

Le management de transition en France

**Cartographie de la profession et évaluation du marché,
une étude de référence réalisée par Xerfi**



« Toute reproduction interdite sans autorisation de la FNMT »



1. La méthodologie et les objectifs de l'étude
2. Les définitions et données de cadrage
3. Le marché du management de transition
4. Les grands enjeux pour la profession

Le contexte et les objectifs de l'étude

En 2017, la FNMT a confié à Xerfi la réalisation d'une étude visant à :

Identifier les acteurs et cartographier la profession

Mesurer et chiffrer le marché

Recueillir l'avis des professionnels pour cerner les grands enjeux de la profession



L'approche méthodologique

Une étude menée en 3 étapes



Identification
des opérateurs
et constitution
du paysage
de la profession



Contact
des opérateurs
identifiés
(via questionnaires
en ligne et entretiens)

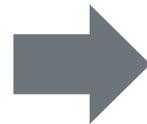


Analyse
des informations
recueillies

L'identification des opérateurs



115 structures
identifiées (*)



Après vérification de tous
les opérateurs (**):

89 structures conservées
(77%)



(*) Opérateurs
communiquant sur une
activité de management
de transition

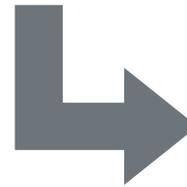
(**) Suppression
des structures de facturation
des managers

Les répondants à l'enquête

Un taux de réponse de 57%



89 structures



51 répondants

Les entretiens

3 enseignements



Une initiative reçue
favorablement

Une **attente** :
apporter
de la **clarté**

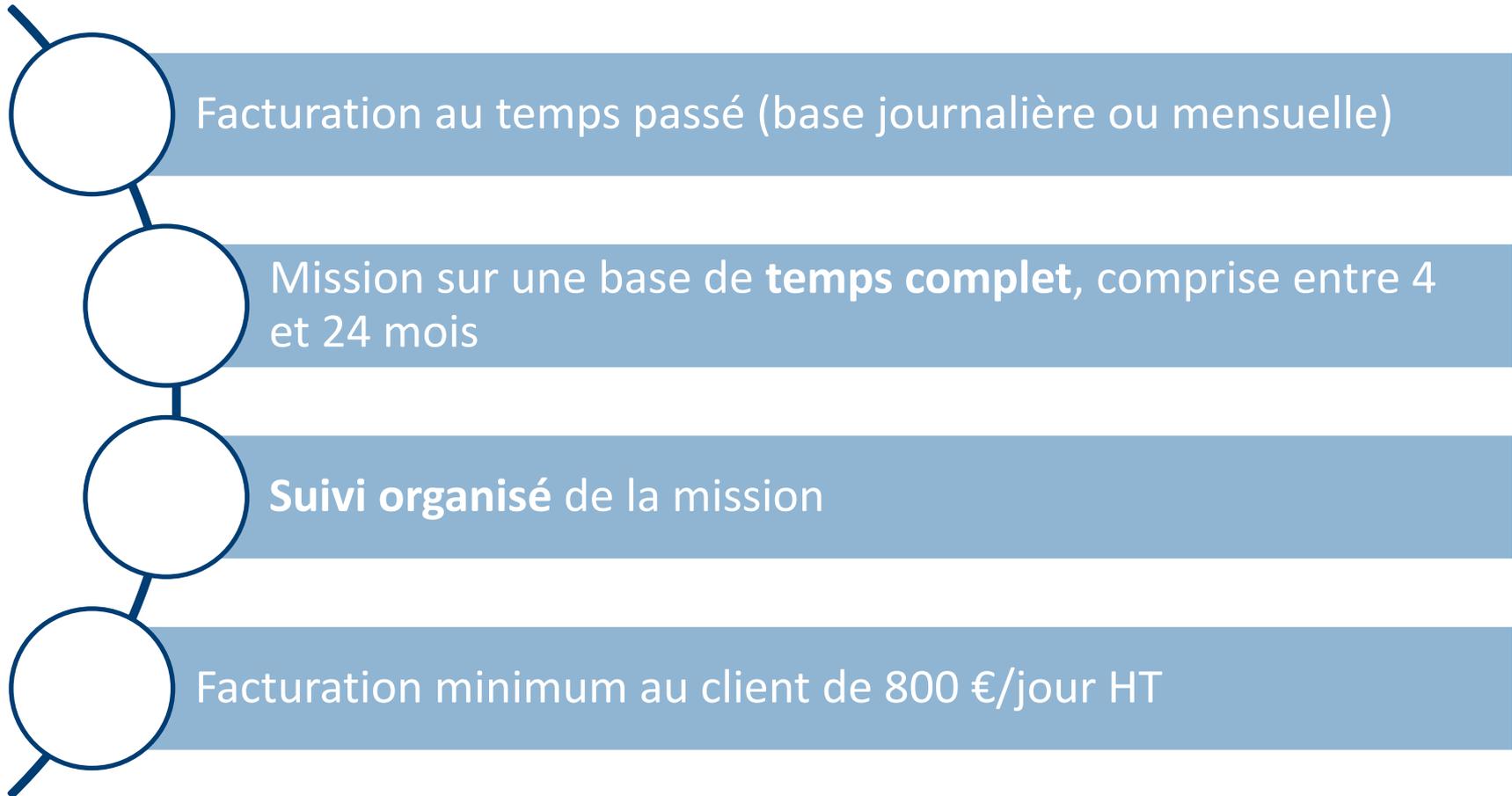
Des entretiens
denses
et **étayés**



1. La méthodologie et les objectifs de l'étude
2. Les définitions et données de cadrage
3. Le marché du management de transition
4. Les grands enjeux pour la profession

Les critères retenus

Le cahier des charges de la FNMT



La cartographie de l'écosystème

Managers



Entreprises de management de transition (EMT) (*)



Autres partenaires :

Groupements de managers de transition

Sociétés de portage salarial

Associations et réseaux professionnels

Etc.



Indépendants (facturant)



Clients en direct (CDD)

(*) Opérateurs déclarant une activité de MT : cet acronyme sera utilisé dans cette acception dans toute l'étude

La cartographie de l'écosystème : focus sur les EMT

Entreprises de management de transition (EMT) :
opérateurs proposant une offre spécifique de management
de transition



Pure players



Autres acteurs ayant une activité de MT :

Spécialistes restructuring

Spécialistes temps partagé

Spécialistes RH (intérim, recrutement, chasse de têtes)

Cabinets de conseil (stratégie, management, RH, IT, etc.)

La cartographie de l'écosystème

Les 3 éléments pris en compte pour l'identification des acteurs ayant une activité de MT

Présence sur le marché du management de transition

Vision des opérateurs sur leur positionnement

Éléments différenciants des EMT

- Mise en place d'actions de suivi des missions et des managers
- Outils et méthodologies spécifiques
- Accompagnement du client en amont puis tout au long de la mission



1. La méthodologie et les objectifs de l'étude
2. Les définitions et données de cadrage
3. Le marché du management de transition
4. Les grands enjeux pour la profession

La méthodologie

Deux difficultés majeures

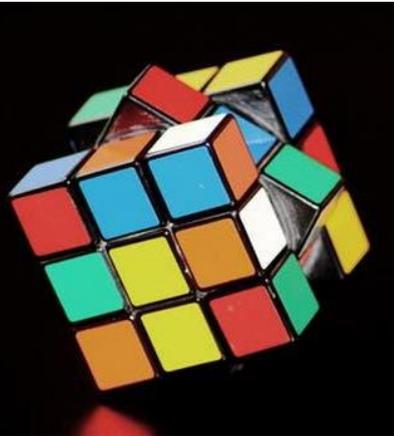


Hétérogénéité des acteurs et de leurs activités

Quantification de l'activité des managers freelances
(ne passant pas par une EMT)

La méthodologie

Une démarche en 3 temps



Identification
et catégorisation
des opérateurs

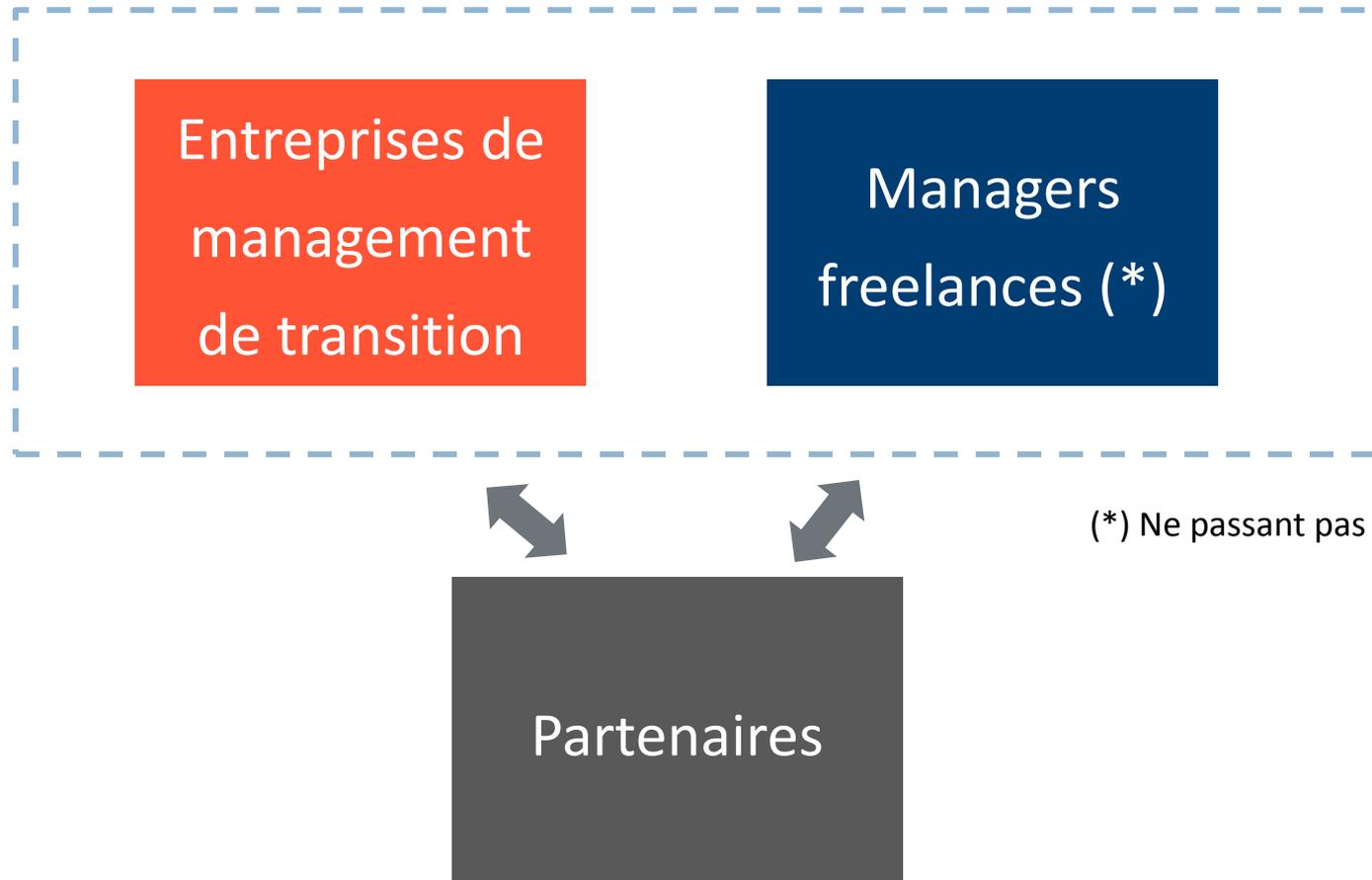
Estimation
du chiffre d'affaires
des EMT

Estimation
du chiffre d'affaires
réalisé
par les managers
freelances (*)

(*) Ne passant pas par une EMT

La méthodologie

Estimation du chiffre d'affaires : le périmètre retenu par Xerfi



Le chiffre d'affaires des EMT

Estimation du chiffre d'affaires : les EMT



(*) Opérateurs déclarant une activité de MT

Source : Xerfi

Le chiffre d'affaires des managers freelances

Approche par le portage salarial



Le chiffre d'affaires des managers freelances

3 postulats bâtis par Xerfi



Le management de transition représente 10% du marché total du portage salarial

Un tiers de ce chiffre d'affaires est déjà comptabilisé dans celui des EMT

40% des managers freelances passent par le portage salarial (contre 60% par des structures de facturation propres, l'intérim ou un CDD)

Le chiffre d'affaires des managers freelances

Des postulats qui reposent sur ...



Entretiens

→ réalisés auprès des professionnels, en particulier des sociétés de portage



Études
et bases
de données

→ internes
et externes



Recoupements
chiffrés

→ réalisés au cours
de l'étude

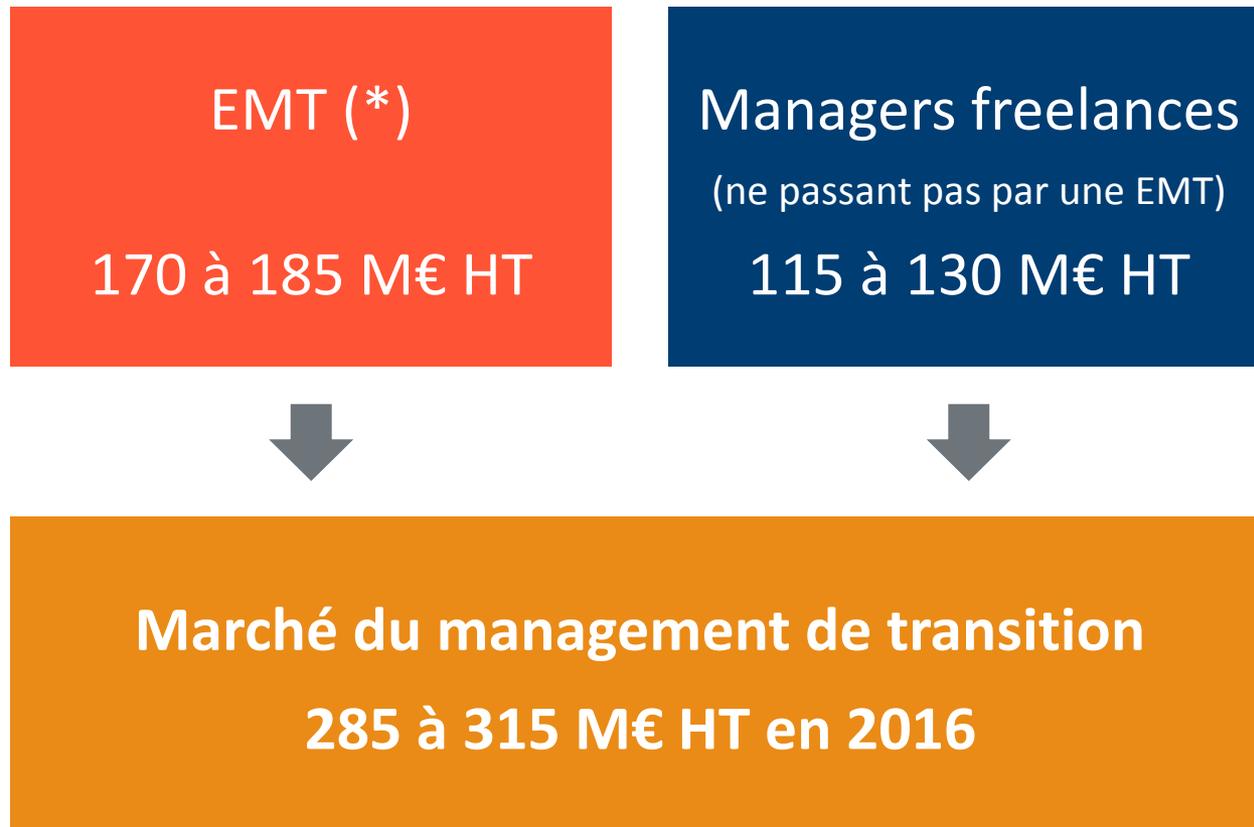
Le chiffre d'affaires des managers freelances

Estimation du chiffre d'affaires : les managers freelances



Source : Xerfi

Le chiffre d'affaires du marché du MT

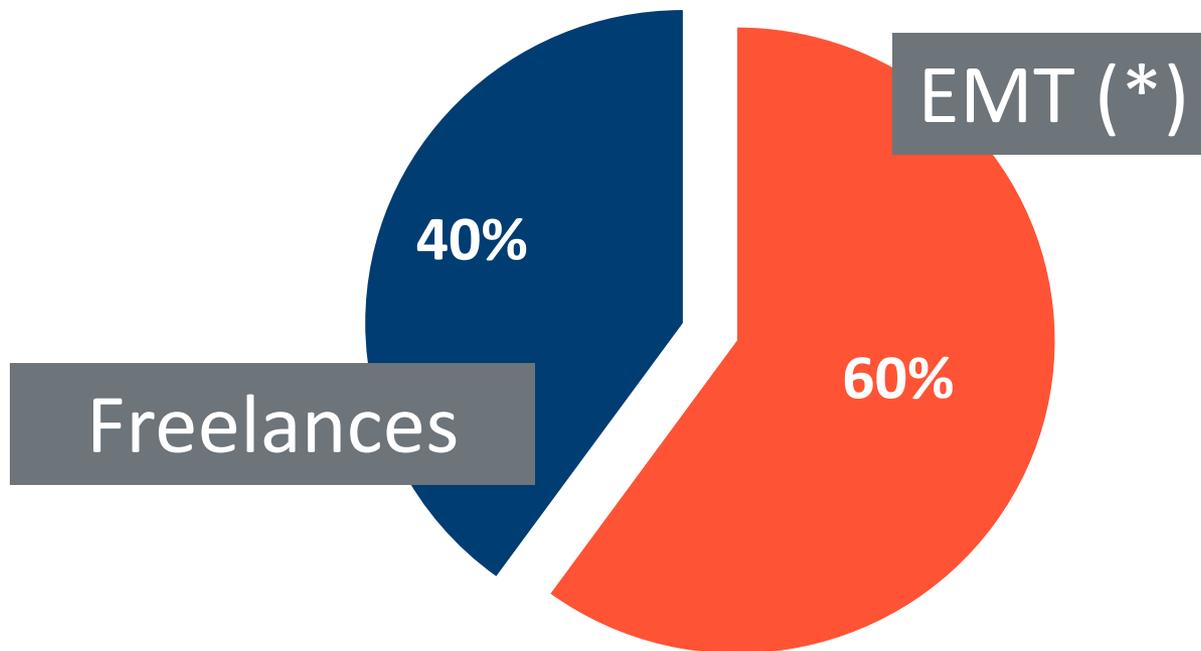


(*) Opérateurs déclarant une activité de MT

Source : Xerfi

Le poids des EMT sur le marché

Les EMT représentent 60% du marché
d'après le calcul précédent



(*) Opérateurs déclarant une activité de MT

Source : Xerfi

Le poids des EMT sur le marché

Une estimation corroborée par l'enquête



44 %
du CA total

C'est le poids moyen des managers freelances (hors EMT) sur le marché du management de transition d'après les répondants

Source : Xerfi

Le chiffre d'affaires du marché du MT

Marché du management de transition
≈ 300 M€



≈ 2 000 missions par an

En considérant :

- un prix client moyen de 1 000 € / jour
- une durée moyenne des missions de 150 jours

Le chiffre d'affaires du marché du MT

Pour comparaison

5,9 milliards
d'euros

C'est le chiffre d'affaires du conseil en stratégie
et management en France en 2016
(source : Consult'in France)

24,2 milliards
d'euros

C'est le chiffre d'affaires des entreprises
de travail temporaire (ETT) en France en 2014
(source : Insee)

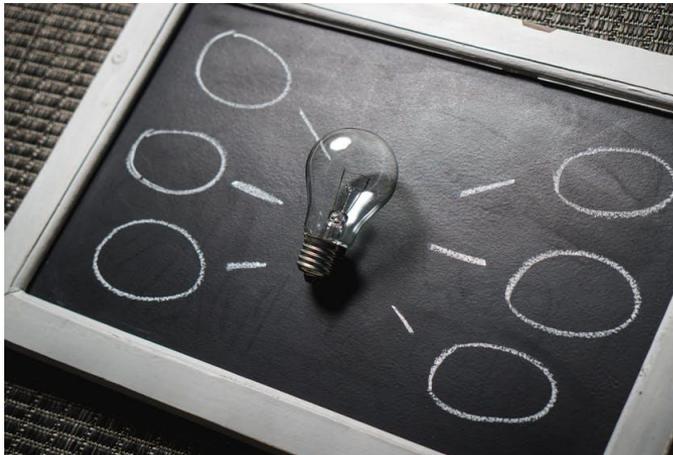
Le chiffre d'affaires du marché du MT

Le management de transition peut se définir comme un marché :

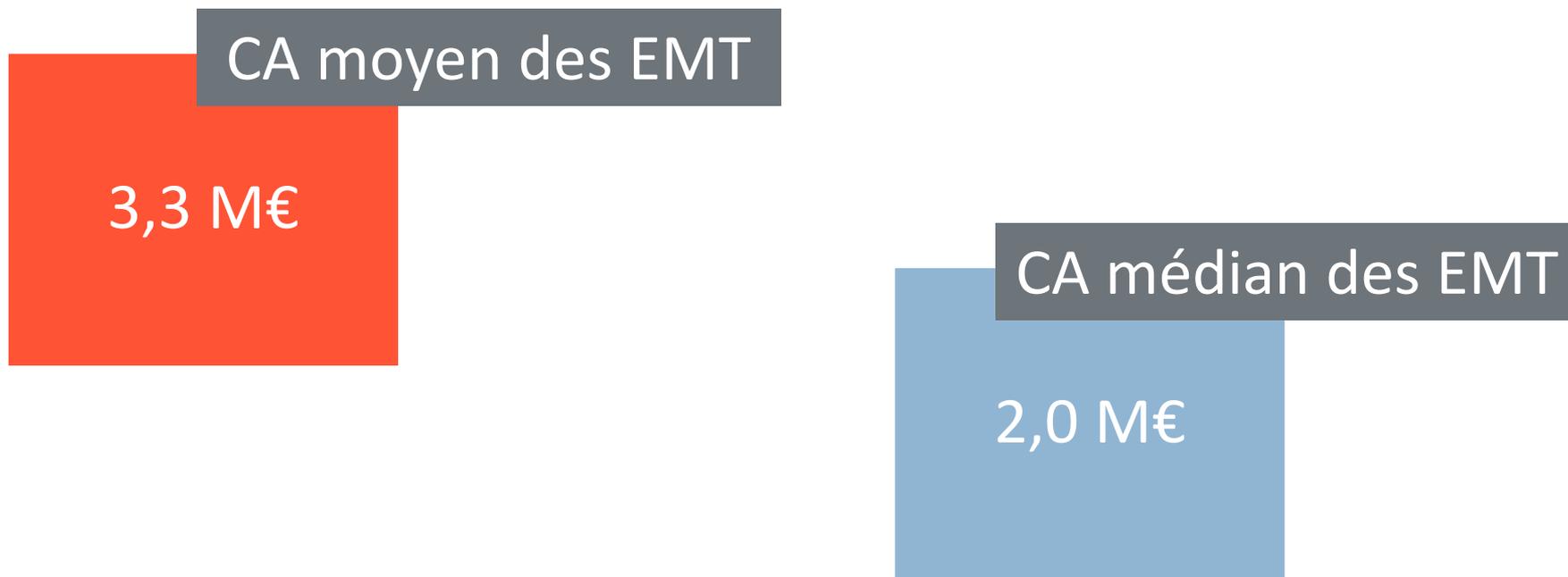
De niche

Visant l'excellence

Nécessitant une expertise



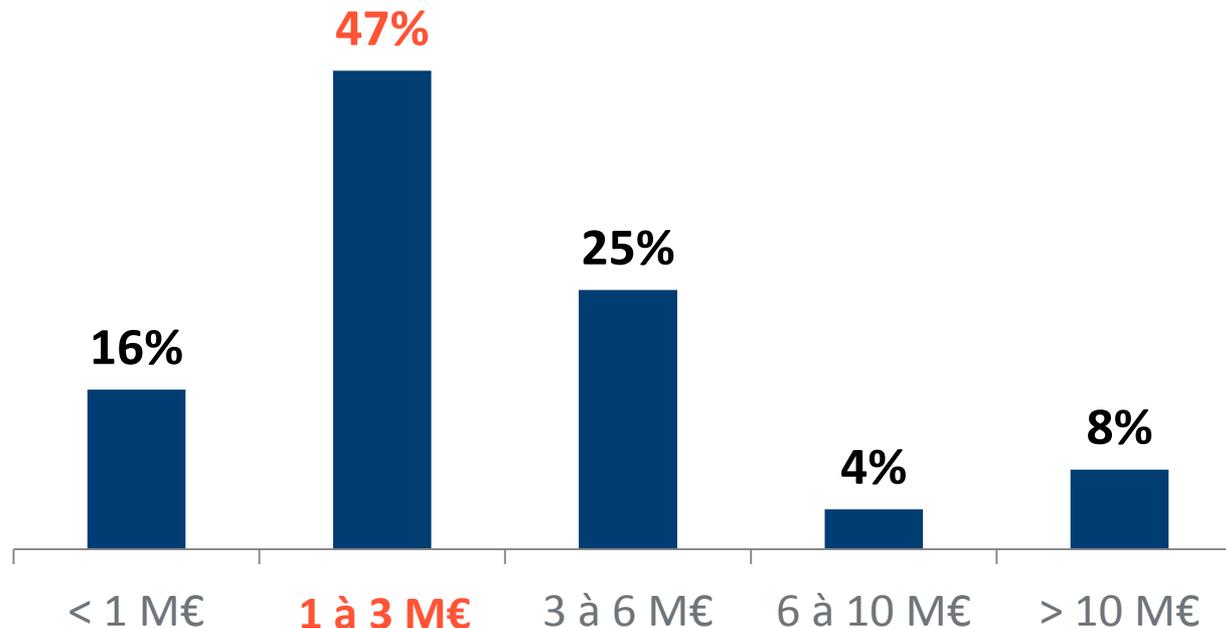
Les chiffres clés des EMT



Source : Xerfi

Le chiffre d'affaires des répondants

63% des EMT déclarent un CA inférieur à 3 M€

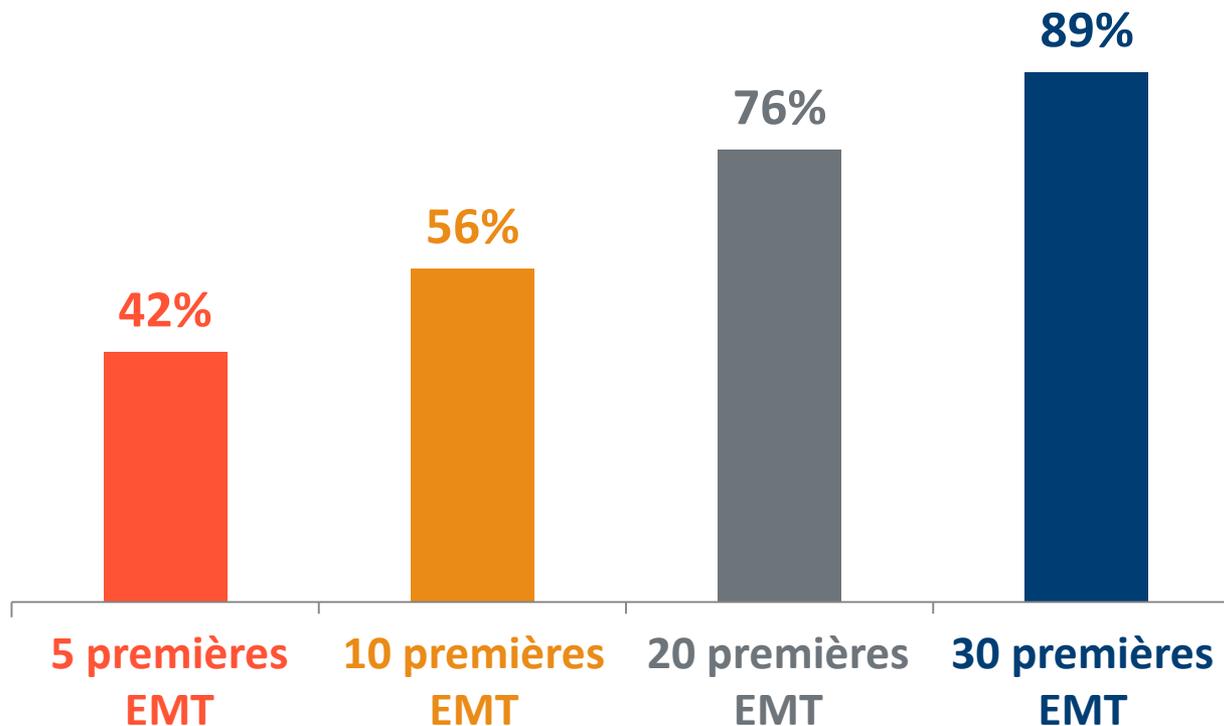


Tranche de chiffre d'affaires déclarée par les EMT ayant répondu à l'enquête
(CA réalisé dans le management de transition en France lors du dernier exercice)

Source : Xerfi

La concentration de l'activité des EMT

**56% du CA total des EMT est réalisé
par les 10 premiers opérateurs**

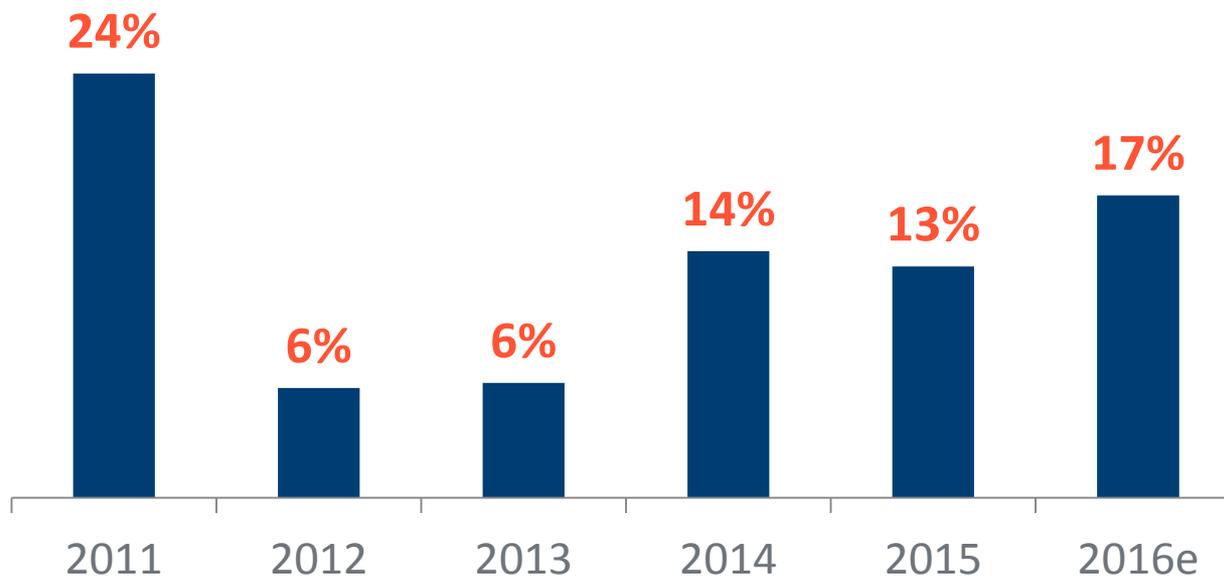


Part du CA total des EMT réalisée par les x premiers opérateurs (en %)

Source : Xerfi

La croissance du CA des EMT

Une activité dynamique

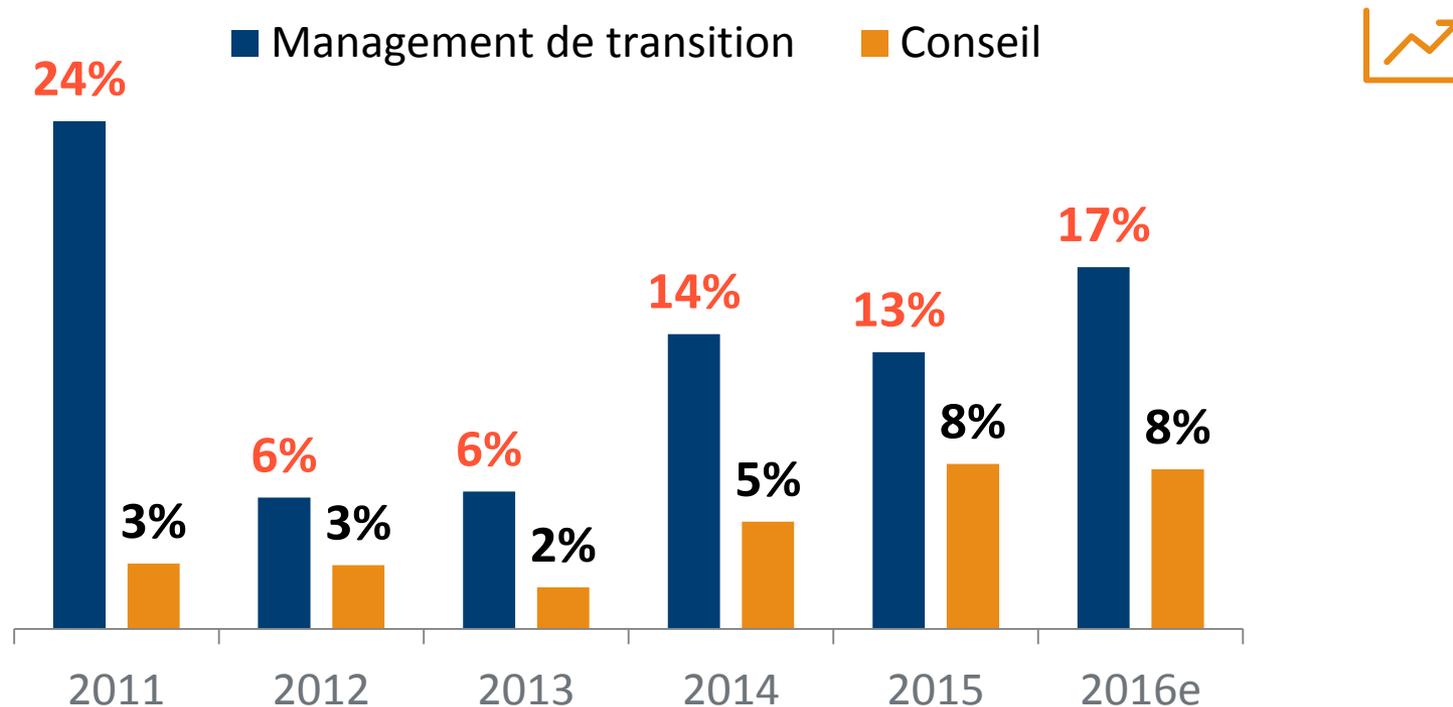


Evolution du chiffre d'affaires d'un échantillon représentatif d'entreprises de management de transition
(unité : variation annuelle en valeur, en %)

Estimation et source : Xerfi d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

La croissance du CA des EMT

Comparaison avec la croissance du conseil en stratégie et management

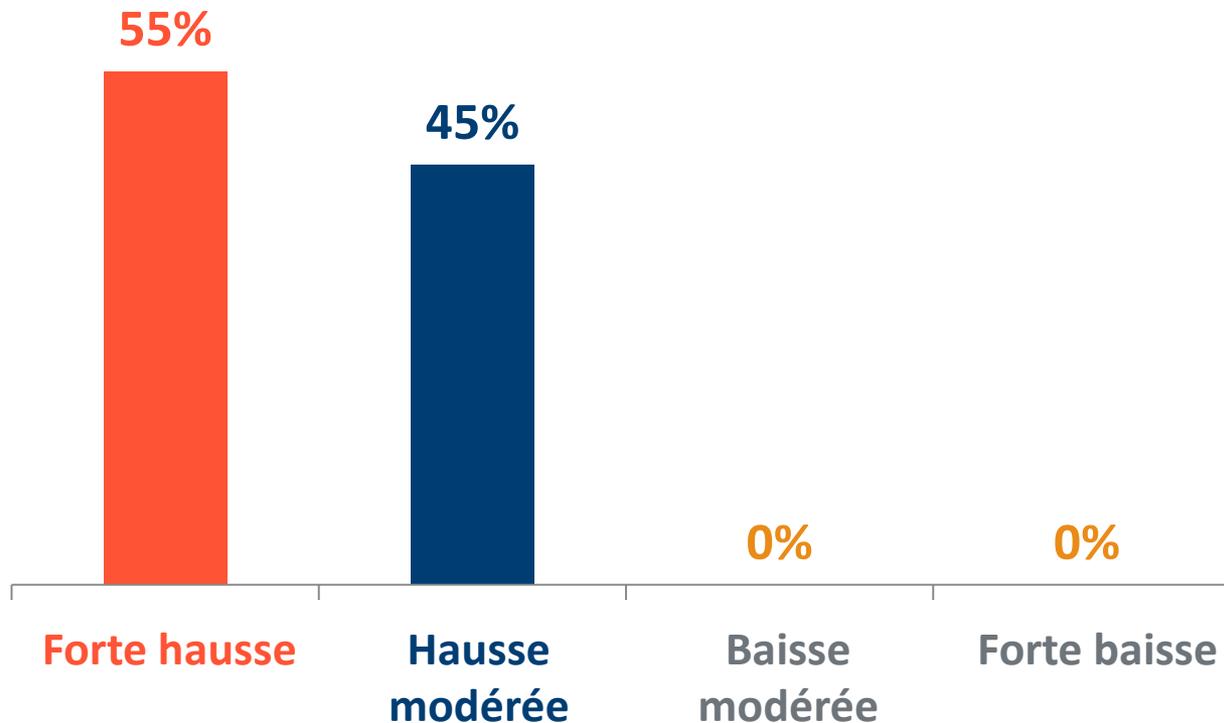


Evolution du chiffre d'affaires d'échantillons représentatifs d'entreprises de management de transition et de cabinets de conseil (unité : variation annuelle en valeur, en %)

Estimations et source : Xerfi d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

Les perspectives du marché

55% des répondants anticipent une forte croissance du marché



Évolution anticipée par les répondants du marché du management de transition dans les prochaines années

Source : Xerfi

Les perspectives du marché : les moteurs

Demande

➔ Réponse aux besoins des entreprises

➔ Recours accru au MT

Offre

➔ Image / Notoriété du MT

➔ Élargissement du vivier des managers

Environnement

➔ Évolution du rapport au travail

➔ Contexte réglementaire (droit du travail)

Les perspectives du marché : les freins

Demande

➔ Freins économiques et structurels

➔ Freins culturels en France

Offre

➔ Méconnaissance du MT

➔ Méconnaissance du rôle des EMT

Environnement

➔ La stabilité professionnelle reste une attente forte

➔ Multiplicité de statuts ou structures juridiques pour les managers

Les opportunités et menaces pour les EMT



Besoin
d'accompagnement
des entreprises

Clients tournés
vers l'exigence
de résultats

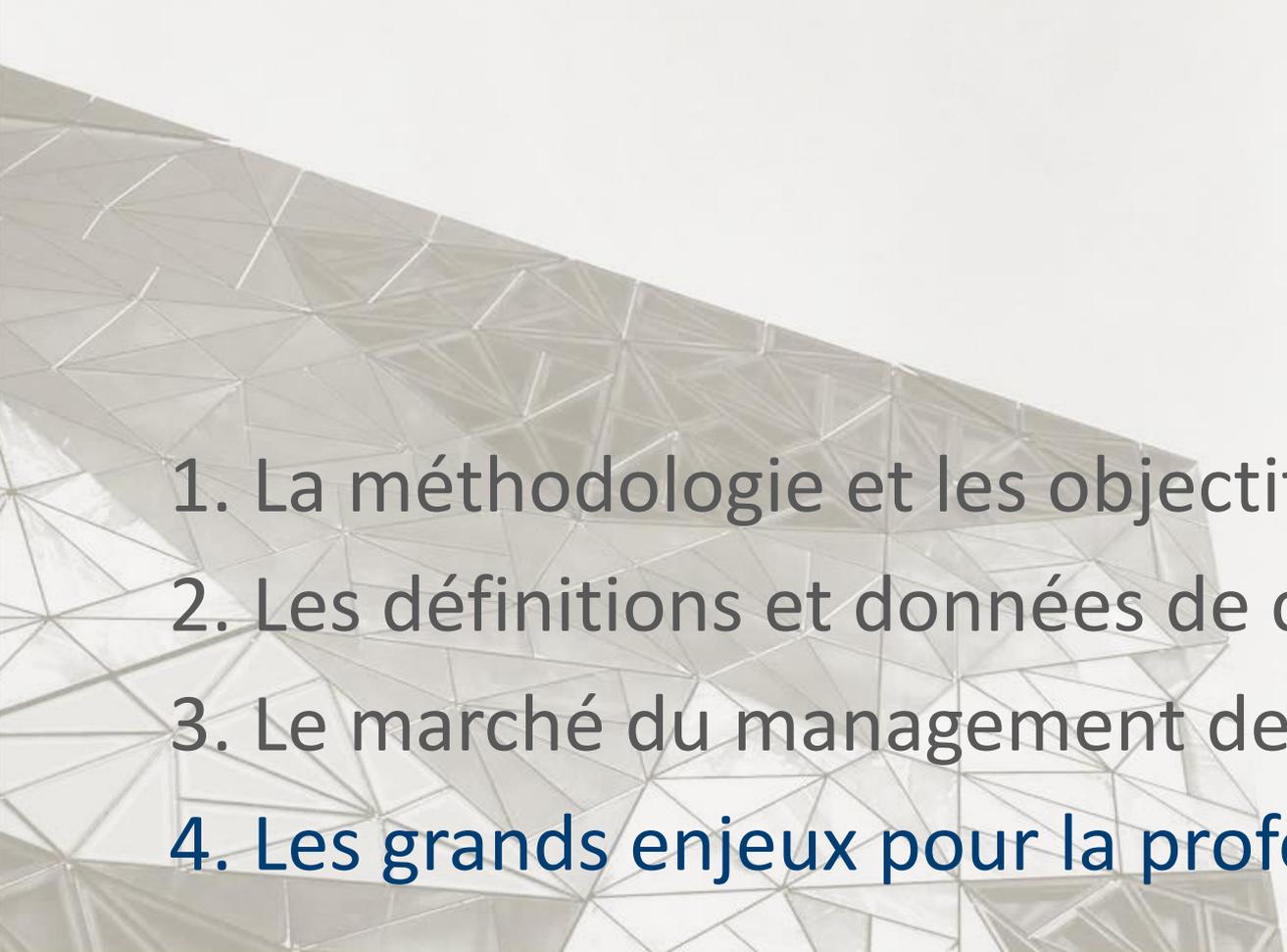
Apport
du numérique (gains
de productivité)



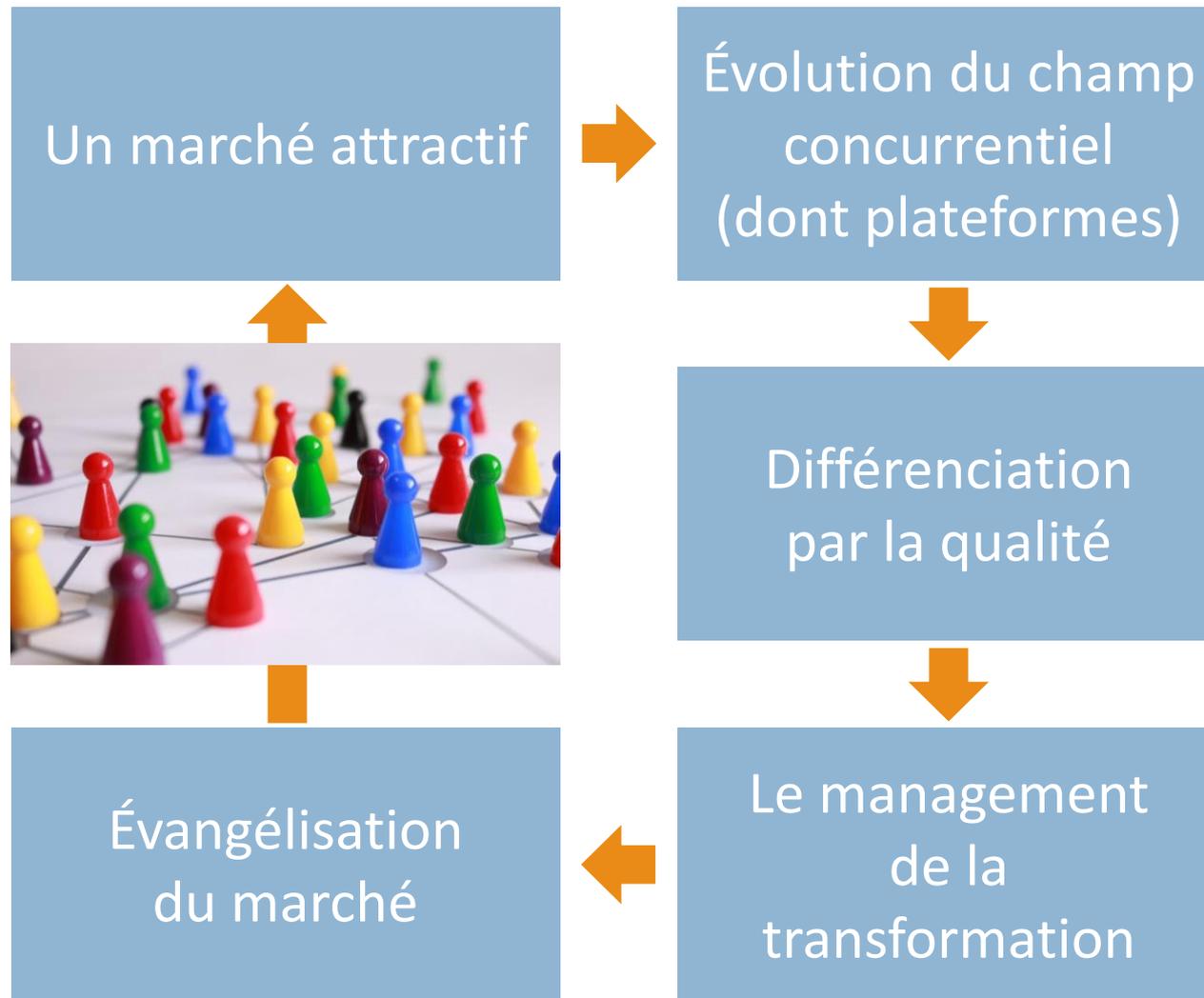
Risque
d'uniformisation
de l'offre

Concurrence
d'acteurs nouveaux
(dont plateformes)

Renforcement de la
concurrence pour les
meilleures ressources

- 
1. La méthodologie et les objectifs de l'étude
 2. Les définitions et données de cadrage
 3. Le marché du management de transition
 4. Les grands enjeux pour la profession

Vue d'ensemble des enjeux



Vue d'ensemble des enjeux





« Le management de transition commence à toucher des **métiers qui n'étaient pas concernés** »



« Les mentalités des entreprises **évoluent**, le management de transition s'ouvre à **tous types de problématiques** »



« Le management de transition
s'est **démocratisé**, les entreprises sont
de plus en plus prêtes à cette solution »

Les enjeux et thématiques clés

Un marché attractif qui offre de réelles opportunités

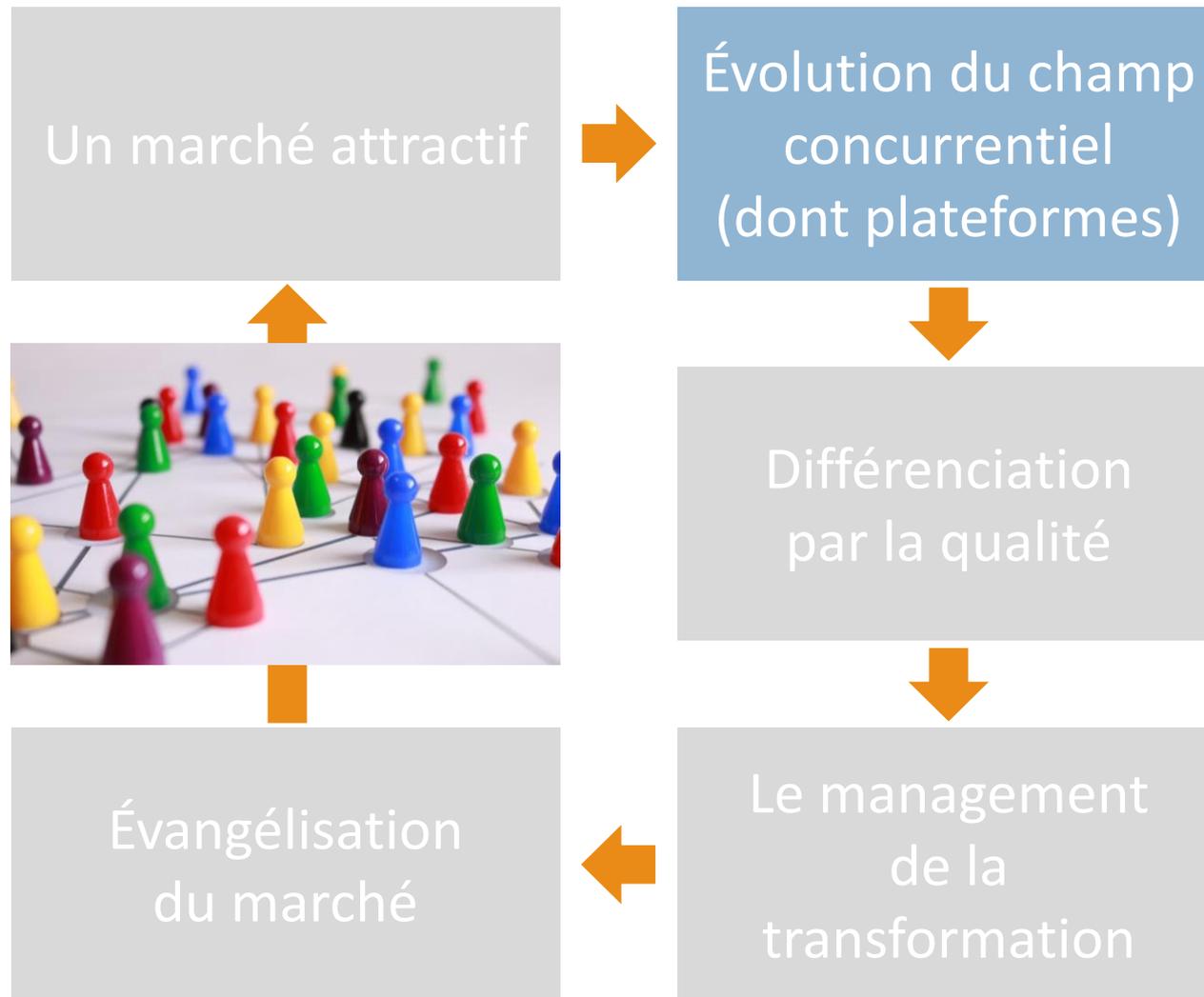
Nouvelles missions

Évolution des perceptions
des entreprises

Marché attractif pour les « aspirants
managers »



Vue d'ensemble des enjeux





« Le marché attire de **nouveaux acteurs** »

« Le marché devient **plus concurrentiel** »



« Les plateformes ne sont **pas une menace** du fait du haut niveau de qualification des managers de transition »



« La digitalisation est **peu probable** à court terme, du fait de relations très fortes entre les personnes »



« La révolution des outils informatiques permet une **relation plus agile** avec les clients et les managers »

Les enjeux et thématiques clés

L'évolution du champ concurrentiel

Concurrence multiforme et pléthorique

Arrivée continue de nouveaux entrants

Absence de facteurs poussant
à une concentration du marché



Les enjeux et thématiques clés

Le développement des plateformes : une menace ?

Des exemples
dans d'autres secteurs
(intérim/recrutement, conseil,
professions juridiques...)

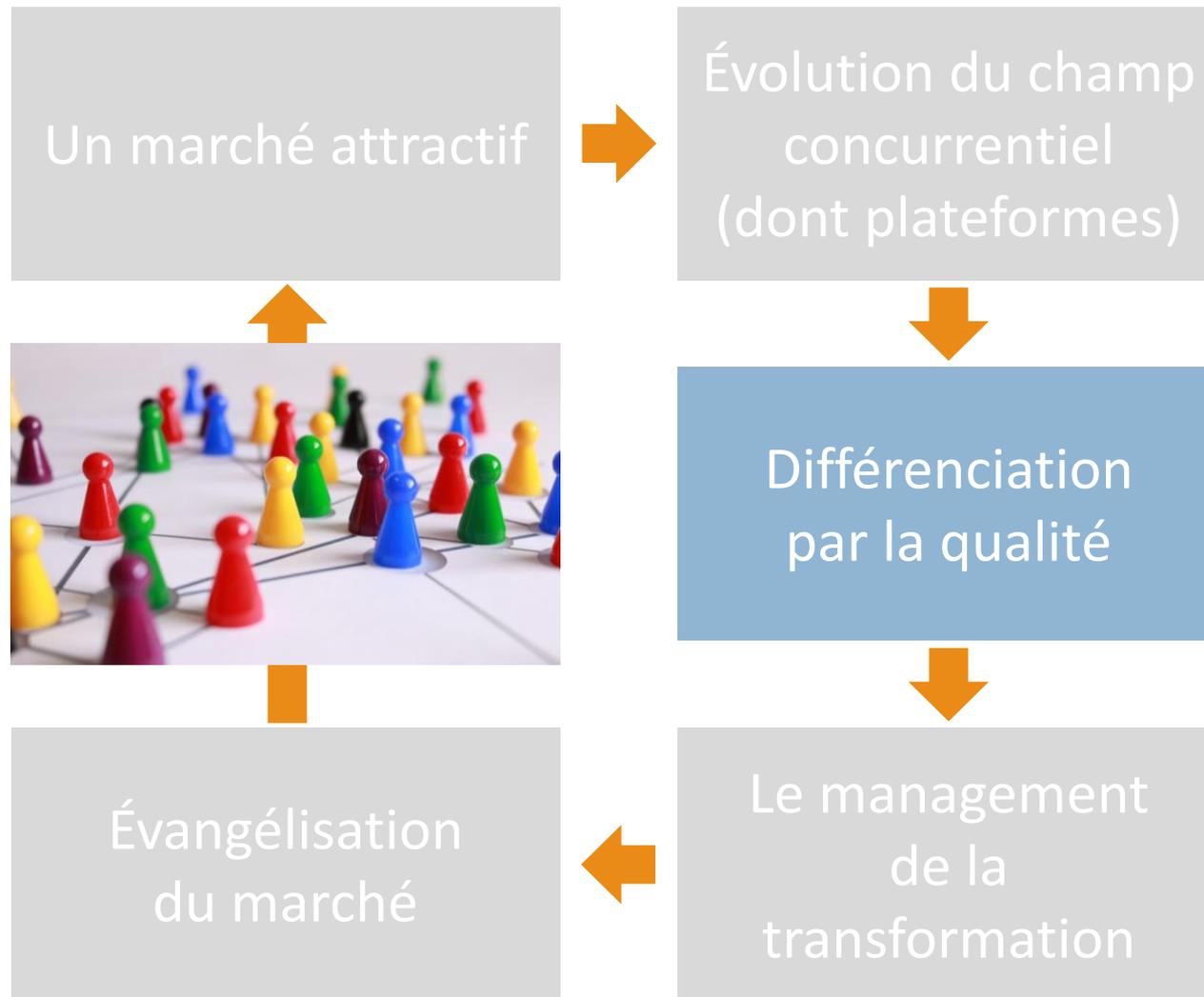
Des différences
selon
les profils considérés



Une partie du métier
se digitalise

Le rôle des EMT
est renforcé

Vue d'ensemble des enjeux





« C'est un métier sur lequel on ne s'improvise pas »



« L'offre des cabinets **va vers la qualité** »



« Il faut un **niveau minimum d'exigence**
pour rassurer les clients »



« La **qualité** est le **grand enjeu** pour la profession : le **métier n'apporte de la valeur** aux entreprises **que s'il est bien fait** »



« Une partie de la réponse **vient des clients** :
quelle est la valeur perçue des cabinets
de management de transition? »

Les enjeux et thématiques clés

La différenciation par la qualité

Contexte : une vision parfois négative
du métier et des EMT

Un enjeu majeur à de multiples niveaux

Aux EMT de montrer aux clients
leur valeur ajoutée !

Par quel moyens ?



Les enjeux et thématiques clés

Les enjeux liés à la qualité pour les EMT

Défendre
l'image

Rassurer
les clients

Se différencier

Fidéliser
les managers



Valoriser
les prestations

Vue d'ensemble des enjeux





« Dans les entreprises, les projets de transformation sont **partout** »



« C'est aux cabinets de **repenser leur métier,**
de **revenir aux fondamentaux :**
l'accompagnement des clients et des managers »



« Par l'arrivée de nouveaux entrants,
les acteurs historiques sont poussés
à **revoir leur offre** »



« Les bons cabinets ne vendent pas un poste mais **une réponse à un besoin** »

Les enjeux et thématiques clés

Le management de la transformation

Mutations de l'économie
et nouveaux besoins des entreprises

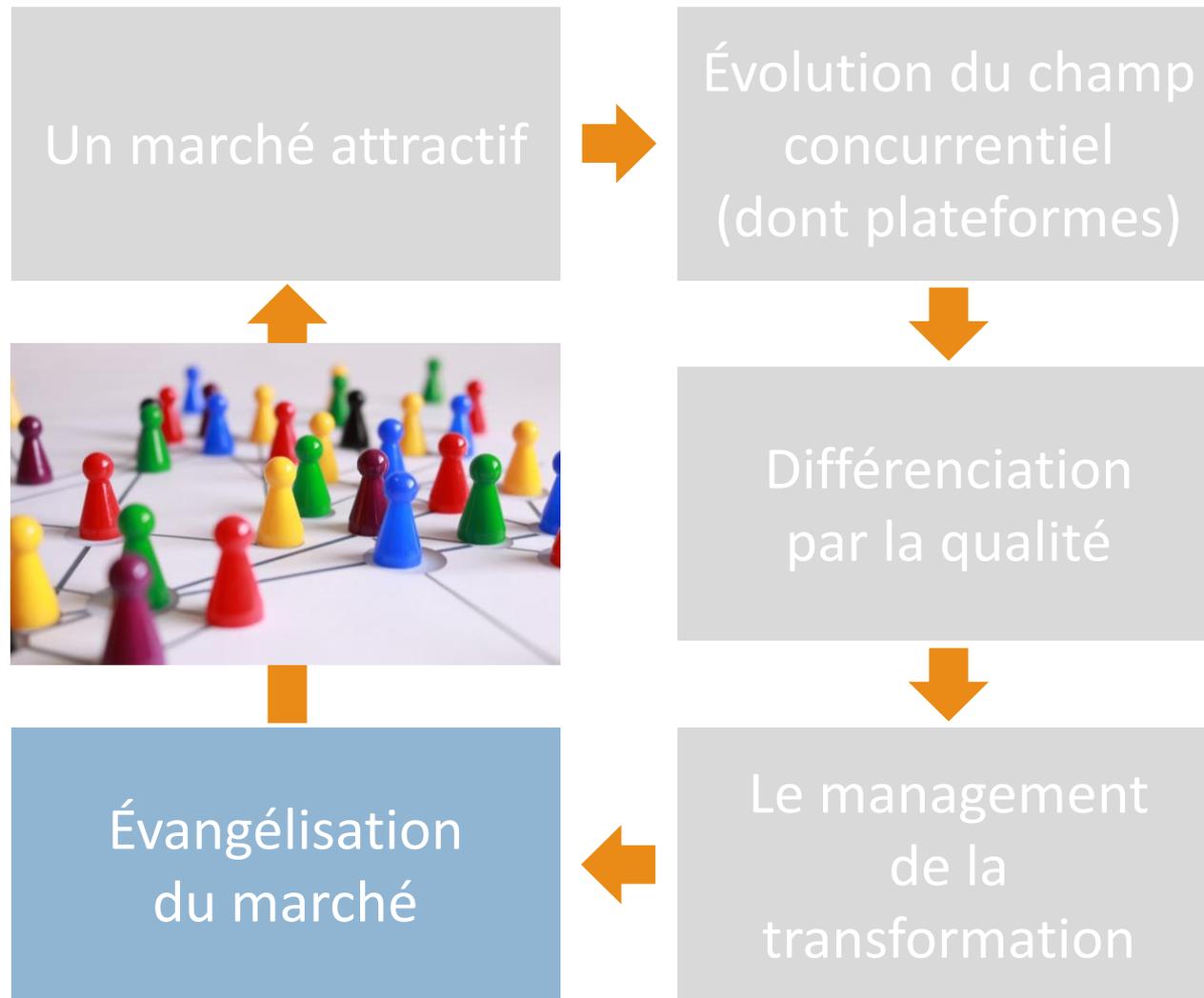
Positionnement et offre à faire évoluer

Démarche qui s'inscrit dans le processus
qualité

A faire percevoir comme un réel
changement



Vue d'ensemble des enjeux





« Il reste une **évangélisation** du marché
à **faire**, beaucoup de secteurs
connaissent peu le management
de transition »



« **La méconnaissance du rôle des cabinets
est un frein** »



« Le prix peut être un frein, il faut faire de la **pédagogie** auprès des entreprises pour voir le management de transition comme un **investissement** et non comme une dépense »



« Il faut continuer à être **très pédagogue** envers les clients et les managers sur ce **qu'apporte** le management de transition »

Les enjeux et thématiques clés

L'évangélisation du marché

Faire connaître le métier et ses avantages

Faire connaître le rôle et l'évolution de l'offre des EMT

Convaincre les non utilisateurs de management de transition





Pour conclure

Les messages clés

Par rapport à d'autres marchés, en particulier celui du conseil, le management de transition se caractérise par :

Des spécificités

Un mouvement vers une professionnalisation accrue

Un rôle de clarification de l'offre et de structuration du marché pour les EMT

La nécessité de fidéliser les managers pour avoir accès aux ressources les plus qualifiées

Des éléments communs

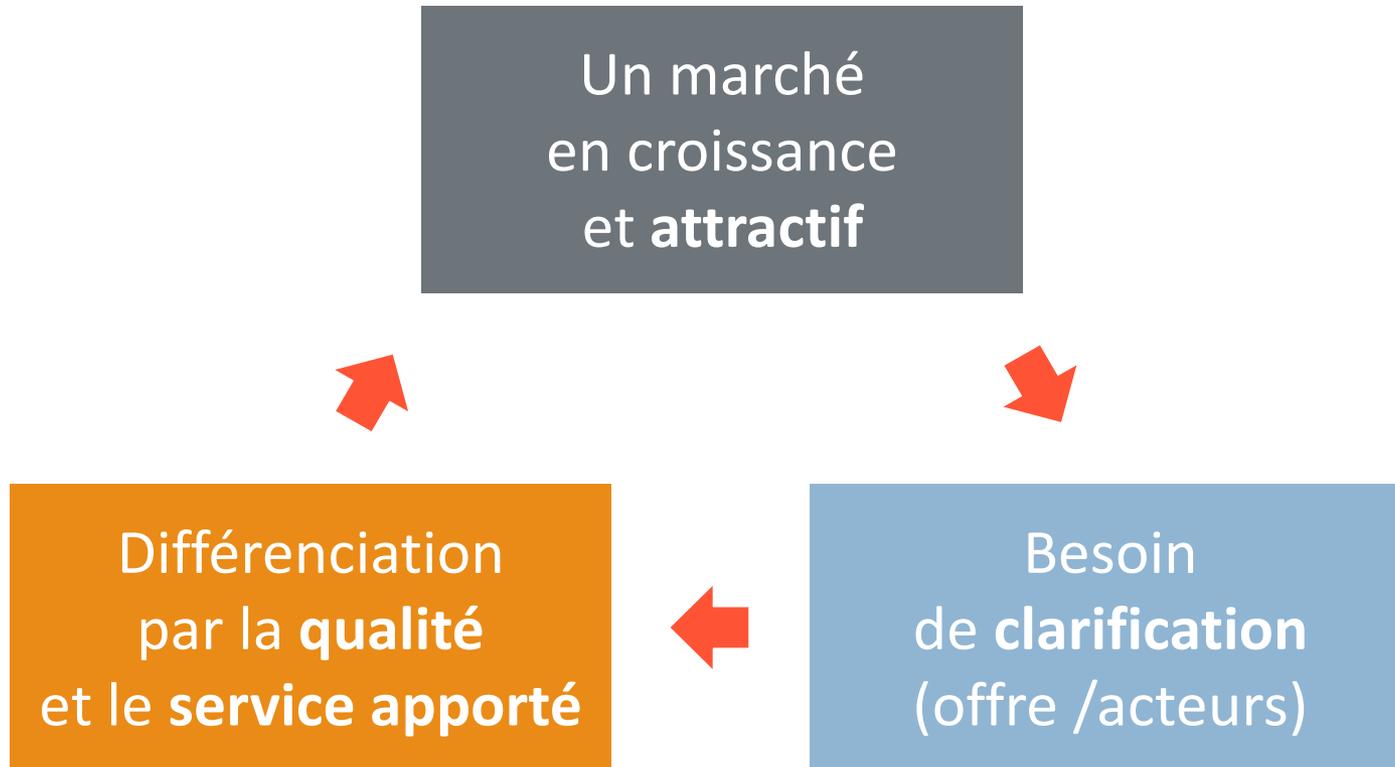
Un renforcement de la concurrence

Des pressions accrues sur les prix

Un impact des évolutions technologiques

Les messages clés

Vers un cercle vertueux ?



Quelles perspectives à plus long terme ?

L'internationalisation:
un relais de croissance ?

Managers : un accès
aux profils très qualifiés
plus disputé ?



Une spécialisation
accrue des EMT ?

Une polarisation
de l'offre ?

Un scénario possible

Vers une polarisation de l'offre ?

**Automatisation
croissante
d'une partie
des processus
de recrutement**

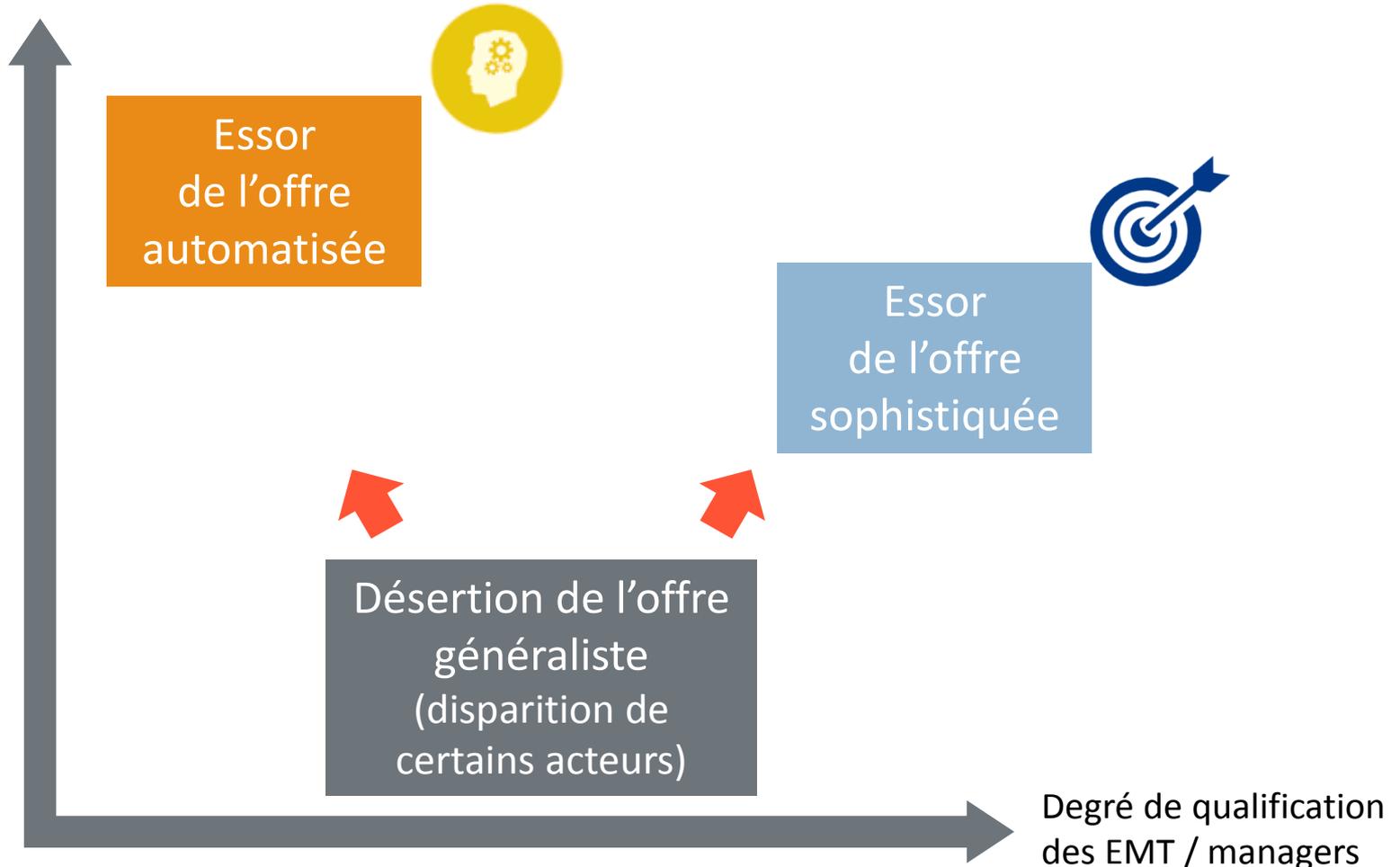
**Nécessité accrue
d'une intervention
humaine
pour les profils
les plus qualifiés**

**Stratégie de montée
en gamme d'une partie
des acteurs pour
répondre aux exigences
de qualité des clients
(et des managers)**

Un scénario possible

Vers une polarisation de l'offre ?

Nombre
de clients /
missions



4 éléments clés à retenir

Les messages clés de l'étude sur le management de transition

Une **forte mobilisation** de la profession

Un marché **dynamique**

Un marché **de niche** : \approx 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, 89 structures (*)

Un marché **de spécialistes** :
la **qualité** est un enjeu central



(*) Conservées pour l'analyse (hors structures de facturation des managers)



Merci de votre attention