

À la rencontre du manager de transition juridique augmenté

Pour piloter une opération particulière, faire face à un surcroît d'activité ou encore remplacer un cadre spécialisé, le management de transition juridique vient répondre aux besoins urgents des entreprises, avec une exigence : disposer d'un expert opérationnel dès le premier jour... La solution ? S'entourer d'un manager de transition juridique augmenté. Explications.



ARNAUD DESCLÈVES
fondateur

SUR LES AUTEURS

Arnaud Desclèves a exercé au sein de cabinets d'avocats d'affaires, dans les domaines de la fiscalité et des fusions-acquisitions. Il a été responsable juridique des activités de banque d'affaires, puis a accompagné le business development de BNP Paribas. Après avoir été directeur juridique de grandes entreprises, il fonde en 2009 un cabinet innovant entièrement dédié au Legal as a Service (direction juridique externalisée) pour des ETI et des fonds d'investissement. Depuis 2015, il fait de son cabinet d'avocats, Desclèves & Associés, le leader du management de transition spécialisé en juridique.

Ne pas attendre ses instructions derrière son bureau ! Dès son premier jour, le manager de transition juridique doit savoir quelles sont ses missions, connaître ses interlocuteurs et disposer de tous ses accès aux outils. C'est en tout cas l'attente des entreprises qui font appel à cette expertise... Les raisons peuvent être nombreuses : besoin d'une ressource pointue qui n'est pas présente en interne, besoin de piloter une opération particulière telle qu'un rachat, besoin d'absorber un surcroît d'activité, besoin de remplacer un salarié spécialisé...

« Nos clients font appel à nous pour répondre à une situation à chaque fois différente, complète Arnaud Desclèves, fondateur de Desclèves & Associés et de l'entreprise de management de transition IMfinity. Le profil recherché doit répondre à de nombreux critères, à commencer par l'expertise : contrats, concurrence, fusion-acquisition, compliance... » Pas question pour le manager de transition juridique de découvrir un nouveau domaine du droit, qu'il n'a pas manipulé depuis ses études : il doit s'agir d'un expert, reconnu comme tel. Cela ne signifie pas non plus que le manager de transition juridique

soit parfaitement au fait du jargon et de l'hyperspécialisation de chaque client. « Il restera toujours des aspects bien spécifiques à découvrir. C'est pourquoi la faculté d'adaptation tient aussi une place importante. Notre rôle consiste à identifier un profil terrain qui corresponde au besoin technique du client. » Des capacités qui fondent le premier étage de la fusée du manager de transition augmenté...

Le manager de transition juridique augmenté est accompagné avant, pendant et après sa prise de poste.

Pour garantir à ses clients un professionnel opérationnel, dès les premières heures de sa mission, les équipes de Desclèves & Associés assurent une préparation intense avant l'arrivée en entreprise. C'est la seconde étape. Présentation du contexte, explication des enjeux, décryptage des attentes, découverte de l'univers et des interlocuteurs... « Le manager n'est pas lâché dans la nature, mais au contraire accompagné dans sa prise de poste. Avant même son arrivée, nous lui fournissons un tableau de re-

porting type. Synthétique et orienté business, il donne un état d'avancement en temps réel de tous les dossiers en cours, indispensable à sa hiérarchie. » Tout au long de la mission, les équipes de Desclèves & Associés restent ensuite présentes par des appels quotidiens au démarrage, puis hebdomadaires et dès que nécessaire par la suite.

Du coaching pour faciliter son intégration dans l'entreprise

Mais le manager de transition juridique se distingue aussi et surtout par l'approche innovante déployée pour accompagner les professionnels. L'adaptation immédiate au contexte de l'entreprise requiert des aptitudes à développer, pour lesquelles un coaching s'avère parfois nécessaire. « En effet, au-delà des compétences métier et des expertises techniques et managériales obligatoires (le savoir-faire), il doit aussi disposer de soft skills (les savoir-être), détaille Deborah Welle, directrice associée du département coaching d'IMfinity. Ou comment agir vite et de manière efficace dans ses nouvelles fonctions, avec un comportement et un mode de communication adaptés à l'entreprise. Car on attend beaucoup de lui : autonomie, empathie, adaptabilité, réactivité, écoute, leadership, pragmatisme, capacité à décider, esprit critique, etc. »

LES POINTS CLÉS

- Un métier mixte et pour tous les âges :
Sur les quinze dernières missions : neuf menées par des seniors, trois par des middle et trois autres par des juniors. Une mission sur trois est assurée par une femme.
- Une solution accessible :
Au prorata du temps de travail effectif, les coûts engendrés par un manager de transition juridique n'excèdent pas ceux d'un salarié.
- Une expertise renforcée :
Être opérationnel immédiatement face à son nouvel environnement de travail et ses problématiques : l'atout-clé de ces professionnels.

Via ces sessions, le manager de transition développe ainsi son intelligence émotionnelle (mieux gérer ses propres émotions et celles des autres), son intelligence situationnelle (adapter sa posture et sa communication en fonction du contexte, des enjeux, des valeurs de l'entreprise) et son intelligence relationnelle (développer des relations de confiance). Autant d'outils pour l'aider à se remettre en question, prendre des décisions, faire des choix, développer son leadership et ajuster son style de management.

L'avantage pour l'entreprise ? La garantie d'une performance accrue, via une meilleure coopération et un climat de convivialité avec les équipes. Mais aussi une meilleure coordination des actions et une

meilleure créativité de chacun, pour une résolution efficace des problèmes. « De quoi solutionner la quadrature du cercle rencontrée par le manager de transition : d'une part, être au service d'un client et d'autre part, rejoindre ou manager une équipe sans avoir de lien hiérarchique avec elle. Autant d'éléments qui rendent les soft skills indispensables pour faire du manager de transition... un manager de transition augmenté ! »

Des cours de langue sur mesure

Le manager de transition augmenté se caractérise aussi par sa maîtrise des langues. Le métier de juriste dépend beaucoup du secteur d'activité de l'entreprise. « Le vocabulaire juridique ne sera pas le même dans l'agroalimentaire et dans l'Oil and Gas, par exemple, illustre James Haillot-O'Connor,

directeur associé d'IMfinity pour les formations en langues. Le secteur d'activité influence fortement la matière juridique et donc le vocabulaire associé. Il est également essentiel de savoir quelles tâches seront réalisées quotidiennement. En matière de conseil sur le risque de contentieux, la terminologie juridique sera différente de celle utilisée dans la rédaction de contrats... Nos enseignements s'adaptent donc à ces spécificités et donnent aux managers de transition juridique augmentés toutes les clés pour s'intégrer avec succès à leur environnement. »

En amont d'une mission, une formule bootcamp – cursus très intensif sur une période courte – peut être proposée sur une durée de sept à neuf jours. À la carte, les programmes peuvent être centrés sur des manques précis à combler ou sur un contexte spécifique. Il existe aussi des modules en communication des affaires à l'international, des mises en situation professionnelle, l'apprentissage des usages et des règles implicites selon la culture d'un pays, etc.

Mieux formés, mieux outillés par de nombreuses solutions de legaltech, mieux accompagnés... les managers de transition juridique augmentés ont toutes les cartes en main pour assurer leurs missions dans les meilleures conditions. Et répondre à l'une des exigences phares des entreprises : être opérationnels dès leur arrivée, s'immerger aussitôt dans les dossiers et délivrer rapidement les premiers résultats. ♦



© cameshot