



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

*Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419

Le Management de Transition en 7 phases ?

Ci-dessous je présente ma vision et mon expérience du déroulement d'une mission de management de transition, à travers 7 phases.

Phase 1 : Sélection du manager et de la mission par le manager

Phase 2 : Préparation de la mission

Phase 3 : Prise de poste

Phase 4 : Observation, analyse ... et navigation à vue

Phase 5 : Définition du plan d'action

Phase 6 : Exécution et communication

Phase 7 : Passage de témoin.

Phase 1 : Sélection du manager de transition et de la mission par le manager

Les donneurs d'ordre recherchent un manager de transition souvent dans l'urgence et sous la forme d'un « mouton à 5 pattes ». Ils souhaitent un homme ou une femme ayant une bonne expérience du marché, du métier et du type d'entreprise qu'il ou elle va intégrer, apte à rapidement s'imposer envers le staff en place et améliorer une situation parfois désespérée. En réalité, ils devront se contenter d'un manager approchant au mieux du profil idéal et ont intérêt à privilégier les capacités types d'un vrai manager de transition : facilité d'adaptation, capacité d'analyse rapide, autonomie, sens du résultat, résistance au stress, bon relationnel ...

Le manager de transition doit lui bien se faire clarifier l'objectif de la mission, ses dérives possibles, les moyens mis à sa disposition et se renseigner directement et indirectement sur l'entreprise qu'il va intégrer. Il doit être vigilant concernant le contrat proposé, en particulier sur les clauses de non-concurrence et de conditions de fin de contrat.

Expérience personnelle : toutes les missions que j'ai réalisées ont toujours fortement dérivé par rapport à leurs définitions initiales.

Phase 2 : Préparation de la mission

La préparation de la mission, par exemple lors des réunions préalables au siège du groupe de la filiale à prendre en main, doit être considérée comme une période de calme avant la tempête. Le manager de transition doit en profiter pour accumuler beaucoup d'informations sur le marché, la structure de l'entreprise ou du service à prendre en main, les règles de fonctionnement, les affaires en cours et surtout le personnel qu'il va manager. Car une fois dans le vif du sujet, il doit rapidement se faire son propre avis sur beaucoup de dossiers et de personnes; aussi toutes les informations glanées au préalable lui faciliteront le travail.



Expérience personnelle : l' « intouchable » n°2 d'une entreprise dont j'ai pris la direction était le roi de la tromperie. Son habilité à enjoliver les pires situations était tout aussi efficace que destructrice de valeur. En étant prévenu lors de la phase de préparation, j'ai vérifié ce point dès le 1er jour de ma mission en recoupant les informations fournies par ce manager. J'ai pu ainsi gagner en efficacité en utilisant ensuite systématiquement d'autres sources d'informations.

Phase 3 : Prise de poste

L'arrivée dans l'entreprise du manager de transition est un moment clé, car il est bien connu que la première impression laissée par un nouvel arrivant dans un groupe de personnes est difficilement modifiable et la durée d'une mission de transition lui laisse rarement le temps de se rattraper. Le nouveau manager doit donc bien préparer son « coup » de façon à ce que son apparence, ses premiers actes et ses premiers mots soient adaptés à son rôle et son environnement. Par exemple, un redresseur d'entreprise doit plutôt rouler en petite voiture, porter une tenue stricte et donner par ses gestes et ses paroles en même temps une impression d'autorité et de sérénité (« je suis là pour imposer des changements difficiles et je suis porteur d'avenir »).

Il devra vite mettre en place les premiers leviers du pouvoir : comité de direction, repérage des personnes de confiance qui seront ses sources d'information et ses relais, mise en place d'un tableau de bord sur la marche de l'entité dont il a la charge et son environnement, etc ...

Dans une troisième étape, il devra vite imposer sa marque par la fixation de premières règles du jeu et quelques décisions non risquées.

Expérience personnelle : dans le cas d'une entreprise en difficulté, on peut rapidement remédier à l'absence ou l'inadaptation de quelques règles importantes. Par exemple, la mise en place d'une simple procédure de contrôle des offres de prix avant envoi aux clients m'a permis de rapidement éliminer des sources de pertes et de devenir incontournable dans une fonction clé de l'entreprise.

Phase 4 : Observer, analyser ... et naviguer à vue

Quand les circonstances le lui permettent, le manager de transition prend le temps de connaître suffisamment le périmètre dont il a la charge avant de déterminer comment atteindre l'objectif fixé.

Pour cela, idéalement, un Directeur Général interviewe chaque responsable de service et homme clé de l'entreprise, visite des clients représentatifs, les lieux de production et de réalisation des services, prend contact avec toutes ses équipes, au moins en saluant chaque employé si son nombre est raisonnable, participe au début en tant qu'observateur aux réunions importantes rythmant l'entreprise, prend connaissance des informations clés sur le marché, les ventes, la situation financière, le savoir faire et le fonctionnement de l'entreprise, etc ... Ce travail de récolte d'informations étant orienté en fonction de l'objectif fixé.

Dans les faits, les donneurs d'ordre, les employés ou les circonstances ne laissent souvent pas le temps au Manager de Transition d'avoir une telle approche construite. Il doit souvent prendre les choses en main très

*Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



rapidement. Il peut être même amené à prendre des décisions importantes dès le premier jour. Il doit dans ce cas faire au mieux et tout à la fois : manager en naviguant à vue, observer et analyser l'entreprise afin de pouvoir passer le plus rapidement possible à la phase suivante.

Expérience personnelle : fraîchement nommé directeur d'une filiale en difficulté avec pour mission de la redresser, j'ai été dès les premiers jours absorbé par la gestion des projets clients dans des situations graves et complexes. C'est dans le traitement des problèmes de terrain, au coup par coup, que je me suis rapidement forgé une expérience et une légitimité qui m'a permis ensuite de proposer et mettre en application des solutions radicales de redressement de la société.

Phase 5 : Définition du plan d'action

Le plan d'action est à mes yeux une arme à coups multiples. Il permet de synthétiser la liste des sujets ou problèmes à traiter et des actions à mener, de citer les personnes responsables de ces actions et de fixer leurs délais de réalisations. C'est aussi un moyen de mettre les équipes en ordre de marche et de montrer au donneur d'ordre que la situation est prise en main et que l'on est à priori sur la bonne voie.

La liste des actions doit être un mixte d'idées du manager de transition qui amène son point de vue extérieur et son expertise et des meilleures idées du personnel de l'entreprise qui doit se sentir ainsi valoriser par la prise en compte de son opinion.

Un délai de quelques semaines me paraît raisonnable pour établir un plan d'action complet, mais l'expérience montre là aussi que les circonstances nécessitent parfois de passer à l'action très rapidement et que, dans les situations de crise en particulier, les beaux plans d'actions sont souvent remis en cause par les imprévus et changements de priorité. L'important est qu'au moins quelques actions à fort impact soient réalisées le plus rapidement possible.

Expérience personnelle : Des diverses méthodes apprises au contact de Toyota, dans le cadre de l'amélioration d'une usine d'un groupe qui fournissait ce constructeur et dont j'étais responsable de la clientèle asiatique, j'applique surtout la méthode des « 3 fois pourquoi ? ». Elle consiste, face à un dysfonctionnement, de faire poser par le groupe de personnes concernées la question « pourquoi ? » à 3 reprises, de façon à aller chercher derrière les premières réponses les véritables sources du problème et à pouvoir définir ensuite un plan d'amélioration efficace.

Phase 6 : Exécution et communication

Une fois que le Manager de Transition a imposé son leadership et que le plan d'action a été annoncé, il doit tenir bon. En effet les occasions de perte de leadership et d'enlèvement de pans entiers du plan d'action ne manquent pas : opposition plus ou moins larvée de certaines personnes, retour des vieilles habitudes, relâchement du support du donneur d'ordre, péripéties de la vie d'entreprise, surcharge de l'emploi du temps du Manager de Transition, etc,

...

*Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



Le plan d'action doit rester l'axe incontournable de la mission. Il peut être adapté si certaines actions se révèlent sans intérêt, infaisables ou au rapport « impact / moyen nécessaire » défavorable. La publication régulière de son avancée, au moins tous les 15 jours, est l'occasion de rappeler à l'ordre les récalcitrants et de démontrer autant aux équipes qu'au donneur d'ordre que l'on progresse vers l'objectif.

Une mission de management de transition étant souvent une période traumatisante pour le personnel, le Manager de Transition devra s'assurer que toutes les personnes concernées soient correctement et régulièrement informées de la situation : les « n-1 », leurs équipes, les représentants du personnel, les autres entités de l'entreprise ou du groupe, etc ... Bien sûr, un point sur l'avancée du plan d'action avec le donneur d'ordre est indispensable au moins hebdomadairement.

Expérience personnelle : En tant que Directeur d'une usine d'une centaine de personnes, j'avais affaire à 5 syndicats du personnel, aux revendications agressives et en permanente opposition aux décisions de l'encadrement. La mise en place progressive d'un plan d'action d'amélioration permanente (« kaizen ») impliquant le personnel : 5S, TPM, désignation d'un animateur sécurité par atelier, panneau d'affichage et de communication par secteur, etc ... s'est réalisée sans opposition des représentants du personnel et avec même la participation active de certains d'entre eux. Leur implication a contribué aux bons résultats du plan d'action et diminué le nombre de leurs revendications.

Phase 7 : Passage de témoin

Comme son nom l'indique, une mission de management de transition consiste à faire transiter une entreprise d'une situation à une autre, par exemple d'un état de crise à une situation d'équilibre, ou de l'absence d'un savoir faire à sa maîtrise.

Une fois l'objectif atteint, le Manager de Transition termine donc sa mission en transmettant au management prenant la suite toute sa connaissance de l'entité dont il eu la charge, l'état d'avancement du plan d'action et ses conseils pour la suite. Cette tâche est une partie intégrante de la mission et est donc en général mieux traitée qu'un simple transfert de pouvoir par un cadre d'entreprise souvent déjà accaparé par le poste suivant.

Expérience personnelle : j'ai terminé une mission de redressement d'une entreprise par la recherche et la sélection de la nouvelle Directrice Générale, puis sa formation et l'accompagnement de sa prise de fonction. Elle a terminé le plan d'action engagé et qui a permis à la société de devenir bénéficiaire l'année suivante.

*Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



Didier Douziech