

Livre blanc  
du **management  
de transition**



# manage

## **Livre blanc du management de transition**

édité par la Fédération Nationale du Management de Transition



# tra

# **L**e management de transition **Qu'est-ce que c'est exactement ?**

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 durée déterminée, de compétences managériales opérationnelles hautement qualifiées pour faire face à des situations particulières rencontrées par ces structures.

## La prestation consiste en:

- une analyse du contexte dans lequel la mission va s'effectuer
- la définition de cette mission et du profil du manager requis
- la sélection d'un manager qualifié
- la responsabilité et la coordination de l'intervention elle-même
- l'accompagnement et le suivi du manager pendant toute la durée de la mission
- la capitalisation de l'expérience dans le cadre d'un processus d'amélioration.

# Comment et pourquoi est né le management de transition ?

Le management de transition est apparu dans les années 1970 aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (sous le vocable *interim management*). Il est le produit du pragmatisme et de la réactivité prévalant dans la vie économique de ces pays.

En France, le management de transition se développe régulièrement depuis les années 1990. Il permet aux entreprises qui traversent des situations particulières de bénéficier des compétences de managers et dirigeants expérimentés, à même de prendre les rênes d'une organisation ou d'une fonction transverse, en urgence (sous quelques jours), le temps d'un redressement ou d'un projet de développement.

## La création de valeur

Le management de transition répond ainsi à deux demandes fortes: la première concerne les entreprises, qui ont besoin de toujours plus d'agilité pour évoluer dans un monde changeant; la deuxième implique des managers et dirigeants expérimentés qui recherchent de l'engagement, une forte implication et une transmission de leurs expériences.

Le management de transition crée de la valeur en procurant de nouveaux leviers aux entreprises tout en offrant aux individus une relation à l'Entreprise renouvelée.

## Du sur-mesure

Le rôle du cabinet de management de transition consiste, à partir d'une écoute très fine et d'une analyse approfondie de la situation que vit son client, à réaliser une alchimie subtile entre les compétences de l'intervenant sélectionné, l'expertise et l'expérience cumulée du cabinet, la culture spécifique de l'organisation et le contexte psychologique dans lequel évoluent les acteurs. C'est là que se situe la véritable valeur ajoutée du cabinet qui, à partir de son expertise des situations particulières (crises, phases de changement, projets sortant du cadre habituel de l'organisation), apporte à son client une solution véritablement sur-mesure.

# Qui, quoi, quand, comment ?

## Quand Faire appel au management de transition ?

Pour des projets stratégiques ou de conduite du changement :

- ouverture d'une filiale pays
- lancement d'un nouveau produit
- amélioration de performance
- fusion, cession, acquisition
- restructuration
- transfert d'activité

Dans des situations d'urgence :

- redressement de filiale / société en retournement
- optimisation de la trésorerie
- climat social tendu
- réorganisation interne
- repositionnement produit pour stimuler les ventes

Pour assurer une continuité de service :

- carence temporaire d'une fonction clé de l'organisation

## Quelles sont les principales fonctions concernées ?

- direction générale
- direction financière
- direction des ressources humaines
- direction des systèmes d'information
- direction production / opérations / supply chain
- direction commerciale / marketing / communication



## Qui est le manager de transition ?

Il s'agit d'un dirigeant ou d'un manager très expérimenté, souvent doté d'une double expérience fonctionnelle et opérationnelle.

Il/elle est souvent dans le même temps un leader autonome solide mais aussi un chef de projet et un organisateur hors pair.

## Quelles doivent être ses qualités ?

Le manager de transition allie un ensemble de qualifications professionnelles et de qualités humaines:

- compétences métier
- immédiatement opérationnel
- aptitudes managériales
- focalisation sur les résultats
- capacités d'adaptation
- talent pour la communication
- résistance au stress

## Les missions de transition, quel intérêt pour l'intervenant ?

- continuer à avoir une vie professionnelle passionnante à un moment où les entreprises ne souhaitent plus lui confier un contrat pérenne;
- s'inscrire différemment dans le projet de l'entreprise en permettant un transfert de savoir à l'issue de la mission;
- ajouter une corde à son arc, pour le cas où la mission s'inscrit dans un parcours professionnel avec retour à un contrat pérenne;
- explorer des univers différents dans des fonctions et sur des missions que l'on connaît en revanche très bien;
- avoir la satisfaction de la mission accomplie.

## Quel rôle a le cabinet ?

- il initie la mission et cadre la demande du client;
- il étudie soigneusement le besoin de son client et l'environnement qui sera celui de la mission pour adapter le profil au plus juste;
- il choisit soigneusement les intervenants en mesure de réussir la mission, que ce soit grâce à leur expérience, leurs compétences et leurs réussites antérieures mais aussi leurs qualités personnelles de souplesse, d'ouverture et d'empathie;
- il suit le manager de transition tout au long de sa mission mais sans se substituer à lui, il peut ainsi recadrer la mission avec le client ou le dirigeant si nécessaire;
- il fait un bilan de fin de mission, à la fois de la satisfaction du client et des qualités du manager.

# Attention au cadre juridique ■ ■ ■

En France la question du cadre juridique est à examiner attentivement en fonction de la nature de la prestation ainsi que de l'existence ou non d'un lien de subordination entre l'entreprise utilisatrice et l'intervenant.

La mission de management de transition pourra ainsi s'effectuer selon le cas dans les cadres contractuels suivants entre l'intervenant et le cabinet de management de transition:

- prestation de service, de conseil ou de sous-traitance pour une activité ou un projet bien défini
- travail temporaire dès lors que le commettant de l'intervenant se situe au sein de l'entreprise cliente (lien de subordination)
- cas particulier du portage salarial; celui-ci faisant l'objet de discussions entre les partenaires sociaux et le Prisme (syndicat du travail temporaire), il conviendra de se référer aux textes les plus récents
- contrat de travail.

JURID



## Modalités contractuelles

En fonction du cadre juridique dans lequel s'exerce l'activité, différentes modalités contractuelles sont envisageables pour l'intervenant:

- le cabinet utilise ses ressources internes (intervenant en CDD ou CDI) pour effectuer la prestation
- le cabinet possède le statut d'entreprise de travail temporaire (appelé intérim)
- le cabinet sous-traite une prestation à l'entreprise unipersonnelle de l'intervenant
- le cabinet intervient en cotraitance avec l'entreprise unipersonnelle de l'intervenant
- le cabinet contracte une société de portage
- loi de 2008 dite du "travail à temps partagé"

# Fédération Nationale du Management de Transition (FNMT)



La FNMT a pour objectif de regrouper, sur la base du volontariat et après agrément et sélection par son conseil d'administration:

**des membres actifs:**

→ les cabinets ayant pour activité principale le management de transition

**des membres associés:**

- les associations de managers de transition
- toute organisation en lien avec l'écosystème du management de transition.

La FNMT est membre associé de Syntec Etudes & Conseil

F N



## Les missions de la FNMT

### Développement

→ contribuer au développement ainsi qu'à une évolution favorable de la profession dans toutes ses dimensions

### Pédagogie

→ mettre en œuvre des moyens d'information et de formation

### Représentation

→ représenter la profession auprès des pouvoirs publics, des médias et des tiers concernés

### Plateforme

→ plus généralement constituer une plateforme de discussion et d'échange pour la profession.



# C ode d'éthique et labellisation

Consciente de son rôle de régulation en termes d'éthique et de comportement de ses membres, la FNMT s'est d'abord dotée d'un code de déontologie. Le respect des neuf points détaillés dans cette charte conditionne le maintien de l'appartenance des membres à la Fédération.

La FNMT a adopté un processus de labellisation visant à établir un standard de qualité sur la base des pratiques responsables en vigueur chez ses membres. Il ne s'agit pas d'une démarche déclarative de la part des cabinets, mais d'apporter la preuve, avec l'intervention d'un organisme tiers indépendant, de la mise en œuvre dans leur organisation des bonnes pratiques de la profession telles que définies dans un référentiel commun.

Aujourd'hui la labellisation est obligatoire pour les membres actifs de la FNMT et donne lieu à des audits annuels (labellisation et renouvellement) effectués par le Bureau Veritas Certification, organisme de contrôle mondialement reconnu.

La labellisation est de ce fait un outil d'amélioration continue pour les cabinets, qui ont pour obligation de rester conformes aux dispositions et aux exigences du référentiel et de ses évolutions, en vue de respecter des engagements clairs et lisibles vis à vis des clients, des intervenants et des tiers.

Cette labellisation constitue aussi une garantie pour les clients des cabinets et évidemment pour les managers de transition.



# Perspectives

On peut logiquement s'attendre à ce que la progression du secteur se poursuive dans un contexte où l'offre se structure et les acteurs s'organisent, notamment sous l'égide de la FNMT.

En garantissant les bonnes pratiques, son rigoureux dispositif de labellisation permet d'établir les fondations d'un développement durable de la profession.

Dans le même temps, la Fédération œuvre au rayonnement et à une perception valorisée du management de transition.

La politique de sensibilisation des pouvoirs publics menée par la FNMT devrait également favoriser l'émergence d'un cadre juridique plus propice à la mise en œuvre du management de transition.

# Fédération Nationale du Management de Transition (FNMT)

**Fédération Nationale du  
Management de Transition**

3, rue Léon Bonnat  
75016 Paris



**Téléphone:**

→ +33 (0)1 44 30 49 86

**Fax:**

→ +33 (0)1 47 22 66 02

**E-mail:**

→ [info@fnmt.fr](mailto:info@fnmt.fr)

**Site internet:**

→ <http://www.fnmt.fr>





the  
nsit