



## Management de transition

### Une réponse au besoin de sécuriser l'organisation financière de l'entreprise

©ABAQ/APDC

Utilisé par 30 % des entreprises en France selon différentes études, contre plus du double dans les pays anglo-saxons, le management de transition fait son chemin en France depuis une vingtaine d'années.

Pour autant, les missions et l'offre de management de transition ont évolué de manière non uniforme.

Tourné à ses débuts vers le management de crise, le management de transition s'applique aujourd'hui à des situations plus variées sous l'effet d'évolutions culturelles, tant au sein de l'entreprise que dans la manière des cadres de concevoir leur employabilité. Cette diversité a favorisé l'apparition d'offres complémentaires : indépendants, sociétés d'intérim, délégation par des cabinets de conseil, cabinets de management de transition.

Face à cette diversité d'offre et d'acteurs sous l'intitulé commun de management de transition, il n'est pas inutile de tenter une définition, avant d'en décrire les applications pour la direction financière et la direction des comptabilités.

Ces applications, projets de la direction financière et comptable, pouvant trouver plusieurs réponses, il est important de mettre en évidence les avantages comparés du management de transition par rapport à d'autres solutions envisageables, ainsi que les conditions nécessaires à la réussite d'une mission de management de transition.

## I – Management de transition : quoi, quand, pourquoi ?

### A – Une définition

L'offre de management de transition est simple ; seuls les enjeux à traiter peuvent être complexes.

Basiquement, le management de transition consiste pour l'entreprise à trouver dans un délai court un manager capable de prendre en main une équipe interne et un projet pendant une période allant de 6 à 24 mois. Homme de métier, voire de terrain, il devient le directeur financier, le directeur comptable, le directeur du contrôle de gestion, ou bien le chargé de mission de tel projet spécifique.

Le besoin de l'entreprise se résume dans tous les cas à un besoin de sécurité : sécuriser les opérations de l'entreprise, et en ce qui nous concerne, la production de l'information financière, statutaire ou de gestion.

L'urgence, elle, va varier. Il peut s'agir, dans un ordre d'urgence décroissant :

- d'assurer la continuité, en remplaçant immédiatement un manager partant ou indisponible, en intégrant une nouvelle filiale, en reprenant en main une équipe,
- d'améliorer la fiabilité ou la qualité de l'information financière produite,
- de mener un projet impactant l'organisation de l'entreprise pour répondre à des besoins d'efficacité ou de conformité.

Le management de transition n'est qu'une des réponses possibles à ce besoin, qui peut également être traité par un recrutement, une réorganisation des ressources internes, du consulting.

Face à ces options, le management de transition se révèle la solution la plus souple, la plus rapide dans son exécution, la plus efficace dans l'amélioration opérationnelle de la performance.

Elle permet notamment à l'entreprise de garder la main sur les projets, d'utiliser dans la mesure du possible les ressources des équipes internes, ce qui présente un double intérêt de coût et de transmission de compétence.

### B – application du management de transition au sein de la direction financière

Il n'y a pas de sujet interdit au manager de transition.

Au risque de la tautologie, rappelons qu'une mission de management de transition implique un besoin de management, et une situation transitoire (besoin de sécuriser ce qui ne l'est pas). Un manager de transition ne remplacera pas les équipes de consultants pour une étude de positionnement marché, des diligences d'acquisition... Il en va de même pour un recrutement pérenne qui est plutôt du ressort d'un cabinet de chasse. Si les missions d'expertise, de diagnostic, peuvent être confiées à un manager expérimenté, elles ne sont pas à proprement parler des missions de management, pas plus que de transition.

En revanche, elles sont souvent un préalable.

Tout au plus peut-on estimer que les directions comptables ont été très absorbées ces dernières années par des sujets techniques, de type ERP ou normes (IFRS, SOX...), et qu'elles se tournent maintenant pour certaines vers des sujets plus « managériaux » d'efficience, de qualité etc..., sujets propices au « change management » et donc à l'intervention d'un manager de transition.

De même, dans tous les cas de figure, la volonté d'épauler le management en place (par du consulting, du recrutement ou du management de transition) sera le fruit d'un débat entre la nature des enjeux et le temps disponible : est-il vraiment important de... ; si oui, ai-je les ressources pour le faire.

L'importance est plus ou moins discutable : la conformité à un système de norme est un impératif. La capacité à

réaliser des clôtures mensuelles, à mettre en place une comptabilité d'engagement, à produire un reporting groupe dans des délais rapides, à produire des prévisions de trésorerie et les faire varier avec le budget, relèvent plus de la décision de management.

La décision prise, reste à mettre le projet en place, ce qui ne va pas sans difficultés prévisibles, quelles que soient les solutions retenues. Le réflexe naturel est de se tourner vers les équipes en place. Si l'équipe en place, pour des raisons de temps et de compétence disponible ne peut pas assumer cette charge, l'entreprise choisit entre : remettre certains projets à plus tard, étoffer l'équipe (recrutement), transmettre le projet à des consultants spécialisés, recourir, de plus en plus souvent, à un manager de transition.

Chacune de ces solutions est assortie de son lot d'avantages et contraintes.

#### Quelques projets récurrents de la direction financière et comptable

- Mise en place, intégration ou fiabilisation du système d'information
- Réorganisation et Intégration de la Direction Financière
- Création de la fonction financière (d'une jv...)
- Préparation et suivi de plan de trésorerie
- Mise en place d'outils de management financier
- Optimisation du BFR, réduction du DSO, renégociation des conditions fournisseurs, optimisation des stocks et niveau d'inventaire
- Mise en place d'indicateurs de performance et de tableau de bord
- Définition et mise en œuvre des procédures de contrôle interne
- Passage aux normes IFRS
- Mise en œuvre normes SOX – Loi de Sécurité Financière

#### Quelques difficultés associées aux projets

- Carence de compétences internes
- Difficultés à mener de front les opérations quotidiennes et les opérations exceptionnelles
- Surcharge de travail des équipes => absentéisme, conflit...
- Manque d'intérêt de la Direction Générale (cf. Normes IFRS)
- Besoin d'adhésion des opérationnels qui doivent accepter une modifications de leurs habitudes (comptabilité à l'engagement ; suivi de la performance...)
- Mauvais cadrage des attentes des clients internes au départ du projet, ou modifications régulières des demandes (nouveau tableau de bord, nouveaux indicateurs...)
- Gestion des prestataires externes
- Gestion et Maîtrise des coûts

## II – Le management de transition offre de multiples intérêts, à condition de respecter quelques règles.

### A – Intérêts comparés du management de transition

L'intérêt de la solution « management de transition » doit se comprendre dans les limites définies plus haut, et la comparaison avec d'autres solutions se limite au cadre et types de situations envisagées : assurer la continuité, améliorer la fiabilité et la qualité de l'information, mener une réorganisation.

Le recrutement est une solution plus pérenne mais moins immédiate, puisqu'elle implique un temps de recherche, recrutement, arrivée en poste, intégration, souvent supérieur à six mois.

L'appel à des cabinets de consultants, spécialisés et reconnus a pour mérite et inconvénient de transférer en partie la responsabilité et le contrôle du projet. Au-delà, du prix, les inconvénients les plus souvent cités sont :

- les consultants consomment finalement beaucoup de temps aux équipes internes,
- leur modèle économique les conduit à préconiser les hommes

disponibles et leurs solutions standards, lesquelles conviennent plus ou moins bien au besoin de l'entreprise,

- une fois lancé, le projet échappe à l'entreprise, qui a du mal à cantonner les propositions à ce dont elle a réellement besoin.

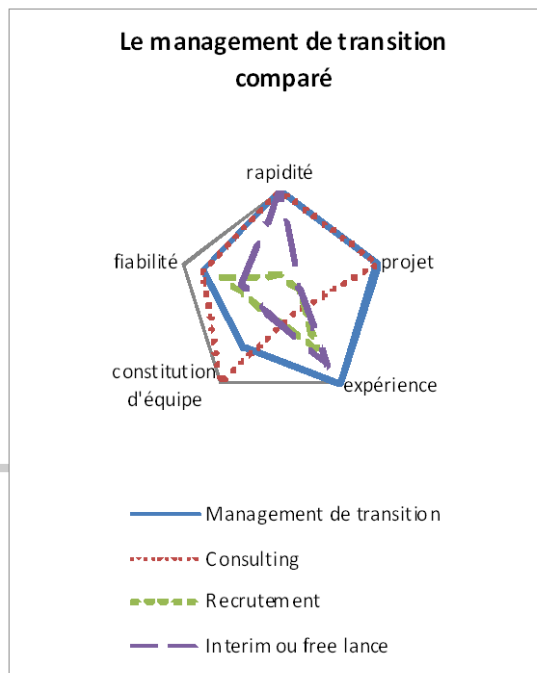
C'est ce qui fait l'intérêt du management de transition, dont les avantages mis en avant sont :

- la rapidité : le manager de transition est rapidement disponible et immédiatement opérationnel,

- l'efficacité : concentré sur sa mission, il assure la mise sous contrôle du projet qui lui est confié ; surdimensionné, il dispose d'une forte crédibilité technique auprès de l'équipe ; choisi pour ses

qualités de manager, il montre rapidement à l'équipe ce qu'elle a à gagner à son intervention ; opérationnel, il est là pour faire, et pas pour préconiser ou conseiller,

- l'autonomie : le manager de transition n'est pas qu'un très bon technicien de sa fonction. Habitué aux responsabilités, aux prises de décision, au mode projet, il assure la conduite de sa mission avec une



grande autonomie, laquelle rend d'ailleurs importante la qualité de la communication entre lui (et/ou la société de management de transition) et l'entreprise,

- l'intégrité : intégré à l'entreprise, il n'a objectivement pas d'autre intérêt à poursuivre que celui de l'entreprise (pas d'accord avec des éditeurs, pas d'équipe à staffer),
- la neutralité : sans passé ni futur dans l'entreprise, il est dégagé de tout poids historique, porteur d'un œil neuf, et dédouané par avance d tout jeu politique destiné à assurer sa promotion,
- le transfert de compétence : conduit à s'appuyer sur les hommes et équipes en place, il identifie rapidement les bons relais, qu'il valorise et associe étroitement à la réussite de la mission.

Si cette solution permet de s'attacher dans un délai très bref la compétence qui permettra de mener le projet à terme en maîtrisant délai et coûts, en revanche, elle ne permet de transférer la responsabilité ou d'acheter un label d'expertise. Il est donc important de bien choisir le manager de transition et cadrer la mission. C'est le métier des sociétés de management.

B – Assurer le succès de la mission : le fruit de l'expérience, et l'apport des sociétés de management.

La réussite de la mission de management de transition dépend de quatre facteurs clefs :

- compréhension du besoin,
- choix du manager,
- cadrage de la mission,
- intégration du manager et présentation aux équipes,
- pilotage de la mission.

#### a) Compréhension du besoin

Bien identifier le besoin, l'environnement, les ressources internes disponibles, représente une première étape indispensable au choix du bon manager.

A vouloir gagner du temps en envoyant un intitulé de poste sommaire à plusieurs prestataires, l'entreprise risque d'en perdre et d'en faire perdre à ses prestataires qui tâtonneront autour du bon profil.

Consacrer du temps à préciser le besoin et discuter du profil idéal avec la société de management est donc un gain de temps.

#### b) Choix du manager.

La valeur ajoutée d'une mission de management de transition, exposée plus haut, permet de déduire certaines des qualités fondamentales du manager de transition. Parmi les plus évidentes, citons :

- **compétence technique**, pour assoir une crédibilité et assurer une prise en main rapide,
- **goût de l'opérationnel**, parce que le manager de transition doit d'abord aussi faire lui-même, et pas seulement faire faire,

- **autonomie**, parce qu'il doit être en « mode projet »,
- **sens du management**, parce que l'équipe qui lui est rattachée doit d'autant plus adhérer au projet qu'il représente une surcharge de travail significative se greffant sur un quotidien qu'il est nécessaire d'assurer ; il est nécessaire de détecter rapidement les membres de l'équipe susceptibles d'être des relais, ainsi que les compétences disponibles et besoins de formation,
- **pédagogie**, parce cette surcharge de travail sera d'autant mieux supportée que l'équipe gagnera en productivité dans le traitement des opérations courantes,
- **grandes qualités de communication**, parce que si un projet est purement interne à la DAF, il trouve peu de supports politique, et que s'il a des répercussions plus vastes, il suscitera naturellement des résistances au changement,
- **résistance à la pression**, parce qu'inévitablement l'entreprise cliente aura tendance à faire peser une plus grande pression sur le manager de transition que sur un salarié classique à qui on demandera plutôt de prendre ses marques, de prendre le temps de l'observation et imprégnation...

#### c) Cadrage de la mission

Même lorsque les objectifs de la mission sont bien cadrés, la tentation est grande

pour l'entreprise d'impliquer le manager de transition dans d'autres projets transversaux, voire dont personne ne veut.

Si la souplesse reste la règle, la réalisation du projet reste l'objectif prioritaire.

Il est donc indispensable d'identifier le plus tôt possible le périmètre exact de la mission confiée au manager de transition ou à la société de management afin de pouvoir à peser le risque qualité qu'apporte toute nouvelle demande.

#### d) Intégration

Le manager de transition doit immédiatement être présenté aux équipes (celles qui lui sont rattachées et toutes celles avec lesquelles il devra interagir), en fonction du rôle qui lui est dévolu : chargé de mission, directeur d'un service...

Si le projet impacte l'organisation de l'entreprise et nécessite de revoir les manières de travailler des commerciaux, du service marketing, de la production..., il est absolument nécessaire que le manager de transition rencontre dès son arrivée le comité de direction, afin de s'assurer du soutien des uns et des autres, et mettre en évidence la valeur ajoutée du projet pour l'entreprise.

Des sujets d'apparence technique comme la mise en place d'une comptabilité à l'engagement, l'accélération des délais de clôtures, la mise en place d'une trésorerie centralisée, ont des répercussions importantes sur les habitudes de travail (procédure d'achats et paiement,

procédures de transmission des informations), ou éveilleront des réflexes protectionniste (centralisation vécue comme une perte d'autonomie des filiales par exemple).

D'expérience, ce type de changement s'effectue mieux avec un soutien raisonnable du comité de direction.

#### e) Pilotage de la mission

Pour la société de management, piloter la mission signifie s'assurer que le projet s'achemine vers une issue positive dans des délais et coûts raisonnables.

En fonction des compétences réunies en son sein ; la société de management aura plus ou moins la capacité à garder la main sur un projet, plus ou moins complexe. C'est à vrai dire l'expérience des associés qui détermine cette capacité.

Aussi, le pilotage varie en fonction de la nature de la mission et de la capacité de la société de management à conduire réellement des projets.

Le niveau zéro du pilotage se limite au suivi de la bonne intégration et de la bonne communication entre le manager de transition et le donneur d'ordre au fur et à mesure de la mission.

## Conclusion

Alors que le Management de transition se développe, l'offre conserve une certaine opacité à cause de la diversité des acteurs et des discours.

Il est un outil de management bien adapté à un monde où l'entreprise se définit de plus en plus comme un ensemble cohérent de projets, et est confronté à un triple enjeu de réactivité, flexibilité et sécurité, le management de transition.

Au-delà des messages plus ou moins clairs, c'est avant tout l'acquisition pour une entreprise d'une compétence technique et managériale pour la durée d'un projet ou pour assurer une continuité.

Face à ce besoin, des entreprises de management offrent un service de sélection assurant la réactivité nécessaire, voire la composition d'équipes cohérentes, un cadrage, suivi et pilotage de la mission de manière à assurer sa réussite.

Elles apportent par leur expérience, la constitution de leur vivier, les qualités de leurs associés, le maximum de sécurité à l'entreprise.