

EN PÉRIODE DE GUERRE ÉCONOMIQUE : le manager de transition, meilleur allié de l'entreprise



**Jean-Marc
Finet (70)**



**Yannic
Bourbin (73)**

À l'heure où la guerre économique bat son plein et où de nombreuses différentes crises se succèdent (rivalité sino-américaine, pandémie...), les entreprises doivent se mettre en ordre de marche pour livrer bataille. Pour faire face à ces situations complexes, le management de transition est souvent LA solution. À condition, comme le préconisait le penseur Sun Tsu, de choisir « un général qui envisage l'obstacle avec la prudence requise et qui préfère triompher par la stratégie ». ***Entretien avec Jean-Marc Finet (70), partner du cabinet X-PM et Yannic Bourbin (73), manager de transition.***

En cas de situation de crise, l'entreprise pourrait faire confiance à ses ressources internes. Pourquoi faire appel au management de transition ?

Yannic Bourbin : Si l'équipage humain n'a pas été capable d'empêcher la situation de crise, comment peut-il s'en sortir sans faire appel au management de transition ?

Une ressource extérieure s'impose pour lever les crispations internes, mettre en place un fonctionnement d'exception et manager les risques encourus. Elle est un élément d'agilité indispensable pour s'adapter à un nouvel évènement.

Jean-Marc Finet : La crise suppose des efforts plus grands que le rythme de croisière d'une entreprise. Elle nécessite de mettre en place des renforts, de changer de paradigme. Une énergie neuve, aguerrie, expérimentée va soulager la direction générale.

Le management de transition apportera une dimension à la fois quantitative et qualitative !

Quelles sont les premières mesures que prendra un manager de transition arrivant en mission dans une entreprise en situation de crise ?

Y.B. : Le manager de transition doit être investi d'une lettre de mission claire précisant son périmètre de responsabilités, son niveau et son mode de reporting ainsi que ses objectifs à atteindre. Une fois ces éléments clairement établis, sa première bataille

consistera à mener un audit circonstancié et rapide.

JM.F. : Dès son arrivée, le manager de transition doit dégager une vision stratégique, la faire partager et établir un plan d'action concret débouchant rapidement sur de premiers résultats.

Dans ces situations complexes, le manager de transition doit-il être un meneur d'hommes ? Un visionnaire ?

Y.B. : Le manager de transition doit être à la fois un visionnaire mettant en place une ligne stratégique et être aussi un homme de terrain pour accompagner les équipes vers le changement en cours.

Il doit être expérimenté et souvent surdimensionné par rapport au poste occupé, pour assurer le succès de la mission en s'imposant par son leadership.

JM.F. : Le manager de transition n'est pas là pour remplacer un grand patron.

Il doit comprendre son problème et l'aider en usant de son expérience, de son autorité naturelle et de ses compétences.

Quand la bataille est-elle gagnée à la fois pour le manager de transition et l'entreprise ?

JM.F. : Le manager de transition est là pour obtenir des résultats et atteindre ses objectifs. Quand il quittera sa mission, il est essentiel qu'il laisse une entreprise transformée et mieux préparée pour affronter ses prochains défis.

Quel est le rôle de X-PM dans le choix du manager de transition pour mener cette guerre ?

JM.F. : X-PM doit faire coïncider dans une même dynamique la dimension des enjeux de l'entreprise avec l'expérience et la compétence du manager de transition sélectionné. Il est surtout une solide base arrière pour aider ses managers sur le terrain si besoin en était. X

FOCUS

EXEMPLE DE MISSION MENÉE ENSEMBLE PAR JM. FINET ET Y. BOURBIN

Une PME du domaine de la Défense peut se voir attribuer un très important contrat de « guerre électronique » (plus de 2 ans de CA) à condition de soumettre en 3 semaines une proposition d'architecture de système révisée et plus convaincante.

- En moins de 24h, X-PM fournit un directeur d'offre expérimenté et un architecte système, tous deux habilités « secret défense », qui sur une base 7J/7 et 16h/jour « revampent » complètement l'offre initiale et permettent à l'entreprise de gagner le contrat.

- Dans une deuxième phase, X-PM sélectionne pour ce contrat un Directeur de Programme et un Responsable Logistique qui assistent l'entreprise pour livrer à l'heure ce système complexe, grâce à la mise en place d'un plateau d'ingénierie simultanée et des moyens adéquats.