

# Stratégie d'entreprise

## La mise en œuvre de la stratégie

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Exercice de synthèse

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'exercice.

#### Consigne

Après avoir lu l'article, dites quels sont les avantages du manager de transition dans un contexte de stratégie d'entreprise.

#### Article

### Management de transition : quels sont les avantages ?

Dans les moments de crise ou pour répondre à certains besoins spécifiques, les entreprises font recours quelquefois à des managers extérieurs de transition. Une mission de management de transition peut varier selon les domaines d'activités, les problèmes du moment, ainsi que la durée sur laquelle elle doit s'étendre. Découvrez dans cet article en quoi consiste une mission de management de transition.

### Le management de transition : qu'est-ce que c'est ?

Connu en anglais sous l'expression d'« interim management », le Management de transition est un dispositif utilisé par les entreprises et les organisations. Il intervient généralement à la suite d'une crise et nécessite l'implication des compétences managériales de professionnels externes à l'entreprise. Ces professionnels sont appelés « Managers de transition » et sont mandatés pour une mission spécifique. Très souvent, le management de transition s'étale sur une période allant de quelques mois à deux ans. La mission de management de transition dans une entreprise est ainsi limitée dans le temps. Toutefois, outre le délai qui lui est réservé, celle-ci a un objectif bien défini.

La mission de management de transition permet aux entreprises de bénéficier de l'expertise de professionnels qualifiés dans un domaine bien précis. Grâce à elle, il est facile pour les entreprises de surmonter les différents problèmes auxquels elles sont confrontées.

## **Quelle est l'histoire du management de transition ?**

La notion de « management de transition » est apparue pour la première fois aux Pays-Bas dans les années 70. Elle s'est ensuite répandue dans d'autres contrées et s'est rapidement développée au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Allemagne. Ce n'est que dans les années 2000 que cette notion a véritablement fait son entrée en France. Aujourd'hui encore, les Pays-Bas restent le pays dont les entreprises ont le plus recours au management de transition. En 2019 par exemple, 70 % des entreprises néerlandaises auraient fait appel à l'expertise de managers de transition contre 49 % des entreprises au Royaume-Uni et 35 % de celles allemandes. En France, chaque année, le taux d'entreprise demandant une mission de management de transition varierait entre 10 et 20 %.

## **Pourquoi demander une mission de management de transition au sein de votre entreprise ?**

La mission de management de transition présente de nombreux avantages pour les entreprises. En y recourant dans votre entreprise, vous bénéficierez de :

Une intervention de qualité en situation de crise : La mission de management de transition peut s'avérer salvatrice pour votre entreprise en situation de crise. En effet, les managers de transition qui interviendront au sein de votre entreprise disposent des atouts nécessaires pour vous sortir de crise. Grâce à leurs compétences managériales et à leurs expériences en la matière, ils mettront en œuvre des stratégies adéquates pour atteindre l'objectif fixé pour leur mission.

Un remplacement en urgence : Il est possible que vous perdiez un acteur clé de votre entreprise. Une perte qui peut pénaliser le bon déroulement des activités. En recourant au management de transition, vous aurez un manager compétent capable de gérer avec efficacité cette période de bouleversement. Cela permettra à votre entreprise de rester dans son élan et vous donnera le temps nécessaire pour trouver un autre professionnel à la place.

Un accompagnement lors de la mise en oeuvre d'un nouveau projet à fort enjeu : Vous avez peut-être un nouveau projet auquel vous tenez pour votre entreprise. Pour réussir son démarrage, vous pouvez solliciter l'accompagnement de la part de managers de transition spécialisés. Grâce à eux, vous n'aurez pas les difficultés d'un débutant sur ce nouveau projet. Ce qui vous permettra de lui donner un grand élan dès son début.

Un accompagnement au changement : L'une des principales raisons pour lesquelles bon nombre d'entreprises ont recours au management de transition est le changement. En effet, pour changer l'orientation de son entreprise ou pour y introduire des nouveautés, il faut trouver la bonne alternance. La mission de management de transition est par excellence ce qu'il faut à une entreprise pour réussir sa transition pour un changement sans incident. Aussi, dès que l'entreprise rencontre des difficultés liées à un changement, le manager de transition peut toujours intervenir pour aider à trouver la formule idéale pour les surmonter.

## **Quelles sont les modalités d'une mission de management de transition ?**

Généralement, le contrat d'une mission de management se conclut entre l'entreprise qui le demande et une entreprise de management de transition (EMT). Toutefois, vous pouvez choisir d'engager directement un manager de transition exerçant en libéral. Dans ce cas, vous devriez vous assurer qu'il a le profil qui correspond à la mission de management de transition pour laquelle vous comptiez l'engager.

Dans le cas où la mission de management de transition serait conclue entre l'entreprise et une EMT, les frais liés à la prestation sont versés à l'EMT. Cette dernière se charge à son tour de rémunérer son employé en mission auprès de l'entreprise demandeuse. Mais dans le cas où celle-ci relie directement le manager à l'entreprise qui l'engage, les frais sont directement versés au prestataire.

Il faut noter que les EMT n'engagent pas très souvent les managers pour des contrats à durée indéterminée. La plupart du temps, elles concluent des contrats temporaires qui prennent fin à l'issue de chaque mission.

Quel est le profil requis pour officier en tant que manager de transition ?

Même s'il n'existe officiellement aucune formation qui débouche sur la carrière de manager de transition, il faut un minimum d'expérience pour pouvoir prétendre à cette fonction. En effet, le manager de transition est avant tout un professionnel dans son secteur. Généralement, il a une expérience professionnelle d'au moins dix ans dans son domaine. L'âge moyen d'un manager de transition selon l'INIMA est de 55 ans pour une expérience professionnelle d'au moins 8 ans.

Outre la maîtrise des différents rouages de son domaine, il doit également disposer d'importantes capacités en management. Car, pour trouver une solution de sortie de crise pour une entreprise, il faut une bonne technique de management en plus de la compétence.

## Qui peut demander une mission de management de transition ?

Demander une mission de management de transition revient à solliciter les services d'un manager de transition. Des entreprises et organisations de tous les secteurs peuvent demander cette prestation.

### **Les entreprises de management de transition**

C'est sans doute les entreprises qui sollicitent le plus les services des managers de transition. En effet, elles prennent des marchés de prestation de mission de management de transition auprès des entreprises. Elles se chargent à leur tour de recruter des professionnels avérés pour exécuter les marchés. Même si ce ne sont pas dans les entreprises de management de transition que la mission est directement exécutée, celles-ci restent les premières employeuses des managers.

### **Les cabinets de conseil RH et de recrutement**

Les cabinets de conseil en RH et de recrutement emploient eux aussi un grand nombre de managers de transition. En effet, ils sollicitent l'expertise de ces managers pour les accompagner dans plusieurs domaines.

### **Les entreprises et autres organisations**

Les entreprises et autres organisations demandent régulièrement des missions de management de transition. Même si très souvent elles s'orientent vers les EMT pour trouver les managers, certaines parmi elles recrutent directement leurs managers de transition.

*Par Andre Litali, rédacteur de contenus éditoriaux et commerciaux chez Cadre Dirigeant Magazine, Paris - 11 juillet 2022*

**Source :** <https://www.lyon-entreprises.com/actualites/article/avantages-management-de-transition>

### Éléments de correction

Le management de transition permet de répondre rapidement à une situation d'urgence, d'accompagner un changement ou la transformation d'une structure.

La mission des managers de transition consiste à intervenir à temps partiel, à temps partagé ou à temps plein sur des missions stratégiques et relativement complexes confiées par des entreprises.

Les 4 principaux avantages sont les suivants :

- Une intervention situation de crise : les managers de transition sont généralement des cadres de direction avec une forte expérience des situations difficiles et des contextes de crise
- Un remplacement en urgence : L'incertitude des marchés et les changements très fréquents auxquelles les entreprises doivent faire face peuvent être partiellement absorbés par les managers de transition, souvent réactifs.
- Un accompagnement lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet à fort enjeu : La gestion de projets complexe est au cœur des compétences des managers de transition.
- Un accompagnement au changement : les managers de transition ont la plupart du temps une grande expérience du changement, soit parce qu'ils l'ont initiés soit parce qu'ils l'ont accompagné dans leurs expériences précédentes. Ils maîtrisent ainsi les jeux d'acteurs, les jeux de pouvoir et politiques, tout autant que les outils pour accompagner le changement.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.