

# Quand recourir au management de transition ?

Pour résumer l'un de mes précédents articles, le management de transition consiste dans le remplacement temporaire d'un manager dans des délais courts et pour une durée limitée, afin de franchir au mieux une étape de transition. Nombreux sont donc les cas où il est possible de recourir à un manager de transition. Voici les principaux :

## Le décès du dirigeant, cadre dirigeant, cadre de direction ou manager

Les décès de dirigeants sont malheureusement assez fréquents, soit qu'ils se soient épuisés au travail, qu'ils aient eu des loisirs à risques, qu'ils aient travaillé jusqu'à un âge très avancé ou tout simplement que la vie ne les ait pas gratifiés de la même chance que le plus grand nombre. Le manager de transition interviendra pour sécuriser la vie de l'entreprise, accompagner les collaborateurs et préserver les intérêts des actionnaires et ayants droits le temps d'organiser la succession : reprise par un membre de la famille ou un collaborateur, recrutement d'une personne externe à l'entreprise, etc.

Recourir à quelqu'un de rompu à la direction d'entreprises dans divers secteurs d'activités et de diverses tailles sera également de nature à rassurer les parties prenantes (fournisseurs, clients, banquiers, ...) et pourra même être dans certains l'occasion d'apporter une autre vision au sein de l'entreprise.

L'idéal est d'avoir pu anticiper ce scénario à travers une réflexion globale de type « plan de continuité d'activité » :

cela permet de savoir aussitôt comment faire et vers qui se tourner. S'il existe des contrats d'assurance « homme clef » qui proposent la couverture d'un certain nombre de frais dont le recrutement et le remplacement temporaire de l'homme clef ils ne permettent toutefois pas de savoir à l'avance qui assurera la mission si l'événement advient. Aussi peut-il être intéressant pour l'entreprise de rechercher vers qui elle pourrait se tourner le cas échéant, voir d'anticiper avec cette personne divers scénarios.

## **Départ précipité d'un « homme clef »**

Volontaire ou subi, ces départs sont souvent complexes voire traumatisants. Comme dans le cas d'un décès, le manager de transition tiendra bon la barre le temps du recrutement d'un tiers ou de restructurer l'organigramme et que chacun prenne ses marques dans ses nouvelles fonctions.

## **L'indisponibilité d'un dirigeant, cadre dirigeant, cadre de direction ou manager**

Il s'agit essentiellement des cas liés à un accident, une longue maladie, ou une hospitalisation. Sur ce dernier point, comme tout être humain les dirigeants et managers clefs ont aussi droit à prendre soin de leur santé et trop souvent ils n'imaginent pas qu'ils peuvent être remplacés le temps de leur absence. Souvent même cela peut se faire sur un format « temps partiel » peu coûteux pour l'entreprise et néanmoins suffisant. De même dans un grand nombre de cas l'homme clef pourra garder le contrôle et bénéficier tout simplement d'une personne qui sera « ses yeux, ses oreilles, sa bouche » au sein de l'entreprise mais qui pendant sa convalescence lui rendra compte et se coordonnera avec lui sur les décisions et

actions.

Idéalement ces situations devraient être anticipée en amont lors de la rédaction d'un plan de continuité d'activité (Cf. supra).

## **Absence anticipée d'un dirigeant, cadre dirigeant, cadre de direction ou manager**

Plus sympathique que l'hospitalisation programmée, l'indisponibilité du dirigeant peut aussi être liée à son souhait de prendre de la distance par rapport à son entreprise ou de réaliser d'autres projets qui lui tiennent à cœur. Par exemple, prendre une année sabbatique ... La mission du manager de transition dépendra alors essentiellement du fait qu'il aura tous les rennes en mains ou qu'au contraire il gèrera sous la supervision du dirigeant légal.

## **Les projets ou situations à fort enjeux et nécessitant temporairement des compétences spécifiques ou complémentaires**

Il peut s'agir de projets pour lesquels l'entreprise n'a pas les compétences en interne comme de projets pour lesquels les ressources sont momentanément insuffisantes. Par exemple, pour lancer de nouvelles activités, mettre fin à d'autres, mettre en œuvre un plan de développement d'envergure, gérer des projets complexes ou un changement important, voire gérer une crise.

# Les recrutements urgents ou plus longs que prévus

Il peut s'agir également de pourvoir à une création de poste urgente le temps de mener à bien la procédure de recrutement du futur titulaire de la fonction ou encore de recourir à un professionnel qui occupera temporairement le poste afin de ne pas ralentir les projets de l'entreprise quand une procédure de recrutement s'avère plus longue que prévu.

## La (re)structuration d'entreprise.

C'est la facette du métier qui bien souvent inquiète les collaborateurs et rassure les actionnaires ...

Il y a encore en effet des salariés qui ont connu ces cow-boys d'un autre temps, « costs killers » (réducteurs de coûts) ou tout simplement de « killers » (tueurs), cassants et peu enclins à l'empathie, tranchant dans le vif et repartant presque aussi vite qu'ils étaient arrivés et sans trop sembler se soucier de ce qu'il adviendrait des licenciés comme des survivants.

Hormis le fait qu'un certain nombre de ces intervenants, au-delà de leurs méthodes, ont malgré tout réellement sorti des entreprises de mauvais pas, j'ose croire que cette période est désormais révolue. Le management de transition a fait sa mue et vous y trouverez même une proportion importante de dirigeants sensibles à des formes de management modernes et respectueuses des individus.

Que ce soit pour gérer la croissance, des fusions-acquisitions ou des absorptions, des délocalisations ou des relocalisations, ou d'intervenir sur des entreprises en difficulté pour les restructurer, les managers de transitions apportent leur expérience, leur connaissance de nombreux secteurs d'activités, leur regard extérieur voire décalé, et

ont comme atout majeur de ne pas porter le poids de l'histoire de l'entreprise et d'être hors des jeux de pouvoirs et de carrière.

## **Le management de la transformation**

Il peut s'agir d'accompagner l'entreprise dans l'acquisition de nouvelles méthodes ou technologies (transition numérique par exemple), de nouveaux outils ou systèmes, de changements de business model ou de gouvernance, ou encore de réorientations stratégiques.

## **Le (re)cadrage**

C'est un cas où le recours au management de transition n'est souvent pas envisagé et pourtant, ces missions « casques bleu » ou « juge de paix » sont de nature à ramener beaucoup de factuel dans des organisations qui ont perdu le sens de leur mission.

En effet, lorsqu'une équipe de direction, un comité exécutif ou un directoire a du mal à fonctionner ou encore que des associés se déchirent, l'intervention d'un professionnel externe pour remettre les pendules à l'heure et recadrer la manière de travailler et de collaborer peut éviter d'avoir à faire le grand ménage ou l'explosion d'associations de dirigeants ou cadres de direction qui peuvent avoir encore de belles choses à réaliser ensemble.