

Comment choisir un manager de transition ?

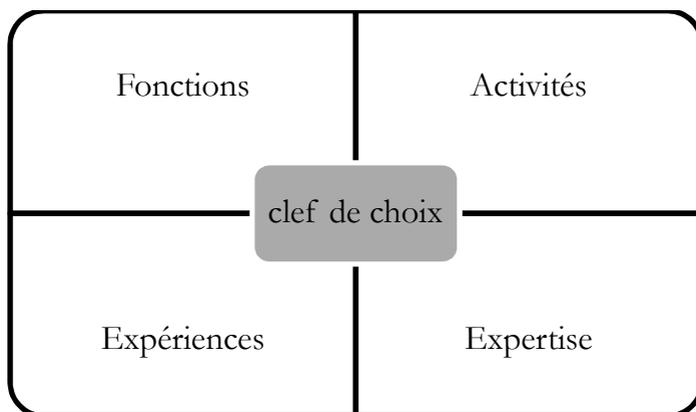
La dynamique du management de transition pour un cabinet spécialisé consiste le plus souvent à trouver et mettre en place un manager en moins de quinze jours.

Pour avoir cette réactivité, le cabinet dispose d'un vivier d'interim managers présélectionnés. C'est dans ce vivier qu'il va rechercher le manager le plus apte à faire une mission dans le contexte spécifique du client. Sur quels critères ?

Le manager de transition est avant tout un opérationnel, sélectionné suivant quatre critères : • sa fonction, • son expertise, • son expérience, • le secteur d'activité dans lequel il évolue.

Les quatre critères de sélection des managers de transition

Pour des résultats rapides, visibles, mesurables et durables



L'exemple concret ci-dessous illustre la chronologie d'une mission - de la demande de l'entreprise à la sélection, la prise de fonction du manager choisi - puis au suivi de celle-ci.

L'entreprise

Un groupe international d'informatique, dont le siège est situé à Boston, a acheté une SSII française pour s'implanter durablement en Europe.

L'objectif est, à partir de cette nouvelle filiale jouant le rôle de « head quarter » européen du groupe, de procéder à des acquisitions rapides de SSII dans les autres pays européens pour atteindre la taille critique dans cette activité sur ce continent.

La demande du CEO

Dans cette optique, le groupe cherche à recruter un directeur financier en transition pour mener, sur une année, ces acquisitions européennes à marche forcée.

Le profil souhaité du manager

Le manager choisi répondra à plusieurs critères :

- **la fonction** : un DAF avec une large expérience dans les groupes anglo-saxons aussi bien en filiale qu'au siège de ces groupes ;
- **l'expertise** spécifique : une parfaite maîtrise de l'US Gaap. Anglais courant ;
- **la compétence** importante : une réelle et récente expérience des fusions/ acquisitions menées avec succès au niveau international. En responsabilité directe et non en membre expert d'une task force ;
- **l'activité** d'origine : la high-tech de préférence mais ce n'est pas une obligation (ouverture sur l'industrie, par exemple).

Ces quatre critères incontournables seront pris en compte mais pas forcément avec le même poids selon la mission à exécuter. C'est justement l'expertise du cabinet d'interim management de savoir choisir, en fonction des discussions qu'il a eues avec son client, quel poids il faut donner à chaque critère. Pour certaines missions, la connaissance du secteur d'activité est un plus voire un must, pour d'autres cela n'est pas nécessaire ; par contre ce sera l'expérience du type d'opération à exécuter ou parfois la maîtrise d'une langue et d'une culture étrangère qui sera la priorité.

Cette expérience du cabinet, que n'a pas forcément le client, fait que certains cabinets préopèrent la sélection dans leur vivier pour présenter à leur client le manager de transition qui réunit les compétences et les expériences en adéquation optimale avec la problématique de la mission et donc qui sera à même de la réussir.

Dans notre exemple, deux critères sont apparus incontournables :

La parfaite connaissance de l'US Gaap et des fusions/acquisitions est indispensable.

Le brief de la mission est établi sur ces bases et les candidats recherchés sont positionnés sur ces quatre critères comme le montre le tableau ci-après.

<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Finance / Administration • Ressources humaines • Ventes / marketing • Production / logistique • Recherche et développement • Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • Industrie • Santé • Agro-alimentaire • « High-tech » • Grande Consommation • Etc... 		
<ul style="list-style-type: none"> • Crise • Restructuration • Fusion / acquisition • Création de sociétés - « Start-up » • Diversification (produits / services) • Situations critiques • Projets spéciaux • Remplacements • ... 	<p>Fonction</p> <p>Compétence</p>	<p>Activité</p> <p>Expertise</p> <p>Expertise Finance : - Contrôle de gestion avec amélioration des ratios - Reporting et consolidation aux normes anglo-saxonnes - Refonte de systèmes d'information - Optimisation de la trésorerie - Élaboration des budgets avec les divisions opérationnelles - Introduction en Bourse - Restructuration de la dette</p>	<p>Exemple :</p>

La sélection et le choix du manager

Au cours des cinq jours après le premier contact avec le client, le cabinet rédige le « brief » de la mission, présélectionne huit candidats sur les critères établis :

- deux n'ont pas le vécu suffisant sur les acquisitions,
 - trois ne sont pas libres ou pas intéressés,
 - trois sont dans la cible. Le client en retient deux pour interview et décision immédiate.
- Le CEO vient pour deux jours à Paris et entend avoir sélectionné son DAF après un debriefing rapide dans la foulée des deux interviews.

Les interviews

Les interviews se déroulent à J+8 après le lancement de la mission. Chacun des deux managers pressentis prépare **un pré-plan de mission** pour expliquer comment il la conduirait si sa candidature était retenue.

La décision

La décision est prise le jour même comme prévu, tous les décisionnaires étaient là pour les interviews. Le manager retenu est celui qui a convaincu le CEO par la pertinence et le pragmatisme de son approche de la mission, par sa capacité à être immédiatement opérationnel et par un leadership naturel pour gagner une légitimité rapide et une reconnaissance de ses compétences.

Il est capable de définir et d'expliquer son propre plan d'intégration et le détail des actions à mener au cours des quinze premiers jours dans l'entreprise :

- Comment acquérir une maîtrise et une compréhension rapides des fondamentaux de l'activité en termes de métiers, objectifs, résultats, actions menées ?
- Qui rencontrer la première semaine avec un objectif précis d'entretien pour bien comprendre l'activité de chacun, ses objectifs/résultats, ses problèmes/opportunités, sa personnalité, les attentes de son management direct, ses ambitions, ses idées...
- Organiser une réunion générale du Codir de la société pour expliquer la dynamique des acquisitions à mener.
- Identifier les collaborateurs à fort potentiel et les « champions » hors hiérarchie sur lesquels s'appuyer pour réussir la mission.

La légitimité du manager de transition se joue sur les 15 premiers jours.

Le début de la mission

La mission débute exactement onze jours après le premier entretien.

Le suivi

Le suivi est mené au rythme de deux réunions par mois pendant les deux premiers mois puis sur une base mensuelle avec le client, le manager et l'associé du cabinet d'intérim management.

Telle est la démarche générale classique mais impérative que tous les cabinets de management de transition ou d'intérim de cadres supérieurs, cadres dirigeants et dirigeants ont adoptée pour répondre aux attentes et aux exigences des clients.

Comment sélectionner un manager de transition ?

Via un cabinet ou un freelance ?

L'exemple ci-avant du déroulé d'une mission de transition illustre une démarche où le client a choisi de faire appel à un cabinet reconnu. Mais il a l'alternative de faire appel à un freelance. On estime qu'en France, sur la totalité des missions de type executive interim management, le partage entre les deux solutions est relativement équilibré avec une moitié réalisée par des managers en freelance, l'autre moitié via des cabinets.

Quels sont les avantages et les inconvénients de ces deux approches ?

Faire appel à un manager freelance

En général, le dirigeant a rencontré le manager pressenti via son réseau. Il l'a interrogé sur ses expériences et ses capacités à traiter le problème de l'entreprise et il a été convaincu par cet entretien; il a été convaincu par cet entretien et il lui confie la mission.

Avantages du freelance :

- Il est connu via le réseau du dirigeant et cela lui donne confiance
- La relation est directe entre le dirigeant et le freelance
- On peut attendre un niveau de facturation plus bas que celui des honoraires de cabinet

Inconvénients du freelance :

- Le choix du manager de transition fait par le client peut être inapproprié à la mission. En cas de mauvais choix, le client n'a pas de recours et en assurera seul les conséquences..
- Le freelance est seul et peut être rendu indisponible sur une longue période (maladie, accident..). Pour une opération stratégique et urgente, un tel arrêt peut être un gros handicap voire même faire échouer l'opération (ex : Fusacq / Introduction en bourse).
- Sa situation personnelle isolée est fragile et peut le mettre en état d'une certaine « dépendance » vis-à-vis de son client. Dès lors, il lui sera difficile de dire certaines vérités objectives (telles que ressortant de son diagnostic de situation) si son discours n'est pas « politiquement correct »

par rapport à la stratégie et aux us et coutumes de l'entreprise, de peur de perdre la confiance de son client ...et donc son contrat.

A fortiori s'il est embauché en CDD, car Il devient un collaborateur de l'entreprise comme les autres et sera traité comme tel par le dirigeant.

Faire appel à un cabinet spécialisé en management de transition

Avantages du cabinet :

- La rapidité : Tous les grands cabinets de ce métier sont capables de déléguer un manager sous quinze jours maximum
- La sélection des managers est faite de façon structurée et rigoureuse, assurant la plus grande adéquation possible entre les caractéristiques –clés de la mission et le profil, l'expérience du manager sélectionné.
- De par le nombre cumulé des missions déjà réalisées, et réussies, le cabinet s'est forgé des outils (méthodologies, logiciels,..) efficaces pour le pilotage de la mission et du manager.
- Le cabinet est capable de donner des garanties contractuelles au client quant à la bonne exécution de la mission (assurance responsabilité civile). En cas d'arrêt imprévu du manager, Il est capable de mobiliser très vite un autre manager de même niveau de compétence pour assurer le relais et/ ou la fin de la mission.
- Le client a en face de lui non plus un individuel mais une société de services, capable de mobiliser aussi rapidement d'autres compétences complémentaires si besoin est, selon la complexité de certaines phases d'action et les délais à tenir.
- Le cabinet est un partenaire du client garant d'une éthique et d'une objectivité totale vis-à-vis de lui ; il peut donner son point de vue factuel sur la situation interne de l'entreprise, même si ce point de vue est dérangeant, car il est en cela dans la même position qu'un consultant d'un grand cabinet de conseil.

Inconvénients du cabinet :

Quand on regarde les avantages de passer par un cabinet et les risques de la situation du freelance, on ne perçoit que la question du coût apparent des honoraires qui pourrait être un inconvénient. Mais est-ce bien si sûr ?

Le cabinet apporte une solution immédiate et efficace à un coût connu d'avance. Le client :

- gagne en temps et en efficacité de recrutement (il n'a pas à « chasser » son manager de transition).

- ne paie que les journées prestées. (en embauchant le freelance en CDD, il aurait le coût des arrêts de travail à payer, sans contrepartie de travail)
- minimise les risques juridiques contractuels (il a un contrat clair, certifié et des garanties de bonne fin.
- bénéficie d'un suivi et d'un pilotage de la mission par le cabinet visant à optimiser la conduite du projet et à en minimiser les risques
- dans certains contextes, le fait de ne pas avoir le manager dans son « headcount » (ou effectif) est apprécié

Comparer les deux solutions sur la base seulement du montant des honoraires (ou du taux de facturation journalier) ne prend pas en compte ces éléments. Entre gains de temps et risques évités, ces avantages compensent largement la différence de coût apparente, quand elle existe.

Quel type de relation contractuelle engager ?

Si l'on passe par un cabinet spécialisé, selon la forme juridique de celui-ci, on pourra avoir :

- un contrat commercial de prestation de services si le cabinet a adopté un statut de société commerciale. Dans ce cas, le contrat lie l'entreprise cliente avec le cabinet (pas avec le manager) ; le manager est lui sous contrat (de travail ou de prestation) avec le cabinet. Il n'y a aucune relation de dépendance du manager vis-à-vis du client.

- un contrat de prestation d'intérim entre l'entreprise cliente, la société d'intérim et le manager de transition ; ce dernier est rémunéré par le cabinet mais travaille pour le client sous ses directives.

Si on contracte avec un manager freelance :

- Dans la majorité des cas, le manager n'a pas monté sa structure juridique unipersonnelle et donc il aura un contrat de travail (CDD) avec le client.

- Certains managers utilisent aussi le portage salarial ; dans ce cas, une fois la mission convenue avec le client, le contrat sera signé avec la société de portage qui facturera les prestations ; le manager de transition sera lui rémunéré par la société de portage.

- Pour les managers de transition les plus chevronnés qui ont créé leur propre structure j pour être en travailleurs indépendants, c'est cette structure qui facturera le client ; le manager est rétribué par sa structure (en salaire ou dividende)

Faire appel à un cabinet spécialisé dont les contrats sont clairs quant aux conditions générales de vente et aux garanties de service apportées (cf charte adoptée par les cabinets membres de la FNMT) est une sécurité juridique.

Pour quel coût ou quelle rentabilité ?

Les entreprises ont encore trop tendance à se focaliser sur le coût des honoraires car elles regardent ces prestations comme des CHARGES d'exploitation dont il convient de réduire à minima le montant. Pour cela, certains vont jusqu'à mobiliser le service achats qui devra faire établir de multiples devis pour ne retenir in fine que le moins disant, souvent.

Une prestation d'interim management a un coût certain car on fait appel à une compétence forte et pointue (un cadre supérieur rémunéré à son juste prix sur le marché) et à laquelle on demande en plus d'être de suite disponible, pour un challenge difficile mais pour une mission temporaire de quelques mois. Au coût salarial s'ajoute donc une prime de risque et de précarité ; et en passant par un cabinet, il faut y ajouter le coût du service apporté par le cabinet.

On arrive ainsi à des taux de facturation moyen journalier en France de l'ordre de 1200 € (dernier chiffre de la FNMT).

C'est élevé dans l'absolu mais souvent inférieur aux tarifs des cabinets de conseil renommés, pour des profils seniors équivalents.

Par ailleurs, seul le surcoût par rapport au coût interne complet de la fonction dans l'entreprise serait à considérer. Sachant que l'interim manager – toujours surdimensionné - va apporter plus et sur un spectre de compétences plus large que le manager lambda pour ce poste ce qui compense encore cette différence.

Par ailleurs, ne regarder la prestation que comme une CHARGE, c'est en avoir une vue étroite. Il vaudrait mieux l'analyser comme un INVESTISSEMENT.

Le manager de transition adresse des enjeux forts et stratégiques pour l'entreprise. Le gain attendu de la réorganisation, de la restructuration se chiffre en centaines de milliers d'euros, souvent en millions ; Il en va de même si l'on sait gagner plusieurs mois dans le lancement d'une nouvelle gamme de produits, dans une ouverture de nouveaux marchés à l'étranger ; Quand à certaines opérations (Fusacq,...), si on rate une présente occasion, elle pourrait ne plus se représenter avant des années et c'est un concurrent qui se renforcera au détriment de l'entreprise.

Même si une prestation d'interim management coûte de l'ordre de 150.000 euros (soit 6,25 mois à 1200 €/j * 20 jours), cela ne représente souvent que 10% ou moins des gains réalisés de la mission (qui se chiffrent souvent à plusieurs millions d'euros).

Il faut juger la prestation plus sous l'angle du ROI / retour attendu de l'investissement/ que sous l'angle CHARGE.

Exemples de missions de transition

Trois exemples de missions de réalisées par un cabinet spécialisé dessinent les contours d'un référentiel concret permettant ainsi de mieux comprendre la pratique de cette activité au quotidien.

Exemple 1 : une fusion offensive

Une fusion offensive réussie de deux sociétés d'un même groupe dans une activité de services en forte croissance

Le défi : faire qu'au terme de la fusion : $1 + 1 > 2$

L'entreprise

L'entreprise concernée est :

- filiale d'un groupe international de services (parmi les leaders mondiaux de l'assurance),
- holding de huit sociétés en France dont les activités sont différentes mais complémentaires et axées sur le service à la personne et aux sociétés avec un chiffre d'affaires de plus de 150 millions d'euros.

Les facteurs déterminants pour le manager de transition

Deux de ces sociétés, avec des activités complémentaires dans un marché en très forte expansion, + 30 % sur une courte période estimée à deux ou trois ans, doivent fusionner pour exploiter cette explosion du marché et prendre ainsi une position de leader incontesté.

La croissance, pour les années suivantes, est estimée à 15 % par an, aussi avec une fusion réussie, la nouvelle entité pourrait prendre 40 % de ce marché annuel dans sa vitesse de croisière à 15 %. Pour cela, il lui faut prendre plus de 50 % du marché pendant les deux années à venir de forte croissance.

Il est donc crucial de ne pas perdre ces deux années en restructurations internes sans fin avec cette fusion, au profit de la concurrence.

L'objectif pragmatique est clair : faire que l'équation $1 + 1 = 2 +$.

Ce postulat bien connu de toute fusion ne se réalise, comme chacun le sait, que dans moins de la moitié des cas au cours des deux premières années suivant une fusion. Souvent par une sous-estimation des problèmes liés aux éléments aussi évidents et connus de tout dirigeant que : les « hommes » ; les différences de cultures ; le manque de synergies immédiates et opérationnelles ; des objectifs ambitieux mais peu réalistes ; des luttes claniques d'influence.

La mission

La mission consiste à recruter un directeur général pour mener à bien la fusion au niveau opérationnel avec un triple objectif :

- mobiliser les équipes des deux sociétés sur les fortes opportunités de croissance identifiées du marché. Maintenant et à marche forcée s'il le faut. Il n'y a pas de place pour des conflits internes de pouvoir ou d'appartenance affichée et revendiquée à l'une des deux sociétés fusionnées ;
- assurer la cohérence, l'unité des équipes et la pérennité de cette nouvelle entité en démontrant, qu'avec une croissance à deux chiffres sur deux à trois années, aucun licenciement ne sera nécessaire et qu'il faudra, au contraire, recruter ;
- expliquer clairement et sur quels critères se feront les choix de managers chaque fois que se posera le problème des doublons.

Le profil du manager retenu

Le manager retenu a une formation d'ingénieur. Originaire d'un pays de l'Europe de l'Est, il s'est établi en France dès la fin de ses études. À 55 ans, à la suite d'un changement d'actionnaires, il est licencié de son poste de directeur général d'un groupe international d'accessoires pour l'automobile où il dirigeait une filiale d'environ 400 personnes.

Dans le cahier des charges discuté et approuvé par le client pour la réussite de la fusion des deux sociétés considérées, quatre critères incontournables ont été définis pour arrêter le profil du manager de transition :

- une réussite dans une fonction de direction générale dans tout secteur à l'exclusion de l'assurance ;
- une expérience et une compétence dans le management direct de collaborateurs exigeant un support et un suivi constants comme l'est, de manière générale, une force de vente ;
- une maturité et le recul nécessaire pour être capable de désamorcer tout conflit de personnes attendu dans cette fusion ;
- une bonne expérience des relations sociales avec tous les partenaires sociaux.

Les résultats

Un fort leadership extérieur et temporaire assure la mobilisation immédiate et entière des équipes sur les objectifs de fusion.

Les synergies attendues sont mises en place sans luttes intestines.

À la fin de la première année, la nouvelle société affiche une croissance de 27 % par rapport à l'année précédente à périmètre constant.

Exemple 2 : une cession d'activité

Une cession d'une activité non stratégique d'un grand groupe

Le défi : céder l'activité non stratégique mais en bonne santé, dans le respect des hommes

L'entreprise

L'entreprise concernée est l'un des leaders mondiaux du secteur de l'énergie, présent à tous les stades de la filière, principalement en Europe, mais également en Amérique du Nord et du Sud et en Asie.

Les facteurs déterminants en faveur du management de transition

La stratégie du groupe le conduit à souhaiter ne pas conserver les activités les plus en aval, et à les céder, pays par pays, à des acteurs nationaux. Cette stratégie est assortie de plusieurs conditions, liées notamment au sens de la responsabilité sociale et économique du groupe :

- la cession doit se faire sans « casse sociale »,
- elle doit permettre de transférer une activité rentable, avec un avenir avéré pour ses salariés et futurs actionnaires.

Dans ce contexte, le projet de cession d'un site français se heurte à un problème particulier : l'indisponibilité, pour raisons de santé, du directeur de filiale. Dans un premier temps, le directeur de division, en plus de ses responsabilités, assure la direction de cette filiale.

Situation rapidement intenable car la filiale est depuis plus d'un an en retard sur plusieurs de ses objectifs : marges, délais de livraison, niveau du carnet de commandes... Il est de plus quelque peu en sureffectif.

Le groupe décide donc d'avoir recours à un directeur de filiale de transition, pour une durée de neuf à douze mois. Il sera en charge de ramener le site sur ses objectifs, et d'accompagner les actions de mobilité interne, pour arriver à une cession répondant aux conditions définies par la direction l'entreprise.

Le manager retenu

Le manager retenu est un ingénieur INSA (plus INSEAD). Il a débuté sa vie professionnelle comme ingénieur d'affaires puis il a mené une carrière brillante chez un autre grand de l'énergie. Il a piloté plusieurs types d'activités, avec des fondamentaux identiques : business d'affaires nécessitant des approches très rigoureuses en amont des contrats et dans leur réalisation, taille des activités : environ 500 personnes et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Il a également un volet fort « ressources humaines » pour avoir exercé pendant deux ans une responsabilité fonctionnelle dans cette direction, au niveau du groupe (9 000 personnes).

Il a été amené à quitter son dernier poste suite à la cession de la branche d'activité qu'il dirigeait à un autre groupe européen.

Il souhaite contribuer à la réussite d'un projet, à une distance raisonnable de ses bases personnelles.

La conduite de la mission

Le manager de transition fait rapidement le constat suivant :

- une organisation production satisfaisante,
- un manque de rigueur dans les revues d'affaires en amont des contrats,
- une absence d'anticipation sur les actions conséquentes à une signature d'affaire, notamment en termes d'approvisionnement auprès de sous-traitants,
- une coordination interservices insuffisante,
- une tension sur les délais de livraisons avec pour conséquences :
 - un déficit d'image,
 - une perte de marges, liées à des pénalités de retard,
 - une difficulté à négocier des avenants, en situation d'infériorité commerciale.

Le manager de transition remet en place, sans délai, les fondamentaux d'organisation propres à ce type d'activité :

- revues de portefeuilles d'affaires,
- revues de contrat,
- comités de suivi des affaires.

Il s'attaque ainsi, dans l'urgence, aux trois causes majeures des dysfonctionnements observés avec un plan d'actions correctives, ciblées et immédiates pour générer des résultats tangibles dès le premier mois. Il rétablit la communication entre les services.

Il conduit simultanément, en coordination avec le groupe une opération « mobilité » permettant d'alléger les effectifs de 10 % par transfert sur d'autres activités du groupe, dans le même bassin d'emploi.

Les résultats

La cession de cette filiale est réalisée neuf mois après le début de la mission, dans des conditions financières satisfaisantes pour les deux parties, et l'acheteur prend possession d'une affaire aux marges restaurées, respectant ses délais de livraison, avec un carnet de commande plein, et un effectif redimensionné.

La réussite de cette mission a conduit le groupe à faire appel à nouveau à l'intérim management pour conduire une mission identique aux États-Unis, en mettant en place un manager de transition américain, sélectionné et mis à disposition par l'un des bureaux d'Amérique du Nord du cabinet français d'intérim management.

Les facteurs clés de succès de la mission

Un manager surdimensionné, connu et respecté pour son parcours passé, et crédible.

Un manager connaissant bien les fondamentaux du métier, et le démontrant à l'intérieur de l'entreprise.

Une mise en action rapide, orientée « développement », permettant d'installer la confiance.

Une prise en compte intelligente des aspects sociaux, par la mobilité, certes facilitée par la volonté stratégique du groupe et par ses autres implantations à proximité permettant le reclassement de salariés au sein du même groupe.

La confiance du repreneur, qui avait connu professionnellement le manager de transition dans une « vie antérieure » et avec qui il a su renouer une relation de qualité dans le passage de témoin.

Exemple 3 : une mission « ressources humaines »

Une mission de chef de projet « ressources humaines » au sein d'un groupe international de loisirs

Le défi : avec le nouveau DRH du groupe, passer d'une fonction de gestion du personnel à la dimension internationale avec une connaissance factuelle des métiers, de la contribution et des aspirations de chacun.

L'entreprise

L'entreprise concernée est :

- un groupe international de loisirs avec de nombreuses implantations dans le monde,
- en expansion dans une logique d'acquisitions de nouveaux sites dans des îles et dans des pays paradisiaques.

Les facteurs déterminant le management de transition

Il s'agit d'assister le nouveau DRH à mettre rapidement en place les fondamentaux d'une fonction ressources humaines internationale au niveau du siège autour des trois axes prioritaires suivants :

- évaluation et classification des postes managériaux à l'étranger,
- mise en place d'un nouveau système de plans de rémunération et de « compensation and benefits »
- homogénéisation des conventions collectives, — différentes pour des raisons historiques —, à négocier avec les syndicats et à mettre en œuvre.

La mission

La mission consiste à recruter un directeur international des ressources humaines en transition pour, dans un délai de neuf mois :

- faire des trois axes d'actions prioritaires... des réalités avec les résultats attendus dans le calendrier imparti,

- contribuer, avec tous les autres cadres dirigeants, aux trois objectifs majeurs du groupe :
 - o accélérer la stratégie de conquête de nouveaux marchés avec le recrutement de managers d'un nouveau profil,
 - o motiver les collaborateurs par des bonus personnalisés,
 - o maintenir la qualité de service qui est un élément décisif de différenciation dans un marché très concurrentiel.

Les résultats

Les procédures et les outils d'une direction de ressources humaines de « classe internationale » sont mis en œuvre en respectant un certain niveau d'autonomie de recrutement et d'action des directeurs de filiales à l'étranger.

Mais aussi comme le rappelait le DRH de transition, « *Nous leur apportions un support et un suivi actifs pour recruter, former, animer et gérer des équipes homogènes en compétences pour réussir ensemble, quelles que soient les nationalités, les cultures et les religions des collaborateurs concernés* », précise aussi le manager de transition.

Un plan de bonus et intéressement est mis en place en tenant compte des statuts des saisonniers.

Le système de « Comp and Ben » est défini, en harmonie avec les pays concernés, mais en restant motivant pour les expatriés.

Le management de transition et les investisseurs en capital

Les investisseurs en capital font aussi régulièrement appel au management de transition et certains cabinets se sont spécialisés dans ce secteur d'activité.

Des exemples de situations pour lesquelles le management de transition est approprié dans ce cas :

Remplacer un maillon faible dans le management de première ligne

Le LBO vient d'être conclu, le nouveau dirigeant, choisi par le fond d'investissement sur les bases d'un business plan ambitieux pour réveiller la société achetée - souvent qualifiée de « belle endormie » - est en place. Mais rapidement, il découvre un maillon faible dans une des fonctions clés comme par exemple la direction financière dont le titulaire ne correspond pas à la nouvelle culture d'entreprise et aux exigences de fiabilité, de reporting et d'analyse des informations financières exigées par le fond.

Il faut donc, au pied levé, engager un Directeur Financier capable de mettre en place une direction financière de « grand groupe » avec souvent comme objectifs prioritaires : établir rapidement des prévisions fiables et pertinentes avec un bilan prévisionnel révisé pour l'année en cours et pour les deux à trois prochaines années, élaborer des plans de cash-flow et de fonds de roulement pour un meilleur pilotage de l'entreprise avec nécessité de réduire le BFR et mettre en œuvre un reporting rigoureux et une véritable aide aux décisions stratégiques de l'entreprise à partir des indicateurs clés des performances.

Être en mesure de saisir de nouvelles opportunités de diversification, *alors que l'expertise n'est pas disponible en interne*

Une entreprise de vêtements mode pour une clientèle jeune (15-25 ans) réalisant un chiffre d'affaires de plus de 120 millions d'euros, reprise par un nouveau fond d'investissement, avec un nouveau PDG à sa tête, doit délocaliser une partie de sa production en Asie pour, d'une part rester compétitive au niveau des prix en France avec des « me too » produits et, d'autre part, conquérir de nouveaux marchés, notamment en Chine.

Il faut rapidement engager en transition un manager capable d'identifier d'abord des sous-traitants fiables en Chine qui peuvent, en moins de trois mois, assurer une partie

importante de la collection de vêtements de la société suivant un cahier des charges de qualité et de productivité précis.

Le manager retenu, rompu à ce type de mission en Chine, a défini une stratégie pragmatique et opportuniste simple en deux étapes :

- d'abord conclure un contrat avec un sous-traitant sur une période d'une année en s'assurant que le volume de production confié représentera au moins 20 % de l'activité globale de ce sous-traitant. En effet, en dessous de ce seuil, l'expérience prouve bien souvent que le délai comme la qualité et la productivité fournis par ce prestataire externe ne sont pas tenus.
- prévoir de créer une joint-venture avec ce sous-traitant ou avec un autre partenaire suivant les résultats de cette première année de collaboration.

Une société convoitée par plusieurs investisseurs

Elle est reprise rapidement par un fonds qui n'a pas encore trouvé son dirigeant définitif mais a décidé de ne pas laisser passer cette affaire qui a de fortes opportunités de croissance.

Lors de la reprise de cette société par le fond, elle enregistrait des pertes importantes : 8 % sur un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros avec un effectif de 320 personnes.

La première décision de ce fond fut de se séparer du dirigeant en place et de confier, pour une année, cette responsabilité à un manager de transition pour mettre en place la nouvelle stratégie et ramener rapidement la société à l'équilibre.

Les objectifs de cette mission étaient opérationnels, pragmatiques et dans une pure logique de résultats rapides et mesurables à savoir :

- relance à marche forcée de l'activité commerciale et marketing avec des objectifs supérieurs de 25 % aux résultats actuels : les équipes commerciales, avec des salaires fixes importants et des variables inférieures à 10 % de leur package global, n'allaient plus assez sur le terrain à la conquête de nouveaux clients. Ils étaient devenus des sénateurs de la vente. La politique des bonus sur objectifs est totalement refondue en deux mois ;
- réduction de l'offre globale et donc des produits destinés à des marchés confidentiels et non rentables où la société n'était pas numéro un : tous les efforts et les moyens se sont ainsi portés sur trois segments de marché au lieu de six auparavant ;

- mise en place d'un plan de départs accompagnés pour réduire les effectifs de 15 %, dans le respect des hommes ;
- réduction des pertes (de 4,5 millions à la fin de la première année au lieu de 6 millions annoncés) mais en tenant compte des provisions pour les coûts des départs négociés d'un montant de 2 millions.

Cette société high-tech est aujourd'hui spécialisée dans la conception, la commercialisation et le support de progiciels dans un marché de niche étroit mais profitable avec une stratégie et une structure adaptées.

Synthèse de la première partie

Un dirigeant ou un cadre supérieur participant au comité de direction se doit aujourd'hui de connaître l'interim management comme solution rapide et efficace pour résoudre des problèmes importants et urgents de management.

Cette connaissance fait partie et doit s'intégrer dans sa panoplie d'outils de management stratégique maîtrisés.

Chaque fois qu'une situation de crise ou un besoin d'amélioration rapide de performance se présente ou qu'il faut réaliser un projet d'envergure ou une restructuration, l'alternative de faire appel pour une durée limitée à un interim manager doit être considérée.

C'est aussi une option à considérer pour bien gérer ses recrutements stratégiques de talents nouveaux pour l'entreprise, soit parce que l'intérim manager va permettre de se donner le temps nécessaire à la chasse de la perle rare (qui prend entre 6 et 12 mois souvent), soit parce que l'appel à un interim manager senior pour une mission de tutorat peut aider à faire grandir ces « hauts potentiels », de façon opérationnelle et avec des résultats mesurables dans l'action.

L'accès au marché - maintenant décrypté – est aisé (voir l'annexe I pour quelques adresses utiles) et on peut utilement consulter des professionnels du métier en les interrogeant sur la problématique urgente rencontrée par l'entreprise, pour connaître comment et dans quelles conditions ils pourraient y apporter une solution à déclenchement rapide.