

Cercle des paradoxes

Management de transition

Les différents acteurs du management de transition (Hervé Hannebicque, DRH utilisateur, Patrick Laredo, Président de X-PM, Pierre van den Broek, Président de NIM, et enfin Stéphane Rostand, DRH manager de transition) étaient réunis ce 15 avril par Louis Dugas pour débattre du thème : « Management de transition : problème ou solution pour les DRH ? Les entreprises sont-elles toujours durables ou deviennent-elles des grappes de projets ? ».

Par Frédéric Gailliot, Directeur du développement X-PM | X-PM

Largement utilisé dans le monde anglo-saxon depuis les années 1980, le management de transition, apparu en France plus récemment, connaît aujourd'hui un fort développement. Cette solution est maintenant prise en compte par de nombreux DRH. Ce n'est pas qu'un effet de mode et cela traduit une tendance de fond. Avant tout, la plus grande flexibilité du marché de l'emploi, un contexte de guerre des talents et surtout un environnement économique de plus en plus changeant obligent à plus de réactivité et rendent plus difficile l'anticipation des besoins en ressources. Enfin, la culture projet qui se développe dans les entreprises (elles fonctionnent de plus en plus comme des grappes de projets !) généralise l'utilisation du management de transition. Mais concrètement, de quoi s'agit-il ? « *Notre métier est de renforcer le management des opérations via un appoint de management pour une période donnée* », rappellent les intervenants. Les niveaux de postes concernés sont des postes de cadres supérieurs ou de cadres dirigeants (DG, DRH, DAF, directeur achats, directeur de site industriel...) pour des missions qui varient de 6 à 18 mois.

Trois grands types de missions

Qu'il s'agisse de transitions « ruptures ou jointures », le management de transition intervient dans trois grands types de situations : les redeploiements et nouvelles activités (redressement, cession,

accompagnement de fusion...), le management de la performance (principalement des projets transverses) et, enfin, l'urgence managériale où il s'agit de sécuriser et d'assurer la continuité des opérations, le temps pour l'entreprise de se retourner. A l'origine de ces missions, un même constat. Pour faire face à des enjeux opérationnels importants, l'entreprise a besoin d'un manager expérimenté, immédiatement opérationnel, mais elle n'a pas les compétences disponibles en interne... et surtout pas le temps de les former. Pour rappel, le délai moyen pour le démarrage opérationnel d'une mission est de quinze jours à compter de la demande initiale du client.

Qui sont ces managers de transition ?

Les managers de transition sont avant tout des hommes et femmes de terrain, des meneurs, qui ont déjà géré avec succès ce type de situations. Centrés sur les résultats, dotés d'un fort charisme, ils ont cette capacité à s'imposer et à prendre rapidement les rênes pour être immédiatement opérationnels. La valeur ajoutée du cabinet est aussi de détecter celles et ceux à même de devenir des managers de transition. C'est un métier qui, au-delà des compétences et du savoir-faire, implique une certaine maturité dans la démarche (ce ne peut pas être un choix par défaut !) et qui requiert un certain nombre de qualités, un savoir être. Les points clés d'une mission réussie ne se limitent pas au manager. En amont de la mission, il

est crucial d'identifier avec l'aide du cabinet de management les enjeux opérationnels et de définir clairement les objectifs de la mission.

“ Mon but n'est pas de prendre la place du manager en poste. » – Un manager de transition

Culture d'entreprise et management de transition

Avant une première mission, certains DRH clients s'interrogent : « *Notre culture d'entreprise est-elle compatible avec un manager de transition ?* ». Le déroulé de l'intervention les rassure. Tout d'abord, les principaux cabinets qui ont déjà réalisé plusieurs centaines de missions disposent d'un vrai savoir-faire en la matière. Par ailleurs, les managers choisis ont cette capacité à s'intégrer rapidement dans l'organisation. Confirmation d'un manager de transition : « Je veille dès le début de la mission à dissiper toutes les craintes des équipes en place : je ne suis pas là pour prendre la place du management en place ». Le nombre de candidatures en témoigne, le management de transition séduit de plus en plus de managers. Ce phénomène

traduit une évolution dans la conception même qu'ont les cadres de leur employabilité et dont les carrières deviennent de plus en plus hybrides. C'est avant tout un choix professionnel comme en témoigne ce DRH qui a réalisé six missions en cinq ans : « *J'apprécie de découvrir de nouveaux environnements, de réaliser des missions variées. Extérieur aux jeux de pouvoirs de l'entreprise (je n'ai pas d'avenir dans l'entreprise au-delà de ma mission !) je garde une forme de liberté. Positionné en interlocuteur prestataire, je peux concentrer toute mon action sur les résultats* ». En contrepartie « *[...] il faut être à même de gérer les périodes d'inter-missions... dont la durée peut être variable !* ». Les managers de transition ont parfois été perçus de manière contrastée par le corps social. A l'inverse, les équipes internes apprécient aujourd'hui chez eux l'expérience et l'expertise, un œil extérieur sur les pratiques de l'entreprise. C'est au manager de transition, sans passé ni passif, étranger à toute stratégie personnelle, d'expliquer qu'il est là pour construire sans destabiliser, pour sécuriser l'entreprise. Comme le remarque Louis Dugas, « *les managers de transition sont passés du statut de mercenaires à celui d'interlocuteurs respectés, leur position au sein de l'entreprise leur confère in fine une forme de loyauté* ». Pour conclure, le président de l'un des cabinets de rappeler qu'à l'occasion de sa participation à la transition, il a confié la direction de son cabinet à un président... de transition ! ■



Les managers de transition sont passés du statut de mercenaires à celui d'interlocuteurs respectés.