gagne le manager en honoraires. Parfois c'est moins de 1000€/jour ou plus de 2000€/jour, cela dépend bien évidemment. ».

Jean-Jacques Monge :

« J'ajoute que pour l'entreprise il y a un avantage. Lorsque l'on a affaire à un manager de transition, il coûte des honoraires facturés au mois, généralement au mois d'avance. Les actionnaires peuvent le révoquer sur un simple coup de fil. Il n'y a pas de procédure derrière. C'est comme de l'intérim. Il n'y a pas besoin de donner une raison. »