

Manager de transition

Un renfort ponctuel hyper qualifié

Pour faire face à une situation d'urgence, faire appel à un Manager de transition peut se révéler efficace, comme l'atteste la multiplication des missions de ce type, y compris en matière de Supply Chain Management.

Un cadre senior expérimenté, se plaçant à un niveau de direction, va alors apporter ponctuellement ses compétences métier et de conduite du changement pour redresser rapidement la barre.

74

Certaines idées reçues ont la peau dure... La première est que le Manager de transition arrive pour faire le sale boulot en situation de crise. La seconde voit en lui un cadre au chômage qui ne retrouve pas de travail. Si ce n'est pas totalement faux, ce serait toutefois dévaloriser l'apport des Managers de transition que de ne s'en tenir qu'à ces caricatures. En réalité, s'ils sont parfois amenés à opérer des coupes sombres sous peine de voir disparaître l'intégralité de la société, les Managers de transition ont des missions beaucoup plus variées que celle de simple « nettoyeur », comme en témoignent les cinq Managers que nous avons interrogés. Et certains ont bien sûr délibérément choisi de quitter leur douillet CDI pour s'aventurer dans des missions intenses de courte durée.

Trois grands types de missions

Créé dans les années 1970, le management de transition, consiste à confier provisoirement les rênes de l'entreprise ou de l'un de ses départements à un expert externe, généralement pour amorcer ou accompagner une phase de changement. Professionnel mandaté par des actionnaires ou des dirigeants, il prend en charge une entreprise ou un service, afin de régler une situation de crise ou de conduire un projet. Il est mené à exercer un poste de direction fonctionnelle ou opérationnelle tel que la direction générale d'une filiale, celle des opérations, financière, des ressources humaines, commerciale, marketing, achats ou Supply Chain. Les trois grands types de missions sont :

◆ **la restructuration de l'entreprise ou du service en crise**, avec des décisions difficiles à prendre en termes de ressources humaines, mais pas seulement ;

◆ **la réalisation de projet**, souvent par manque de ressources internes ou de confiance dans les capacités des équipes à le mener à bien ;

◆ **le remplacement d'un dirigeant au pied levé** en attendant de recruter son successeur (avec des tâches de gestion quotidienne plus importantes).

Du diagnostic au passage à l'acte

Après avoir analysé la situation, le Manager de transition s'attaque à l'opérationnel, comme le ferait un consultant : reformulation des besoins du client, recommandations et plan d'action, puis mise en œuvre.

Ses compétences sont d'une part l'expérience du métier et l'expertise fonctionnelle, d'autre part des aptitudes au management : écoute des responsables et opérationnels en place, communication et travail en équipe. Sa capacité à s'adapter est primordiale : d'abord à l'entreprise et à sa culture, puis au cours de sa mission, à des problèmes inattendus auxquels il est souvent confronté. Il doit être soutenu par la direction générale pour faire face à la résistance au changement, présente à tous les niveaux de la hiérarchie.

Obtenir la collaboration des équipes est capitale et nécessite un fort pouvoir de conviction et

Logisuite

Pour la maîtrise globale de votre chaîne logistique



AFIN D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS DE RENTABILITÉ ET DE SATISFACTION DE VOS CLIENTS, ACTEOS A DÉVELOPPÉ LOGISUITE :

*Add*One*

Prévisions des ventes
et planification des approvisionnements

Logidrive

Gestion d'Entrepôt
Pilotage Préparation mécanisée

Logiflow

Planification dynamique
des ressources en entrepôt

Logiroutes

Optimisation des coûts
et des flux Transport

Logeye

Tracking & Tracing

Un système d'information global et modulaire qui vous garantit une maîtrise et une synchronisation parfaites de la chaîne logistique aux niveaux tactique et opérationnel, notamment de l'ensemble des flux et des processus intervenant dans les maillons de l'approvisionnement, de l'entreposage et du transport.

Acteos
Think synchronization

+ 33 (0) 3 20 11 44 60 - acteos@acteos.com - www.acteos.com

une réelle ouverture d'esprit. Il doit être rapide dans la conduite du changement sans l'être trop : pas de Big Bang radical mais plutôt affronter le problème et laisser un peu de temps aux gens pour s'adapter, afin qu'ensuite ils pérennisent le changement une fois le Manager reparti. En effet, il est en place pour une durée définie et courte, même si elle est assez souvent prolongée. La durée des missions variant de trois à 18 mois en moyenne.

Les Managers de transition interrogés sont motivés par une logique de résultat, hors de la mêlée des conflits d'ambition et d'intérêts des dirigeants en place, aux préoccupations souvent plus « politiques ». Ils apprécient la liberté d'action et le pouvoir de choisir leurs missions.

Des cabinets spécialisés

Le mode et les biais de « recrutement » du Manager de transition sont divers. Il peut être recruté en direct quand il travaille à son compte, ou via un cabinet de recrutement, de

Suite page 78

Jean Hugon,
Fondateur de Quarto

« Faire avancer le bateau dans la bonne direction en tirant des bords »

Fort d'une grande expérience industrielle à l'international, en particulier dans l'automobile, Jean Hugon, 64 ans, a créé il y a près de vingt ans sa société de conseil spécialisée dans le Lean Manufacturing : Quarto. Via sa société ou des cabinets de Management de transition, il a réalisé une trentaine de missions de ce type, de six mois à deux ans, à divers postes : Directeur général, commercial, d'usine... Il détient ce qui est peut être un record : plusieurs missions étalées sur huit ans dont six ans au poste de Directeur industriel, pour Poclairn Hydraulics, qui n'a jamais réussi à l'embaucher... Il y a notamment organisé des réunions S&OP, afin de bien répartir la production entre trois usines de la société en fonction des commandes.

Sa valeur ajoutée par rapport à un intérimaire de luxe ? « *La créativité et l'efficacité. Moins astreint au quotidien qu'un Manager interne, je prends le temps d'analyser et de mettre en place une méthodologie.* » Il reconnaît avec le recul que certaines de ses missions n'ont pas donné les résultats escomptés. « *Le bilan était moyen, ou l'alchimie n'a pas fonctionné...* » Car il est essentiel que le Manager adapte ses recettes à la dimension et à la culture de l'entreprise : « *Je me fonde dans l'organisation. Ma position dans l'organigramme doit être bien définie ; être mandaté par le PDG à un poste de direction donne un certain pouvoir face à l'inévitable résistance au changement.* »

Pour réussir une mission, il faut « *définir une vision et la déployer finement. L'essentiel est que le bateau avance dans le bon axe, ce n'est pas grave s'il faut tirer des bords, s'il y a de petites erreurs.* » D'après lui, la société qui gagne est celle qui mène les actions correctives relatives à 60 % des problèmes rapidement, plutôt que celle qui tente de résoudre 90 % du problème en prenant trop son temps.

75

Régis Fildier,
Directeur associé, Cabinet ETM

« Aider les PME qui n'ont pas les moyens d'avoir un Directeur Supply Chain à long terme »



Après une longue carrière chez les prestataires logistiques, Régis Fildier réalise des missions de Management de transition en temps partagé. Il aime aider les grosses PME, « *qui ne veulent pas payer que du conseil mais veulent du concret. Et qui n'ont pas forcément les moyens de se payer un Directeur Supply Chain à long terme, seulement pour analyser et mettre en place des process dont la responsabilité revient ensuite à la direction générale.* » Il a ainsi réalisé une mission d'un an en 2006-2007 pour un fonds qui a acquis une entreprise de fabrication et de distribution de casques à Marseille. Il a tendu les flux de production et réduit le délai de livraison, depuis le passage de la commande, de huit à deux/quatre semaines. « *A la fin, les salariés doivent s'être appropriés les nouveaux process pour les pérenniser.* » Autre mission en 2004, la mise en œuvre de l'arrêt de l'activité d'un petit prestataire. « *Les licenciements peuvent faire partie du jeu ; le tout étant de les faire proprement. J'ai vu pire quand j'étais Responsable chez certains prestataires...* » Il conclut : « *En tant que Manager de transition, il n'y a pas d'affect. Je reformule les problématiques que des Responsables en interne ne peuvent formuler ou mets en œuvre des actions correctives qu'ils ne peuvent effectuer. Dans les situations difficiles, il faut rester déterminé et maîtriser ses nerfs.* »

**Pierre Waitzenegger,
Consultant chez Ressources Global Professionals
« Combiner accélération du changement
et performance logistique »**



©Ressources Global Professionals

Diplômé de l'ESCP et titulaire d'un MBA à Stanford, à 55 ans, Pierre Waitzenegger a une solide expérience dans les achats et la Supply Chain. Après des débuts à des fonctions commerciales et marketing, il a créé à la fin des années 1990 la direction des achats d'une société du groupe Saint Gobain, puis l'a développée. Puis il est passé Directeur achats et Supply Chain dans une société familiale de cosmétique. En 2006, il a rejoint le Cabinet de Conseil et Management de transition Ressources Global Professionals. « *Les missions exigent de combiner l'accélération du changement et la performance logistique.* » Parmi ses missions, il a remplacé pendant un an le Directeur achats/Supply Chain d'un établissement hospitalier. Il a notamment mis en place une démarche d'achats professionnalisée et commune aux services. « *La principale difficulté de la mission était la démotivation de l'équipe de magasinage, qui venait d'être délocalisée en dehors de l'hôpital. Il y avait des ruptures d'approvisionnement. J'ai défini des règles de fonctionnement dans le processus de commande et de son traitement et instauré une nouvelle confiance entre les différents services et le magasinage.* » A la fin, il a participé au recrutement et aidé le nouveau Directeur des achats à prendre son poste. Auparavant, il avait mené six mois durant un projet de réduction des coûts d'achats récurrents dans un groupe de cosmétique, le Directeur achats étant lui-même focalisé sur les nouveaux produits. « *Suite à un travail collaboratif avec les acheteurs et les fournisseurs et à la prise en compte de leurs contraintes, j'ai atteint une baisse des coûts sur une année d'achats représentant dix fois le coût de ma prestation.* »

**Pierre-Richard Wagrez,
Manager de transition
« Combiner savoir-être et savoir-faire »**

Pierre-Richard Wagrez a débuté en logistique en 1975, en gestion de production chez Kodak. Puis il est devenu Directeur logistique, Directeur des opérations et Directeur d'usine dans différentes entreprises. En 2002, licencié suite à l'éclatement de la bulle Internet, il devient Manager de transition. Sa première mission – redresser une usine obsolète de conception de moteurs électroniques à Nancy – était vouée à l'échec. Via le cabinet spécialisé Actiss Partners, il est Directeur de production en 2006-2007 chez Orange Business Services Trading Solutions, plus connu sous son ancien nom d'Etrali, qui fournit les salles de marché en systèmes de communication. Venu pour accompagner le changement – l'externalisation de l'approvisionnement de composants, désormais directement envoyés aux sous-traitants – il affronte le management en place, peu motivé, et une rupture d'approvisionnement pendant la phase de transition. « *L'adaptabilité est le maître mot. J'ai dû gérer la pénurie. Quand ils ont recruté un Directeur de production en CDI, je me suis concentré sur la planification.* »

Chez Vygon, de juin 2008 à février 2009, il remplace le Directeur d'une usine spécialisée dans la fabrication de champs opératoires et kits pour les salles d'opération qui affiche quatre semaines de retard de production et une « *logistique en lambeaux* ». Il a rattrapé le retard et monté une logistique qui tourne, « *certes avec beaucoup de stocks.* » Hors du périmètre de sa mission, remarquant la faiblesse des prévisions des ventes, faites par les commerciaux, il a entamé une démarche de communication avec eux pour les améliorer.

Il conclut : « *Il faut combiner savoir-être et savoir-faire en Supply Chain. Par exemple, il faut détecter la limite d'écoute de ses interlocuteurs, et ne pas insister quand la Direction générale ne veut pas entendre parler d'un changement qui ne rentre pas dans les objectifs définis de la mission, même s'il serait appréciable.* »



©DR

Emilio Cominotti,
Consultant chez Resources Global Professionals
« **Exercer une autorité naturelle
tout en ménageant les susceptibilités** »

Tout au long de sa carrière, exercée en partie à des postes de Direction logistique et achats, Emilio Cominotti, 48 ans, titulaire d'un BTS de commerce international, a été amené à gérer des changements d'organisation structurelle, d'intégration de son entreprise à un groupe. En 2003, il démarre son activité en solo dans le Conseil, la Formation et le Management de transition. Il a notamment mené à bien une mission dans l'industrie textile, qui était passée de 3.000 à 400 salariés et devait faire face à un rebond dans son carnet de commandes. Il a organisé le transfert d'activité vers la sous-traitance. En 2008, il rejoint le cabinet de Conseil et Management de transition Resources Global Professionals. Il goûte la force du réseau qui permet de bénéficier de la compétence des confrères en cas de problème, voire d'être plusieurs sur un projet. Via le cabinet, il a organisé et mis en œuvre en trois mois le déménagement d'une banque en région parisienne. Le transfert de 4.500 personnes regroupées sur un site s'est révélé un pari logistique.

Ce qu'il aime dans le Management de transition, c'est dépasser le « *il n'y a qu'à, faut qu'on* » du Consultant, dont les recommandations ne sont parfois pas toujours appliquées dans l'entreprise. Il apprécie d'être le pilote aux commandes d'une action ponctuelle et à durée limitée : « *Une des principales compétences du Manager de transition est d'exercer une autorité naturelle ... tout en sachant ménager les susceptibilités dans l'entreprise.* » Il remarque néanmoins que les difficultés à mettre en œuvre une politique de transition reposent souvent sur le manque de clarté des objectifs du client.



©Resources Global Professionals

Suite de la page 75

conseil ou spécialisé en Management de transition. Il est alors salarié du cabinet, en portage salarial, ou refacture le cabinet. Ainsi, Resources Global Professionals est un Cabinet de Conseil et de Management de transition qui possède un réseau intégré de 90 bureaux dans le monde. Le bureau français, créé en 2005, compte une trentaine de Managers de transition, appelés consultants, tous salariés, rémunérés en salaire fixe plus variable, en fonction du nombre de jours de mission réalisés et du taux journalier facturé. L'avantage du cabinet spécialisé est son binôme Directeur de clientèle/Manager, qui organise des points de suivi réguliers avec le client sur l'avancement de la mission.

Autre modèle, le portail lemanagerde-transition.com a été lancé en début d'année. Les entreprises, ainsi qu'une vingtaine de cabinets de recrutement partenaires, ont accès à un vivier d'une centaine



Dominique Hervieu

de Managers sélectionnés, qui ont déjà effectué des missions ou de cadres dirigeants au chômage. « Notre objectif est de trouver en moins de dix jours le bon profil, pour les entreprises en situation d'urgence, indique Dominique Hervieu, Fondateur du site. Notre but est de porter le vivier d'ici la fin de l'année de 100 à 300 Managers, et de compter une soixantaine de cabinets partenaires. »

Les coûts varient en fonction de la compétence, du mandat exercé, de la durée de la mission et des objectifs à atteindre. Si la moyenne se situe autour de 1.200 à 1.500 € facturés hors taxes par jour, la fourchette large va de 800 à plus de 2.500 €HT/j.

Le plus dur restant de trouver la perle rare et qu'elle soit disponible au moment où l'entreprise en a besoin...

Christine Calais

<MES NEWS RH

Le Supply Chain Manager du futur

L'implication stratégique des directeurs Supply Chain devrait encore croître à l'avenir, selon l'étude IBM Global Supply Chain Officer menée auprès de 393 dirigeants dans 25 pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie (les Français n'ont pas été interrogés). Aujourd'hui, 38 % jouent un rôle dans le développement de la stratégie de l'entreprise et 26 % dans la gestion des risques, à côté des fonctions classiques (logistique et distribution 77 %, planification 72 %, achat et sourcing 63 %). Ils sont rattachés à 46 % à la direction générale, 23 % à la direction des opérations et 12 % à la direction financière. Parmi les compétences du Responsable d'une Supply Chain intelligente, on peut citer : analyses fondées sur les risques et le « cost-to-serve », démarche S&OP en réseau, considérations écologiques dans la gestion du cycle de vie des produits, démarche durable d'achats, modélisation des réponses en situation de crise, gestion de l'empreinte carbone... Le Supply Chain Manager du futur devra être polyvalent ! CC

Le DIF se popularise

Les salariés s'approprient peu à peu le droit individuel à la formation (DIF), créé en 2005, selon deux enquêtes, l'une sur les pratiques d'entreprise en la matière menée par le groupe Demos, l'AEF et Viadeo, et l'autre, côté salariés, réalisée par Demos et Kelformation.com, auprès de 214 responsables formations et 1.100 salariés. 56 % des salariés connaissent le nombre d'heures accumulées qui leur donnent droit à une formation. 45 % ont été informés sur le dispositif par leur entreprise, 35 % l'ont déjà utilisé. Les domaines de formation les plus demandés sont les langues (60 %), les techniques métier (12 %), bureautique (8 %). 86 % des entreprises gèrent les DIF au cas par cas. Elles les financent sur le plan de formation. La part du budget formation qui y est consacrée est de 19,58 %. CC

Management Academy

L'organisme de formation Namaste Training Partners lance « Management Academy », un cycle de 24 modules de formation au management pour les cadres des PME et grandes entreprises, en inter ou intra entreprise. Le programme complet comprend 12 matinées de quatre heures, étalées sur un an. Elles combinent vidéo et exercices pratiques. L'objectif des modules est de développer les 10 compétences fondamentales du manager : capacité à motiver, recrutement/embauche/fidélisation, gestion du stress, délégation, communication (écouter et parler), organisation/évaluation et management des performances, gestion du changement, planning stratégique, service client, négociation. CC