

Manager de transition, des opportunités à toutes les étapes

Le management de transition (assimilé souvent à l'intérim management) consiste à confier provisoirement les rênes de l'entreprise ou de l'une de ses fonctions à un expert externe, généralement pour amorcer ou accompagner une phase de changement.

Situations dans lesquelles le manager de transition intervient. Parce que la vie des entreprises n'est pas linéaire...

Le monde bouge. Afin de rester compétitives, les entreprises ont l'obligation de s'adapter en permanence, c'est-à-dire de gérer le quotidien (avec de moins en moins de ressources) et de lancer et mener à leur terme des projets innovants.

Les situations dans lesquelles les clients demandent aux managers de transition d'intervenir sont :

- les changements d'actionnaires, les changements de management,
- les changements de systèmes d'information,
- la préparation d'une acquisition ou d'une cession d'activité ou de branche, les spin off,
- l'intégration d'une acquisition,
- la mise sous contrôle de filiales en France et à l'international,
- les développements à l'international non maîtrisés,
- les crises de trésorerie,
- les opérations de restructuration,
- les crises de confiance (suite à des fraudes, par exemple),
- la mise en place d'un centre de service partagé,
- etc...

* Toutes ces situations créent une surcharge de travail ponctuelle pour l'équipe de direction en place.

* Toutes ces situations, si elles sont mal gérées, peuvent entraîner une crise et mettre en péril l'entreprise, ses actionnaires ou ses dirigeants.

* Toute transition n'est pas forcément une crise. En revanche, une transition mal maîtrisée dans un domaine ou une fonction de l'entreprise peut avoir des conséquences dans d'autres et créer un « effet domino ».

Contrairement à l'intérim il ne s'agit pas de remplacer une personne mais de prendre en charge une fonction dans un moment de turbulence : d'assumer à la fois le quotidien de la fonction mais aussi de prendre en charge la gestion d'un événement exceptionnel ou d'un projet. ■

Entretien

«La confiance est la clé du succès d'une mission de transition»

- L'une des actions prioritaires d'un manager de transition est de piloter la trésorerie au quotidien après avoir établi un diagnostic au préalable.
- Le management de transition n'est pas sans difficulté lorsque l'équipe de l'entreprise ne prend pas en considération la gravité d'une crise.
- Anne Piquard, Directeur financier de transition chez Objectif Cash, revient sur une mission de transition.

► **Finances News Hebdo** : Quelle était la problématique de votre première mission ? Que vous ont demandé les actionnaires ?

► **Anne Piquard** : Il s'agissait d'un groupe de PME françaises de prestations de services dont les résultats s'étaient dégradés fortement par rapport aux prévisions et où l'évolution de la trésorerie était très inquiétante. Dès notre arrivée, nous avons établi pour les actionnaires un chiffrage précis sur le niveau de la trésorerie et un diagnostic sur les raisons soudaines de sa dégradation :

- augmentation très importante des charges de personnel liées à des embauches récentes de cadres de haut niveau (fortes rémunérations) sans apport de business supplémentaire,
- utilisation massive d'intérimaires,
- démarrage de nouveaux contrats avec des clients prestigieux ayant nécessité de gros investissements mais dont la rentabilité n'était pas assurée,
- comptabilité très en retard,
- contrôle de gestion inefficace ne donnant aucune visibilité sur les marges par clients et ne permettant pas de prendre les décisions que nécessitait la situation,
- résultats du groupe non connus car les clôtures comptables n'avaient lieu que trimestriellement et étaient terminées au minimum 60 jours après la fin de chaque trimestre.

De plus, nous avons constaté avec étonnement que malgré les pro-

blèmes de trésorerie, aucune balance âgée clients n'existait et personne n'était en charge du recouvrement.

► **F. N. H.** : Dans ce contexte plutôt «catastrophique», quelles priorités d'actions vous êtes-vous fixées ?

► **A. P.** : L'action prioritaire a consisté à piloter la trésorerie quotidiennement, à pousser l'ensemble de la société, et notamment les assistantes administratives et les commerciaux, à participer à l'effort sur le recouvrement des créances clients et, en parallèle, à assurer la clôture des comptes selon un rythme plus soutenu et plus régulier (mise en place d'un reporting mensuel).

► **F. N. H.** : Le management de l'entreprise vous a-t-il soutenu dans tout ce processus de changement ?

► **A. P.** : C'était une mission de crise. Les actionnaires ont tiré un certain nombre d'enseignements de la «navigation à vue» de l'ancienne équipe de direction. Le président du groupe a été changé 2 fois en huit mois parce que, malgré nos travaux, aucun d'eux n'avait pris la mesure de la gravité de la situation de la trésorerie, ni pris les décisions de réduction des coûts qui s'imposaient. J'ai donc dû travailler avec 3 présidents différents et m'adapter.

► **F. N. H.** : Avec le recul, quels ont été les principaux bénéfices de votre mission pour l'entreprise ?



■ Anne Piquard

► **A. P.** : Nous avons sorti les comptes sociaux et consolidés et lorsque nous avons terminé notre mission les comptes étaient à jour. Nous avons transmis le flambeau à un nouveau DAF (recruté en CDI). Quatre mois plus tard, le nouveau DAF a annoncé son départ (démission) et nous avons été rappelés aussitôt par l'entreprise. La mission avait, entre temps, changé de nature : le groupe était désormais en redressement judiciaire. Le passif étant provisoirement gelé du fait de la procédure collective en cours, la mission consistait dorénavant à préparer le groupe à un rachat par un acteur industriel du secteur. Il s'agissait de mettre en place un reporting comptable qui satisfasse aux exigences du nouvel actionnaire et à participer aux dues diligences afin que le groupe puisse prétendre à la poursuite de la procédure collective sous forme de plan de continuation, le tout dans un contexte de plan social. Dans ce nouveau contexte, la direction financière de transition est un plus pour le repreneur qui pourra immédiatement mettre en place ses propres équipes pour piloter les finances de l'entreprise.

► **F. N. H.** : Que reprenez-vous de cette expérience ?

► **A. P.** : Mon expérience passée et mon investissement soutenu m'ont permis de prendre rapidement en main les équipes permanentes chez le client, afin de les motiver et de leur redonner confiance dans un contexte difficile sur le plan humain (risque de perte d'emplois pour certains). Créer la confiance, c'est la clé de la réussite car comme toujours dans une mission de transition, il s'agit de travailler avec les équipes en place en les formant aux méthodes et aux outils qui leur manquent pour leur permettre de redémarrer et de continuer de manière autonome lorsque la mission s'achève. ■

Propos recueillis par I. B.