



GUIDE
PRATIQUE

JUIN 2018

AD
AGRODIRIGEANTS

LE MANAGEMENT DE TRANSITION L'ESSENTIEL

Le guide AgroDirigeants

Ce document ne prétend pas être exhaustif mais apporte les éléments essentiels et incontournables à connaître sur le management de transition.

- De quoi s'agit-il ? A quoi cela sert ? Dans quelles situations ?
- Quel est le marché ? Comment évolue-t-il ?
- Quel est le cadre juridique ? Quelles sont les modalités contractuelles ?
- Est-ce pour moi ? Quelles sont les compétences requises ?
- Comment réussir sa mission ?
- Quels contacts clés ?

AUTEURS

Sébastien DOR
APT82

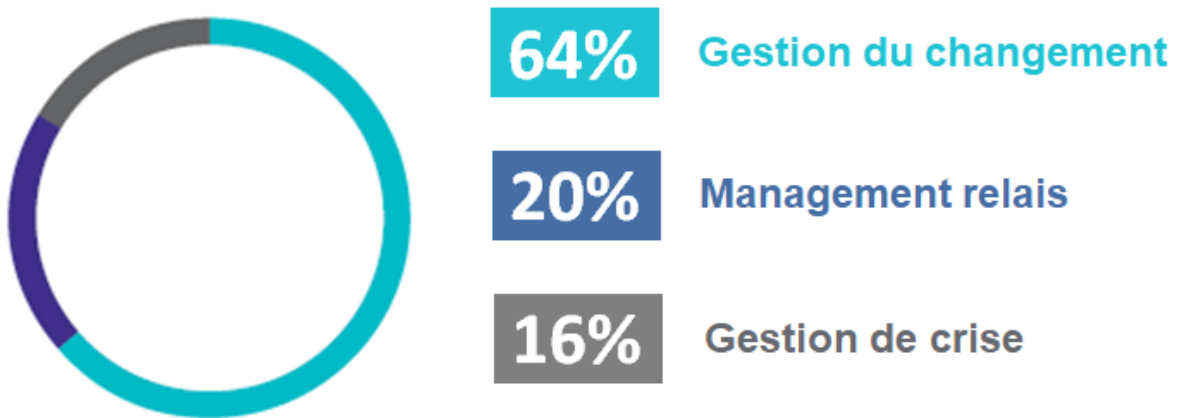
Delphine HERMOUET
M89

Le Management de Transition : de quoi s'agit-il ?

« Le management de transition est une prestation de service qui consiste à permettre à des entreprises ou organisations de bénéficier, dans un délai court et pour une période déterminée, de compétences managériales opérationnelles hautement qualifiées pour faire face à des situations particulières rencontrées par ces structures »

Source : extrait du [Livre Blanc](#) édité par Fédération nationale du Management de Transition ([FNMT](#)).

Les entreprises / organisations font appel à ces prestations dans trois principales situations :



Source : enquête annuelle menée par la FNMT auprès des dirigeants de 1200 entreprises - 2016

Gestion du changement : organisation, management, outil

- fusion, cession, acquisition
- restructuration, transfert
- projet stratégique de développement
- amélioration de la performance
- mise en place de nouveaux systèmes d'information

Management relais

- besoin temporaire d'une expertise clé

Gestion de crise

- redressement d'une structure : ventes, production, environnement, finance
- remplacement d'une fonction essentielle dans l'urgence (accident de ski du DAF)

Le marché

Le marché du management de transition commence à apparaître dans les années 70 aux Etats-Unis et aux Pays-Bas. Il arrive en France dans les années 80. L'estimation actuelle du marché en 2016 se situe **entre 285 et 315 Mio€** dont environ 60% pour les cabinets et le reste pour des managers de transition freelance. En comparaison, le marché du conseil en stratégie et management pesait presque 6 Md€ en 2016 et les entreprises de travail temporaire un peu plus de 24 Md€ en 2014, tous métiers confondus.

Le marché du management de transition progresse en moyenne de +20% par an, tendance qui devrait se confirmer dans les années à venir. La FNMT annonce une évolution de +27% en 2017. Ces évolutions à deux chiffres sont récurrentes depuis plusieurs années.



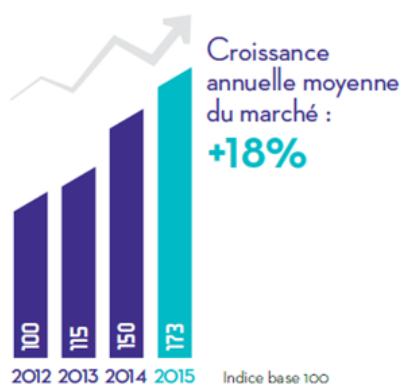
Connaissance de la solution

86%
des dirigeants connaissent
cette pratique

57%
y ont déjà eu recours



Chiffre d'Affaires



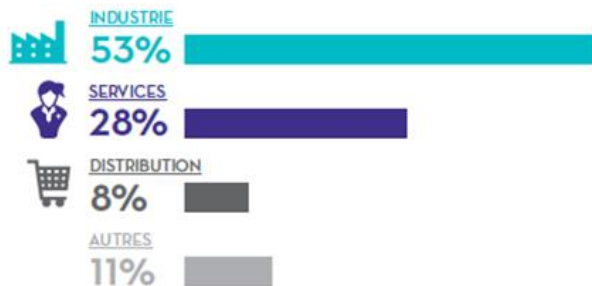
Source : enquête annuelle menée par la FNMT auprès des dirigeants de 1200 entreprises - 2016

Toutes les strates d'entreprises et tous les secteurs d'activité sont concernés, même si l'industrie arrive largement en tête. Tous les métiers de l'entreprise sont touchés, avec des durées de mission qui s'allongent progressivement. Le marché évolue. De plus en plus, le management de transition est un choix de vie pour les profils experts, la priorité étant donnée au projet confié et aux compétences qu'il va permettre de développer.

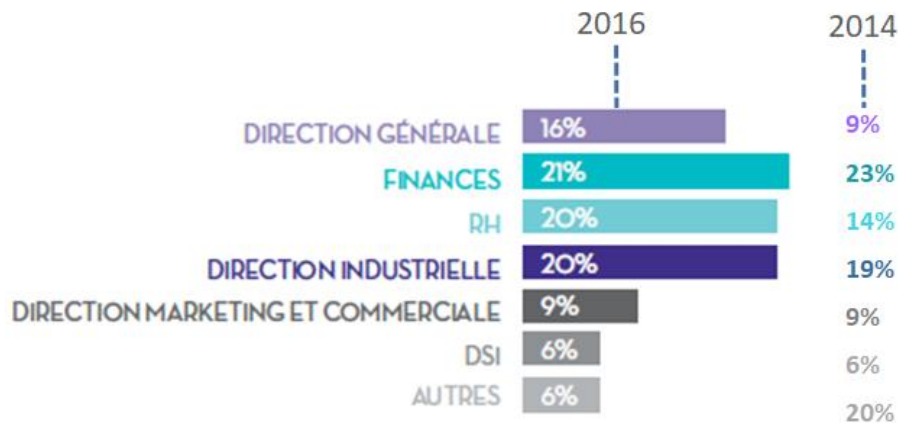
Répartition selon les effectifs



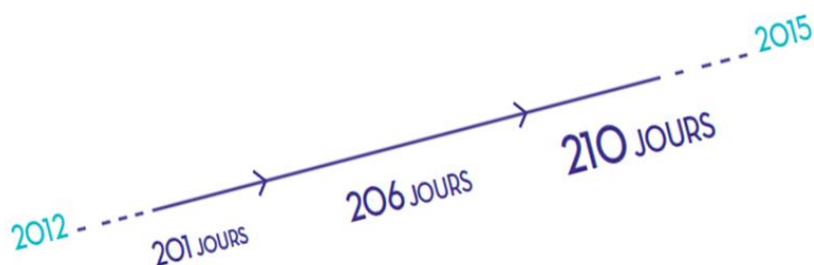
Répartition selon le secteur d'activité



Répartition selon les métiers



Durée des missions



Source : enquête annuelle menée par la FNMT auprès des dirigeants de 1200 entreprises - 2016

Pour aller plus loin, nous vous invitons à consulter le [dernier communiqué de presse de la FNMT](#), publié en avril 2018.

Le cadre juridique et les modalités contractuelles

De nombreuses solutions sont possibles pour exercer le management de transition, avec un cadre juridique et des modalités contractuelles qui leur sont propres, notamment concernant le lien de subordination entre l'entreprise utilisatrice et l'intervenant.



- Travail Temporaire
- CDD
- Portage salarial
- Indépendant

Pour aller à l'essentiel, reprenez les principales modalités ci-après :

- Le cabinet de management de transition possède le statut d'entreprise de travail temporaire.
 - ✓ Le manager de transition signe un contrat de travail temporaire avec le cabinet de management de transition (le motif retenu est alors "surcroît d'activité dû à ...").
 - ✓ Le cabinet de management de transition a préalablement signé un contrat de prestation de service avec l'entreprise utilisatrice.
 - ✓ La relation est dans ce cas tripartite : le manager de transition envoie régulièrement au cabinet de management de transition un bilan de ses actions selon le plan d'actions défini avec l'entreprise utilisatrice. Le manager de transition est rémunéré par le cabinet de transition qui assure toute la partie administrative.
- Le cabinet de management de transition ne possède pas le statut d'entreprise de travail temporaire.
 - ✓ Le cabinet de management peut vous porter ou vous proposer une structure de portage, dont le principe est de vous libérer de toutes les tâches administratives et de vous fournir un bulletin de salaire en bonne et due forme.
 - ✓ Le cabinet peut également pratiquer la prestation de service via votre société. Dans ce cas présent, il sous-traite donc une prestation à l'entreprise unipersonnelle du manager de transition.
- Vous pouvez aussi travailler en indépendant.
 - ✓ Via la structure que vous avez créée.
 - ✓ Via une structure de portage : un contrat de mise à disposition est alors signé entre vous et la société de portage, la facturation de l'entreprise utilisatrice se fait en liaison avec la société de portage qui s'occupe alors de votre bulletin de salaire.
 - ✓ Via un CDD.

Pour avoir des informations sur le portage salarial :

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31620>

Est-ce pour moi ? Quelles sont les compétences et qualités requises ?

Le management de transition est un métier d'expérience : des expériences variées dans des entreprises et univers différents sont un pré-requis. Le manager de transition est reconnu dans son métier. Il est souvent surdimensionné pour la mission qu'il accomplit. Un manager de transition doit avoir des connaissances et des savoir-faire solides car il se retrouve souvent dans des situations complexes, et parfois tendues. En outre, ses traits de personnalité sont également clés.



Une expertise métier



Une personnalité

- Il écoute et il est à l'écoute / il "fait l'éponge" (au départ seulement).
- Il sait se faire adopter et il sait aimer les équipes.
- Il communique bien.
- Il a de l'intuition.
- Il comprend vite les situations auxquelles il est confronté et a l'intelligence des situations.
- Il est expert dans son métier et il est opérationnel immédiatement
- Il agit vite : la mission dure quelques mois, il ne peut être question d'attendre pour décider.
- Il contrôle ses actions et restitue au donneur d'ordre.
- Il a un esprit entrepreneur.
- Il sait gérer les situations complexes et tendues.
- Il accepte la mobilité.
- Il accepte la frustration car il ne voit pas immédiatement les fruits de ses actions (rassurez-vous, il en voit certains!).

Le manager de transition **N'EST PAS** un coach (accompagnateur du dirigeant qui reste décideur), ni un consultant (un consultant propose, influence et aide mais ne décide pas).

Le manager de transition **EST** acteur, opérationnel et décideur pour conduire la mission avec les résultats attendus. Il est intégré dans l'entreprise ou l'organisation sans être de l'entreprise ou de l'organisation. Ainsi, il est généralement sans avenir dans l'entreprise ou l'organisation. Il avance, met en œuvre "sans se soucier" des habitudes de l'entreprise ou de l'organisation. Dans certains cas, des missions se prolongent en CDI mais cela reste une exception.

Le management de transition comparé



Source : revue de l'Association des Directeurs de Comptabilité et de Gestion, numéro de décembre 2007

Envie de devenir manager de transition ?

Tout d'abord, posez-vous trois questions :

- Est-ce un pis-aller ? ⇒ Dans ce cas, n'y allez pas, vous risquez de perdre toute crédibilité et si vous n'êtes pas convaincu alors vous pourriez être moins efficace.
- Est-ce que je veux réaliser une ou des missions dans l'intervalle de temps nécessaire au délai raisonnablement nécessaire de recrutement sur ma fonction ? ⇒ Il faut essayer... et peut-être y prendre goût.
- Est-ce que je veux en faire mon métier ? ⇒ Go ! construisez votre projet.

Il est également important de bien identifier les contraintes comme l'instabilité des revenus et les périodes d'intermissions, à apprécier au cas le cas.

Les pré-requis pour la réussite des missions



ENTREPRISE

- Identifier et cadrer le besoin : pourquoi le management de transition ? Quelles attentes ?
- Informer le manager sur le contexte, en toute transparence
- Préparer l'intégration : annonce, légitimité, écriture de la 1^{ère} feuille de route

MANAGER DE TRANSITION

- Rencontrer les collaborateurs de l'équipe : réunion de groupe le 1er jour + rendez-vous individuels ensuite
- Informer sur la mission en toute transparence
- Ne pas accepter de mission en espérant être recruté

Contactés clés

CABINETS en contact avec UNIAGRO

- BADENOCH & CLARK
Sacha Tchakarian
- DELVILLE MANAGEMENT
Anthony Baron, Patrick Abadie
- VALTUS
Philippe Soullier, Yves Mégret, Aymeric Bas, Bertrand Grimm, Frédéric Ripart, Mary Dupont-Madinier, Bertrand Falcotet, Thierry Grimaux
- X-PM TRANSITION PARTNERS
Jean-Marie Bru, Gérard Pfauwadel, Joël Templier, Denis Azria, Jean-Pierre Brichant, Patrick Laredo

Autres CABINETS : [accéder à la liste ICI](#)

Camarades Agros Référents : Sébastien DOR, sebastien.dor@laposte.net, +33 (0)6 77 64 34 30
Delphine HERMOUET, delphine.hermouet@neuf.fr, +33 (0)6 22 08 33 11