

# FAUT-IL AVOIR PEUR DES MANAGERS DE TRANSITION?

*Les entreprises les appellent à leur chevet en temps de crise. Danger ou opportunité à saisir pour les cadres ? Si vous savez bien vous positionner face à ces intérimaires de choc, la situation peut tourner à votre avantage.*

**C** E MATIN DU MOIS DE MAI, QUAND le nouveau responsable de la "supply chain" débarque, Pierrick Gubian, superviseur des stocks et du plan chez Aldes, est inquiet. Le responsable du service est sur le départ, et l'ambiance tendue... Des nuages s'amoncellent sur le site industriel de cette entreprise de 1400 salariés, spécialiste de la ventilation. Pour Pierrick l'arrivée de ce manager de transition n'est pas vraiment bon signe ; l'image d'un "nettoyeur" lui vient immédiatement à l'esprit... Du coup le superviseur reste pendant quelque temps sur une prudente réserve. Puis progressivement le dialogue s'instaure. *"Il nous a expliqué calmement qu'il venait remettre la supply chain en ordre de marche et a répondu à toutes les questions"*, se souvient-il.

De fait, le super-manager, membre de l'association Amadeus Dirigeants, a fait ce qu'il a dit ! Et une fois sa mission terminée, il a confié les clés à un col-

laborateur promu en interne et est parti en mission ailleurs. Son charisme, son parcours - une expérience de la logistique à l'échelle mondiale - et son sens de l'écoute ont emporté l'adhésion. Scénario idéal... Un peu, car la venue d'un manager de transition dans une entreprise n'est pas toujours aussi idyllique et c'est bien ce qui inquiète les cadres. D'autant que le plus souvent, ils ne savent pas à qui ils ont affaire, et ignorent la vraie raison de sa venue.

Du coup, si 17% d'entre eux portent un regard positif sur ce métier 31% s'en méfient, selon une étude menée par le cabinet Robert Half il y a quelques années. D'autant que de plus en plus de ses "missionnaires du redressement" investissent les entreprises. *"Cette activité augmente de 20% chaque année"*, affirme Gilles Marque, fondateur du cabinet Actiss Partners. Alors, faut-il s'en méfier ou au contraire profiter des changements qu'ils vont susciter ? Tout dépend de

Il est mal perçu même s'il n'est pas à l'origine des décisions qu'il faut obligatoirement prendre.

**VOUS AVEZ DÉJÀ CROISÉ UN MANAGER DE TRANSITION AU COURS DE VOTRE CARRIÈRE ? RACONTEZ CETTE EXPÉRIENCE SUR**



[courriercadres.com/tendances-cc37](http://courriercadres.com/tendances-cc37)



**LES SITES CLÉS**

[www.afmdt-asso.org](http://www.afmdt-asso.org)  
[www.institutdelatransition.com](http://www.institutdelatransition.com)



**Christine Bernadou-Liponne**

*DRH, mission de 15 mois*

OLIVIER GUERRIN

**CONSEILS**

Dans cette situation, deux cas de figure. Soit vous avez affaire à un manager transparent sur ses méthodes et ses objectifs, tel Christine Bernadou-Liponne, et vous pouvez baisser un peu la garde, voire collaborer. Soit vous êtes confronté à un restructeur plus "musclé". Alors là, courage, fuyez ! Ou gardez au moins vos distances, n'entrez pas en guérilla contre lui. Ce vétéran des plans sociaux n'a sûrement pas peur de croiser le fer.

**SA MISSION**

Appelée dans un groupe lors d'opérations de fusion-acquisition, Christine Bernadou-Liponne a remplacé au pied levé la DRH France. "L'ambiance du service était assez tendue", se souvient-elle. Elle reprend le management de l'équipe, analyse les enjeux, les résistances et les leviers, privilégie la communication,

la reconnaissance, sans exclure la fermeté... Peu à peu les liens de l'équipe RH se consolident, la confiance renaît, le travail peut se faire. Elle met alors en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (près de 50 postes supprimés) puis négocie aux côtés de la DG l'harmonisation des statuts des salariés des deux sociétés. Parallèlement, elle organise des référendums auprès du personnel réparti sur trente sites

et gère des "chahuts sociaux" car le système d'information n'était plus adapté et le personnel a constaté des erreurs sur les fiches de paie !

**SON BILAN**

*"Les objectifs ont été atteints : équipe RH redynamisée, statuts harmonisés, plan de sauvegarde de l'emploi mené à son terme et relève pour mon successeur préparée."*

leur personnalité, du contenu de leur mission et du contexte dans lequel ils interviennent... Mais d'abord, pourquoi fait-on appel à eux ?

**C'est le bouc émissaire idéal**

UN MANAGER DE TRANSITION INTERVIENT pour trois types de mission : restructurer une activité en déclin, rénover les méthodes ou développer une nouvelle activité. Selon l'Association française du management de transition, on fait

appel à lui principalement dans des filiales de grands groupes français ou étrangers et surtout dans l'industrie. Il dispose de six à douze mois pour mener à bien sa mission. "Il a un jour pour s'intégrer, une semaine pour diagnostiquer et un an environ pour mettre en œuvre", explique José Félix, le DRH d'Aldes. Quand il arrive, la situation est souvent dramatique : pertes de parts de marchés, production désorganisée, licenciements en vue, etc. Les mauvaises nouvelles sont déjà là.

Il ne lui reste donc plus qu'à jouer le rôle du bouc émissaire. "Conséquence, il est mal perçu même s'il n'est pas à l'origine des décisions qu'il faut obligatoirement prendre", pointe Gilles Bouyssou, un avocat qui a été pendant quinze ans DRH dans le bâtiment ou la métallurgie et qui a souvent travaillé avec des managers de transition.

### Méthodes style "commando"

À PEINE ARRIVÉS, DÉJÀ ÉTIQUETÉS COUPABLES ! Un peut trop simpliste aux yeux de Gérard Fournier, manager au sein du cabinet X-PM Transition Partners, "les salariés devraient plutôt être contents de voir débarquer un manager de transition ; au moins, ils sont sûrs que les décisions difficiles seront mises en œuvre par un

expert qui sait où il va". Sauf que pour les salariés en questions, ce n'est pas toujours évident. Pour savoir à quelle sauce ils risquent d'être mangés, certains "googlent" le nom du nouveau venu, histoire de découvrir ses faits d'armes. D'autres attendent patiemment qu'il frappe à la porte de leur bureau...

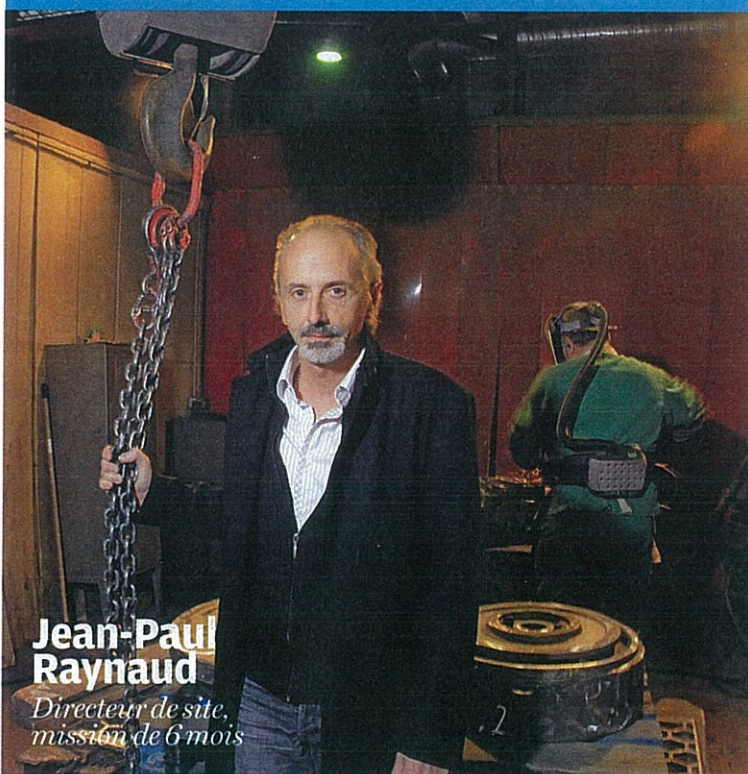
Et aucun service n'est à l'abri de ce type de débarquement : logistique, finance, production, direction des ressources humaines, direction générale... Ces professionnels interviennent dans tous les domaines. Le manager de transition, contrairement au consultant, ne se contente pas de recommandations, il met les mains dans le cambouis. "C'est pourquoi il doit allier un tempérament de leader à des méthodes de com-

mando", estime Gilles Marque. Les managers de transition jurent leurs grands dieux qu'ils ne franchissent jamais la ligne jaune et s'interdisent de déborder du cadre fixé par leur mission. D'ailleurs l'Association française du management de transition a rédigé une charte de déontologie qui précise que ce cadre doit être "indépendant, impartial et ne jamais porter atteinte à la réputation ou au travail d'autrui". Mais les dérapages ne sont pas rares. Notamment quand cet expert intervient pour des missions de restructuration - les plus délicates.

### Critiques parfois très brutales

LA PREUVE AVEC ANNA, cadre des ressources humaines dans le secteur du transport, qui a croisé la route d'une sorte de "Rambo du management de transition". Il a remplacé de but en blanc le DRH alors qu'un plan de sauvegarde de l'emploi était en cours, avec plusieurs centaines de licenciements prévus. "Il ne nous a jamais posé

## IL VIENT POUR RÉORGANISER



**Jean-Paul Raynaud**  
 Directeur de site,  
 mission de 6 mois

### CONSEILS

Grâce à son expérience, ce manager apporte un regard neuf sur votre métier ou votre activité. Il y a donc beaucoup à apprendre de lui. Mieux vaut le mettre rapidement dans sa poche, en lui montrant que vous adhérez à ses méthodes. Et puis comme il n'a pas de plan de carrière, il dispose d'une liberté de ton par rapport à la direction. Il peut être un relais efficace pour plaider la cause des plus méritants auprès des plus hautes instances.

### SA MISSION

Des retards à répétition, des clients impatients... Ce site industriel de 80 personnes, qui fabrique des détendeurs et des inverseurs pour l'industrie du gaz, connaît une situation explosive. À l'origine, une stratégie mal appliquée, une situation qui s'enlise depuis un an et demi et une succession de directeurs missionnés en renfort

par le groupe. Une atmosphère pesante. "On mettait la pression sur l'équipe, sans donner de solution. Les salariés avaient baissé les bras." Jean-Paul Raynaud, envoyé par le cabinet MCG Managers, doit re-fédérer l'équipe et lui assigner un plan d'action. Il supervise une équipe de six cadres dirigeants, passe du temps sur le terrain et instaure une démarche pragmatique mais rigoureuse de résolution de

problèmes. "Il ne s'agit pas de chercher la faute mais de traiter chaque dysfonctionnement. L'équipe avait juste besoin d'être re-motivée."

### SON BILAN

"Cela n'a pas été facile tous les jours, ils ont fait des efforts colossaux. Mais je ne lâchais rien. Du coup, le site a rattrapé 60% des retards. Il faut avoir une stratégie claire, sinon le doute s'installe."