

Management de transition

L'étape ultime d'une carrière bien remplie

Concept qui nous vient des pays nordiques, le management de transition est d'un apport crucial pour les entreprises dans les phases critiques de leur transformation.

«On a surtout besoin de managers de transition dans les entreprises pour faire face à des projets ponctuels pour lesquels on ne dispose pas en interne des compétences nécessaires», explique Guy Dufour, l'un des quatre associés de Procadres International, un cabinet spécialisé dans le domaine qui vient de se constituer à Genève. Pour Olivier Taburet, son directeur pour la Suisse, ce sont principalement les grandes entreprises ou organismes qui y font appel quand cela a des implications

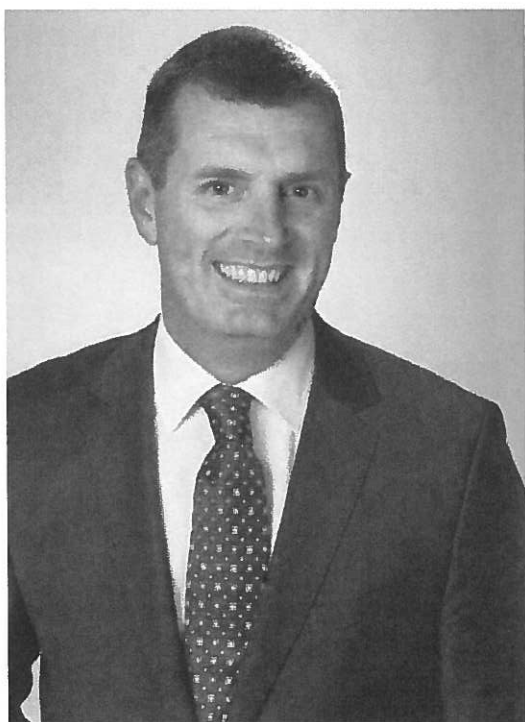
dans le contexte des ressources humaines. Au niveau mondial, chez Procadres, il existe un pool de 2000 managers sélectionnés sur leur expérience, leur parcours professionnel, leurs réalisations et leur leadership actif en tant que managers de transition. On compte plusieurs milliers de managers en Europe. Ils sont environ 4000 à avoir récemment répondu à une étude sur ce sujet. Rien qu'en France, 1500 missions passent par les sociétés de management de transition. Ce métier commence donc à être reconnu en tant que tel, preuve en est qu'il fait désormais l'objet de cours en France dans le cadre de l'Université de Paris Dauphine.

De la transition au relais

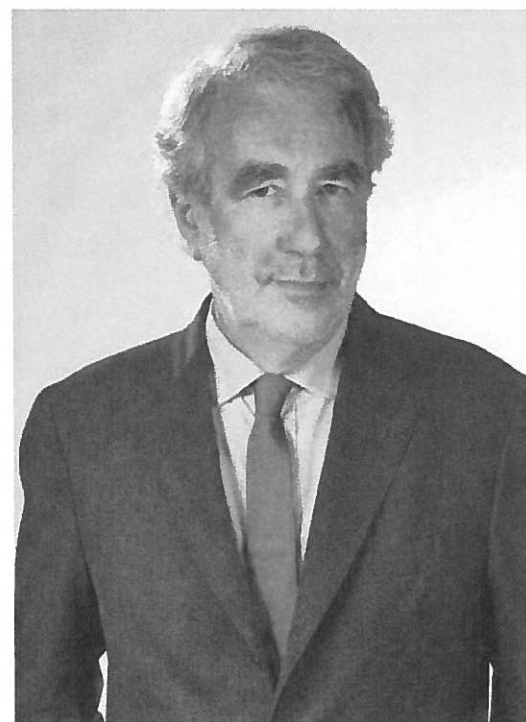
«Dans bien des pays, les acteurs traditionnels du marché du travail ont des contraintes qui ne permettent pas de répondre à ces besoins de succession combinés avec des projets», souligne Olivier Taburet. S'il fallait engager un manager disposant de l'ensemble des qualités requises, cela prendrait du temps et il serait nécessaire de gérer la question de son licenciement une fois la mission terminée. «On y fait appel, par exemple, quand il s'agit de mettre en route de nouveaux systèmes de production, des restructurations ou des délocalisations», note Guy Dufour. «Une autre situation que l'on rencontre, c'est quand un manager déjà en place est appelé à reprendre passagèrement un autre poste au sein de l'entreprise. On parle alors plus précisément de manager de relais. Cela ré-

pond à un vide qui doit être comblé durant un certain temps sans avoir été forcément identifié à l'avance.

Si l'on procède par promotion interne, quand c'est possible de trouver parmi les cadres une personne disposant des compétences suffisantes, cela créera automatiquement des tensions au sein du management. Par ailleurs, celui qui est appelé à une mission temporaire craindra de ne plus retrouver son poste originel une fois sa mission terminée. Le manager intérimaire sait qu'il



Olivier Taburet, directeur de la société Procadres International.



Guy Dufour, associé de Procadres International.

devra ensuite repartir sur une autre mission, le point le plus important est celui de la problématique de remplacement en interne de l'entreprise et l'avenir des ressources assignées à des projets.

Des hommes à tout faire

Pour faire un bon manager de transition, il faut disposer non seulement d'une bonne expérience du management, mais aussi de compétences du métier indéniables, de capacités d'adaptation et d'intégration rapide, de talents de management et de communication ainsi que d'une excellente résistance au stress. «Toutes ces qualités ne courent pas les rues, mais de plus en plus de dirigeants en font leur profession. Pour eux, la transition représente l'étape ultime d'une carrière déjà bien remplie», admet Olivier Taburet. La seule contrainte à laquelle ils doivent répondre est d'être très réactifs. Ils sont appelés à partir chez leur client, parfois à l'autre bout du monde, et à s'installer avec armes et bagages pour plusieurs mois. Et il n'est pas rare que leurs missions se prolongent au gré de ce qu'ils découvrent

ou de l'évolution de la situation sur place. Les candidats à un tel statut aiment les situations qui s'avèrent exigeantes, sachant qu'ils vont tomber dans l'inconnu sur bien des points de leur mission, mais que leur statut est aussi précaire. Il peut se passer parfois des mois entre deux missions. Certains en profitent pour prendre un congé sabbatique, pour voyager ou se lancer dans des projets personnels.

Mesurer l'ampleur de la tâche

Pour le cabinet qui délègue un manager de transition, le choix du bon candidat n'est pas aisé. «Dans la phase de préparation, cela représente un lourd investissement pour comprendre la problématique du client et

rechercher le manager de transition le plus apte à la situation de l'entreprise», précise Olivier Taburet. Une fois que le manager est envoyé sur place, le cabinet a comme objectif de procéder à un contrôle rigoureux de sa bonne immersion dans l'entreprise et, si nécessaire, de lui apporter son appui pour qu'il réussisse dans sa mission. Certaines situations sont très contraignantes et exigent de l'expérience, notamment quand le manager doit intervenir à la demande de fonds d'investissement. «Il s'agit des patrons les plus exigeants», admet Gilles Ruckstuhl. «La charge de travail y est alors très importante.»

C'est un tel cas qui nous est relaté par Gilles Ruckstuhl, qui a travaillé dans le cadre du groupe FCI. Le projet pour lequel il avait été engagé a passé par plusieurs stades, à commencer par la préparation d'une entrée en bourse, qui fut ensuite abandonnée au profit d'un rachat d'actions pour la cession intégrale du groupe, qui n'eut finalement pas lieu, puis par la réalisation de la vente d'une division pour finir par le transfert de l'ensemble du groupe, réduit finalement à une seule division, à Singapour.

Des missions très variées

«Il n'existe pas deux missions semblables», note Olivier Taburet. Les start-ups font aussi ponctuellement appel à des managers qualifiés dans certaines phases de leur développement pour faire face à des problèmes spécifiques, et surtout parce qu'elles n'ont pas les ressources financières suffisantes pour s'attacher les services d'un professionnel qualifié sur le long terme. L'activité des fusions-acquisitions est aussi à la recherche de ressources managériales temporaires durant la phase d'intégration qui suit l'acquisition. «En fait, les entreprises sont globalement à la recherche de plus de souplesse de la part de leurs dirigeants», conclut Olivier Taburet.

«On y fait appel, par exemple, quand il s'agit de mettre en route de nouveaux systèmes de production, des restructurations ou des délocalisations.»

Guy Dufour, associé de Procadres International

Formation
continue



Hes-so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

Master of Advanced Studies – MAS Human Capital Management

- La formation de niveau universitaire intégrée dans la pratique pour les DRH et futurs DRH
- Développez et mettez en œuvre, en tant qu'acteur-clé, des processus de GRH porteurs de valeur ajoutée au cœur même de l'évolution de l'organisation
- Formation en emploi à raison de 3 jours par mois
- Possibilité d'effectuer un unique CAS

début de la 4^e volée

Prochain CAS: **Acteurs et Systèmes**

Début: **4 septembre 2014**

Délai d'inscription: **30 juin 2014**

HEIG-VD, Formation continue
Avenue des Sports 20, 1401 Yverdon-les-Bains
Inscription sur le site Internet: www.mas-hcm.ch

heig-
vd

HAUTE ÉCOLE
D'INGÉNIERIE ET DE GESTION
DU CANTON DE VAUD

www.heig-vd.ch

www.mas-hcm.ch

Pierre-Henri Badel