



TRANSITIONS

# La Chronique

## Pour une éthique du Management de Transition

*Les 100 jours d'un Manager « urgentiste » :  
témoignages et réflexions sur le métier*



*L'objet de ce document est de rendre compte des résultats d'une enquête originale conduite en 2002 et 2003 par EIM auprès d'un panel de 63 Managers de Transition confirmés. Ensemble, ils ont conduit plus de 120 missions d'Intérim de Direction, avec la responsabilité d'entreprises - industrielles et de services - dont le Chiffre d'Affaires moyen est de 400 millions d'Euros et qui emploient chacune 1 200 personnes.*

*Le but était de mettre à jour, sur la base de cette expérience collective unique de près de 100 hommes /an, les spécificités du métier du Management de Transition et les attributs particuliers de ces Dirigeants qui le pratiquent, en s'attachant aux tous premiers mois de leur intervention. Le thème des « 100 jours » prend ici toute sa valeur, reflétant une unité de temps décisive dans ces missions de Transition qui vont de 6 à 18 mois.*

*Premier d'une série, ce papier entend participer à la « professionnalisation » d'un métier dont l'expansion s'impose progressivement. Il est la synthèse de travaux qui, engagés à l'initiative d'EIM, se sont appuyés sur un panel jamais encore constitué : avec 30 ans d'expérience en moyenne dans leur métier, les Managers de Transition sollicités par EIM représentent ensemble une expérience cumulée qui se mesure en dizaines de siècles ! Leur témoignage mérite sans doute toute notre attention. Celui de nos clients – dirigeants & DRH – qui fera l'objet d'une prochaine Chronique le sera tout autant.*

Les Associés d'EIM

## Sommaire

---

Page 02 Introduction

Page 03 Méthode

---

Page 03 1 Sept leviers pour « 100 jours »

Page 07 2 Deux clés : l'omnipratique et l'expérience

Page 08 3 Les atouts imprévus de la culture « hors-sol »

Page 12 4 Les valeurs nouvelles d'une « guilde » en devenir

---

Page 15 Conclusion

Page 16 Annexe : Les 7 LEVIERS

## Introduction

La notion « d'urgence » contamine de manière diffuse le rythme de toutes nos pratiques sociales ou professionnelles. Si l'on peut déplorer ce phénomène, force est de constater que les comportements individuels et collectifs s'adaptent de manière accélérée à la précarité et au risque.

L'urgence affecte notamment l'exercice de bien des métiers, voire en modifie les règles de fonctionnement. Nombreuses sont les professions qui ont progressivement adapté leur pratique à la gestion de l'impondérable, à celle de la crise ou de l'extrême : les métiers statutaires bien sûr, ceux de la santé – avec l'urgence médicale et les services sanitaires – mais également les corps constitués (militaires, policiers, pompiers) qui, au plan sécuritaire ou humanitaire, sont confrontés aux catastrophes naturelles ou environnementales ; ce sont aussi plus prosaïquement tous ces métiers de l'entreprise – les nôtres – qui, sous la formidable pression des marchés financiers et la volatilité accrue de l'économie mondiale, vivent la sanction du temps et du résultat de manière exacerbée.

Or, qu'advient-il de l'exercice d'un métier quand il se déplace de l'Etat-Major à la zone du conflit, au lieu de l'accident ou au théâtre de la crise ? Change-t-il de nature ou seulement de rythme et d'intensité ? En fait, face à l'incertitude et au risque qui intiment l'ordre d'agir, l'*urgentiste* adapte le plus souvent les protocoles d'intervention de son métier de base mais en durcit les modes opératoires. Sa marge de manœuvre étant plus étroite, il le pratique avec un discernement redoublé et une intensité accrue. Pour contenir le péril qui menace, il doit tout à la fois gagner en temps, en sécurité et en efficacité. Sans compter, qu'au-delà de son expertise propre, il se doit bien souvent d'être un généraliste « tous terrains », pragmatique et rompu à

la pratique simultanée de plusieurs disciplines. Enfin, pour réduire le risque même qui le convoque, il doit en prendre d'autres à titre personnel. *C'est rappeler très simplement deux choses : d'une part, que plus une situation est intense, plus l'expérience devient gage de succès ou, à tout le moins, de réduction du risque ; d'autre part, qu'une crise mal anticipée par les experts ou les fonctionnels consacre la prééminence de l'opérationnel de terrain dans sa résolution ; les valeurs et souvent les hiérarchies alors s'inversent.*

C'est le cas de ces *urgentistes* que sont les Managers de Transition ; sollicités en dernier recours, ils sont plus que d'autres exposés très concrètement à l'état d'alerte. Parce que les problèmes auxquels ils s'attèlent, manifestent bien souvent la rupture dans les organisations. Ils voient leur pratique même être, si ce n'est en rupture, du moins décalée par rapport aux pratiques managériales convenues dans l'entreprise :

- leur mandat est d'exécuter avant de passer le témoin ; leur mission est d'agir et de conclure ; ils prennent leur feuille de route au pied levé, en quelques jours ; leur mission varie de 6 à 18 mois et la mesure de leur performance est en général sans équivoque : redressements, fusions, cessions, restructurations, ils sont impliqués dans toutes ces phases les plus intenses et les plus chahutées de la vie des entreprises.
- ils sécurisent un choix et ré-assurent, au propre comme au figuré, l'entreprise dans une passe difficile. Leur expérience et leur indépendance, en sus de leur (sur)-qualification professionnelle, sont les gages a priori de leur efficacité. La maîtrise d'une transition délicate, ou la résolution d'une crise, est leur *modus operandi* normal, une sorte de routine professionnelle qu'ils doivent traiter techniquement, avec ce qu'il faut de courage et de détermination.

Tout indique donc que le Management de Transition – à la fois dérivé et à distance du Management classique - est en passe de se structurer comme une « profession » en soi, avec ses contraintes, ses règles et ses enjeux. C'est pour mieux documenter ce phénomène et mieux comprendre le ressort de son succès, qu'EIM a entrepris d'organiser cette réflexion en s'appuyant sur ces fameux « 100 jours » dont l'intensité particulière fournit un concentré de ses particularismes.

## Méthode

*C'est tout d'abord 12 Managers de Transition qui, dans le cadre d'une « Task-Force » au cours de l'année 2002, ont, sur la base empirique de leur expérience, bâti avec les Associés d'EIM une grille de référence décrivant ces « 100 » premiers jours de leurs interventions. Ils en ont progressivement normé les termes, standardisé les notions, et pondéré les facteurs de sorte à établir un référent commun. Celui-ci peut en substance se résumer à « 7 X 7 » ou 7 Leviers regroupant 7 Points d'Appui chacun, soit 49 dimensions. Dimensions réputées essentielles pour illustrer la pratique du métier de Manager de Transition et en évaluer les difficultés relatives comme les atouts ou les handicaps par rapport à un Management « classique ». ( voir annexe page 16)*

*Dans un second temps, c'est un Panel de 63 membres de l'équipe d'EIM qui a été sollicité : questionnaire, analyses, validations, présentations des résultats, séminaires, etc., l'initiative a en tout - et sur 15 mois - mobilisé des ressources importantes et permis d'en formaliser les résultats, résumés ici.*

# 1 Sept leviers pour « 100 jours »

Interrogé sur le motif, qui a conduit nos clients à solliciter EIM, le Panel (voir tableau A, p. 4) atteste à près de 80% que l'« *urgence* » - parmi les huit options retenues- a été le « *facteur fondamental* » pour se voir confier une mission ; les enjeux étaient tels que la solution ne pouvait attendre.

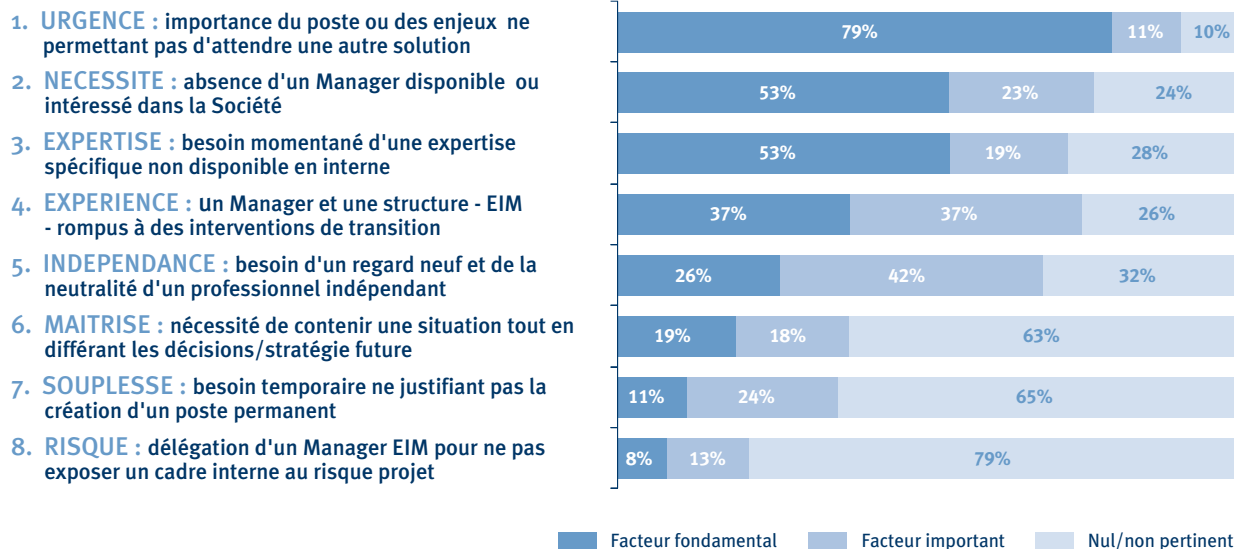
Ensuite, et en appui, deux autres raisons ont été estimées comme « fondamentales » à hauteur de 50% pour justifier ce recours au Management de Transition, la « *nécessité* » et l'« *expertise* » ; aucun manager en interne n'avait la disponibilité ou la compétence technique requises pour mener le projet à bien. Pour être prosaïque, ce jugement collectif sur ce qui est le ressort même du métier annonce clairement la couleur : *nous sommes bien dans le cadre d'une pratique urgentiste où le risque d'une prise de fonction au pied levé est pris au regard des enjeux propres à une situation donnée.*

Quels sont alors dans ce contexte, ces facteurs qui déterminent l'action ? Quels sont ceux qui dans l'épaisseur du quotidien émergent comme étant plus pertinents, plus décisifs ? Quelles sont ces priorités que l'expérience consacre quand il ne s'agit plus de gérer le mouvement, mais d'accélérer le changement ? Quels sont alors ces grands leviers que le Manager de Transition peut ou doit activer dans le contexte particulier de son mandat ? Comment aller à l'épure, en termes simples et pratiques, pour décrire ce « décalage » qui préside à l'exercice du métier ? Enfin – quitte à favoriser l'image par rapport au concept – comment représenter au plus juste le ton et l'esprit dans lequel il se pratique au quotidien ? Le Panel et EIM ont tenté de répondre à bien des questions, dont celles-ci, pour parvenir à établir cette première grille de lecture qui s'articule autour de « 7 Leviers » (voir tableau B, p. 4).

# LES MOTIFS DU RECOURS À EIM

selon les Managers de transition

Tableau A



# LES 7 LEVIERS POUR 100 JOURS

par ordre chronologique d'intervention

Tableau B

- N° 1 Maîtriser vite le champ des opérations
- N° 2 Établir immédiatement ses appuis
- N° 3 Expliciter et annoncer le plan de marche
- N° 4 Contrôler et mesurer l'action
- N° 5 Organiser et mobiliser les ressources
- N° 6 Maîtriser la communication
- N° 7 Exercer un leadership immédiat

Que recouvrent en résumé pour un Manager de Transition ces « 7 Leviers » et leurs points d'appui respectifs ?

## 1 - MAITRISER VITE LE CHAMP DES OPERATIONS

Ce que tout professionnel entend d'emblée connaître, c'est son terrain d'intervention. Il n'a guère le temps de s'appesantir sur la sociologie du milieu qu'il découvre. Il lui faut cependant comprendre en accéléré son histoire, celle des hommes et des structures dont il hérite provisoirement. Il doit – au-delà des opérations dont il a la charge – comprendre le contexte humain, l'environnement local et baliser les grands risques contractuels et sociaux. Ce paysage, il doit le dessiner à grand traits, mais ne peut ignorer parfois ces détails « où se cache le diable » : rites officiels, rituels officieux, conventions sociales, tout ce qui - à ce jour - a fait fonctionner l'organisation et maintenu son équilibre.

## 2 - ETABLIR IMMEDIATEMENT SES APPUIS

Si l'accueil est rarement hostile, il est le plus souvent réservé. Les hommes sont perplexes, craignant la soudaineté du changement que le Manager de Transition incarne. Ce dernier n'a, là non plus, guère le temps de composer à l'excès : il doit établir son équipe sans délai, repérer ses points d'appui, détecter les maillons faibles dans le management et distinguer supporters et opposants au changement. C'est dire qu'il doit diagnostiquer les coalitions internes et les relais possibles, avant même de connaître son plan de marche précis. Il doit, dans la même veine, s'assurer - selon les circonstances - de la « couverture aérienne » de l'actionnaire ou du Groupe, et - le cas échéant - du soutien externe des pouvoirs publics ou des banques.

## 3 - EXPLICITER SON PLAN DE MARCHÉ

Quelle que soit sa mission, le Manager de Transition doit donner le « la » sans tarder. Il doit rebâtir du sens, en restituant les grands enjeux sur la base bien comprise des

« 20/80 » et - avec tout ce que l'urgence pardonne à l'arbitraire - choisir ses « premières actions », tant il sait la valeur symbolique des « victoires » immédiates. Pour gagner en réactivité et remettre l'affaire sous tension, il lui faut alors souvent durcir les plans d'action à court-terme, tout en simplifiant à la fois contenu, formalisme et hiérarchie. Afficher la ligne retenue résolument et avec clarté, est un impératif absolu qui ne doit pas ici s'encombrer de détails procéduriers, mais bénéficier dans tous les cas de l'aval sans équivoque du Siècle.

## 4 - CONTROLER ET MESURER L'ACTION

Les situations qui prévalent sont rarement – pour ne pas dire jamais – des modèles de transparence économique et de bonne pratique en matière de contrôle : systèmes engorgés, ERP comateux, défaillance des états, irréalisme des prévisions, la machine est en panne car elle ne sait plus se mesurer ou s'étalonner. Le Manager de Transition n'a de choix que de rebâtir « à la serpe » des indicateurs de performance simples et élémentaires s'il ne peut immédiatement fiabiliser les outils en place, ratios, taux, standards etc., que ce soit en matière d'opérations, de P&L ou de cash-flow. Identifier d'entrée, mettre sous contrôle et suivre les grands indicateurs propres à l'entreprise est vital dans toute mission ; car la représentation du progrès dans ces cas d'urgence et sous tension est – exigence de reporting mise à part – une condition nécessaire à la remobilisation attendue.

## 5 - ORGANISER ET MOBILISER LES RESSOURCES

Tout professionnel rompu aux reprises en main d'organisations défaillantes le sait : revitaliser des instances de représentation, de décision ou de pilotage d'une entreprise est un point de passage obligé. Il faut prendre le pas sur le flottement, quand ce n'est sur la confusion, en cristallisant l'échange autour des lignes de force d'un plan de marche. Budget, reporting, objectifs

individuels, tenue des réunions et organigramme – remaniés ou non – doivent être lisibles et explicites, car l’ambiguïté des dispositifs de gestion est souvent l’alibi de l’indolence et de l’indiscipline. Resocialiser, rebâtir des repères et réinscrire, tant le personnel que ses représentants, dans un environnement durci et ordonné, est un préalable à leur re-mobilisation. Le Manager de Transition doit « remailler » à la hâte et recréer du lien faute de pouvoir toujours rassurer.

## 6 - MAITRISER LA COMMUNICATION

Quand il faut re-fédérer des équipes démotivées, voire désespérées, l’efficacité et la maîtrise de la communication sont critiques. Le Manager de Transition doit, pour redonner du sens au mouvement, légitimer le changement. S’il doit expliquer la stratégie de l’actionnaire ou l’inflexion décidée par le Groupe, il n’a cependant pas à les justifier. L’expression de sa vision du changement doit être simple, épurée et sobre. Le coup de force consiste à ce que le « comment » prenne au plus vite le pas sur le « pourquoi » et que soit rétablie la confiance de l’entreprise dans sa capacité à générer du résultat. Mais si le formatage de la communication est essentiel pour arraisonner la conscience collective, le Manager ne fera pas l’économie d’une communication individuelle et intense avec les hommes clés. En bref, il aura quelques semaines pour parvenir à une re-mobilisation qui en, temps normal, prend des mois.

## 7 - EXERCER UN LEADERSHIP IMMEDIAT

S’il y a ici un mot clé, c’est « incarner ». Ce n’est pas le moindre paradoxe quand au statut d’intérimaire est souvent associée l’image du « mercenaire » froid et clinique payé au résultat ! Le Manager de Transition ne dispose d’emblée que de sa stricte crédibilité professionnelle pour s’imposer, l’autorité que lui confère son mandat étant toute relative sur le terrain. Il doit agir vite, très vite, et surprendre hors des poncifs. Il lui faut, tout en plaçant les leviers clés sous

contrôle, déléguer au management, lui témoigner une confiance a priori, bousculer les conventions et prendre des risques. Il doit démontrer sa capacité à traiter du détail dans l’atelier si nécessaire, tout en se concentrant sur l’essentiel. Equilibre délicat fait d’empathie et de réserve, qui exige une maturité certaine et des dispositions peu communes, dont le calme et la détermination, ces vertus contagieuses quand les boussoles perdent le nord.

Interrogés sur le poids relatif de ces 7 Leviers, le Panel en a placé deux nettement en tête : tout d’abord « *Exercer un leadership immédiat* », et ensuite « *Expliciter et annoncer le plan de marche* » (voir tableau C). A contrario les deux Leviers les moins valorisés sont : « *Maîtriser vite le champ des opérations* » et « *Organiser et mobiliser les ressources* ».

En fait, ce que les Managers de Transition manifestent ici c’est leur propension à privilégier la prise de pouvoir et la mise sous contrôle aux dépens de l’analyse et du calcul.

La prise d’assaut plus que l’étude des cartes d’état major : ils n’ont pas le temps de méditer sur le champ des opérations, encore moins d’anticiper dans l’ordre et la méthode une mise en ligne au cordeau des ressources. Or on ne peut soupçonner de fougue irréfléchie les professionnels chevronnés qui expriment ici leur opinion. La chronologie qu’ils favorisent, traduit tout simplement la nécessité de rebâtir *d’abord* une dynamique de progrès, préalable à l’action dans des environnements désenchantés voire déstructurés. Ensuite elle atteste d’une volonté : celle d’incarner le pouvoir là où il s’est souvent dilué sous l’effet de structures complexes et par trop technocratiques.

Le souffle manque plus souvent que l’intelligence dans les organisations qui nous sollicitent. Dès lors, redonner le tempo sans avoir sécurisé ses bases arrières n’est donc pas un manque de discernement mais un principe d’action qui met *d’abord* le leadership individuel et sa feuille de route au centre du dispositif. Ce n’est pas pour autant affirmer que cet

# L'IMPORTANCE RELATIVE DES 7 LEVIERS

Tableau C

CHRONOLOGIE		IMPORTANCE
N° 7	Exercer un leadership immédiat	1
N° 3	Expliciter et annoncer le plan de marche	2
N° 6	Maîtriser la communication	3
N° 4	Contrôler et mesurer l'action	4
N° 2	Etablir immédiatement ses appuis	5
N° 5	Organiser et mobiliser les ressources	6
N° 1	Maîtriser vite le champ des opérations	7

ordre des valeurs doit s'appliquer en toutes circonstances. Celles-ci, rappelons le, sont particulières qui amènent ces Managers à intervenir « en transition », sous la pression singulière des « 100 premiers jours » de leur mandat.

## 2 Deux clés : l'omnipratique et l'expérience

Ces sept leviers peuvent s'apparenter aux pratiques multidisciplinaires de l'athlétisme telles l'heptathlon ou le décathlon, récemment médiatisés à l'occasion des Championnats du Monde. Rappelons qu'une héptathlonienne ou un décathlonien doit, au saut comme à la course de haies par exemple, talonner la performance des meilleurs athlètes mondiaux dans leur discipline. Y parvenir dans une spécialité est déjà remarquable ;

atteindre l'excellence dans sept ou dix d'entre elles est tout simplement époustouflant.

Le Manager de Transition a cela en commun avec ces athlètes qu'il est, dans 7 disciplines, un généraliste dont la performance est soumise à des standards élevés. Loin des feux de la rampe - dans la discrétion qu'impose son statut – il doit rivaliser avec les « meilleures pratiques » en matière de gestion. Omnipraticien, il ne s'inscrit pas dans le registre de l'exploit public mais dans celui d'un mandat souvent confidentiel. Pour le remplir il doit actionner à bon escient ces sept leviers en y choisissant, sur les 49 inventoriés, ses bons points d'appui (voir annexe page 16).

Deux constats principaux se sont imposés à cette étape de notre enquête :

- D'une part les Managers de Transition du Panel, interrogés sur l'atout que leur confère leur statut pour activer ces différents leviers, mettent en tête les trois leviers qu'ils ont jugés préalablement « prioritaires » (voir tableau D, p. 8). C'est dire qu'ils se disent a priori en position favorable pour agir sur l'essentiel, à savoir :

## LES ATOUTS D'UN MANAGER DE TRANSITION

Tableau D

IMPORTANCE		ATOUT
N° 1	Exercer un leadership immédiat	2
N° 2	Expliciter et annoncer le plan de marche	1
N° 3	Maîtriser la communication	3
N° 4	Contrôler et mesurer l'action	6
N° 5	Etablir immédiatement ses appuis	4
N° 6	Organiser et mobiliser les ressources	5
N° 7	Maîtriser vite le champ des opérations	7

## LA DIFFICULTÉ RELATIVE DES TÂCHES

Tableau E

IMPORTANCE		DIFFICULTÉ
N° 1	Exercer un leadership immédiat	1
N° 2	Expliciter et annoncer le plan de marche	6
N° 3	Maîtriser la communication	3
N° 4	Contrôler et mesurer l'action	2
N° 5	Etablir immédiatement ses appuis	4
N° 6	Organiser et mobiliser les ressources	5
N° 7	Maîtriser vite le champ des opérations	7

1- *Expliciter et annoncer le plan de marche*, 2- *Exercer un leadership immédiat* et 3- *Maîtriser la communication*. Ils témoignent d'un parfait alignement des compétences qui sont les leurs avec les exigences d'un mandat de Transition. Ils manifestent au minimum une confiance tonique dans leur capacité à intervenir.

- D'autre part, quand on demande à ces mêmes Managers quelle est la difficulté relative à actionner tel ou tel levier, il est intéressant de constater que le premier d'entre eux en ordre de priorité – *Exercer un leadership immédiat* - est le « plus difficile », alors que le second – *Expliciter et annoncer le plan de marche* - est considéré comme l'un des plus aisés à mettre en œuvre (voir tableau E). A contrario le levier - *Contrôler et mesurer l'action* - qui n'apparaissait qu'en 4<sup>ème</sup> position dans l'ordre des priorités - est perçu par les Managers du Panel comme leur seconde plus grande difficulté. Voilà un ordre des choses très empirique qui esquisse mieux que toute théorie, les contours du métier et peut-être les règles cardinales du Management de Transition.

Cet ordre des choses est encore plus explicite quand on observe le degré de priorité relative de chacun des 49 points d'appui en support à nos sept leviers (voir annexe page 16). Les cinq principaux – ou les 10% d'entre eux - listés en tête par le Panel attestent clairement du rôle que s'assignent les Managers de Transition – ici en ordre de priorité décroissante :

1. *Identifier des relais sûrs et une équipe rapprochée*
2. *S'imposer par sa seule crédibilité et non la stricte autorité*
3. *Restituer les grands enjeux en appliquant la règle des 20/80*
4. *Se concentrer sur l'essentiel, éviter dispersion et agitation*
5. *Afficher la ligne choisie avec clarté*

Le Manager de Transition, confronté à ses 100 jours, se décrit donc comme à la fois l'architecte et le maître d'œuvre du changement ; il agit tout bonnement comme un « patron » généraliste et non comme un « expert » ; son expérience et son « ancienneté », au sens japonais du terme, nourrissent son assurance et sa sagesse. Nécessité faisant loi, il exprime, loin de toute posture et de tout jargon, quelques règles de survie, quelques principes d'autonomie qui sont ceux de tout *urgentiste* responsable, face à une difficulté qu'il est « payé » pour résoudre.

Mais quelle que soit l'intensité particulière de sa discipline, notre Manager de Transition pratique-t-il véritablement un « autre » métier ? Y a-t-il dans sa pratique quelque chose qui la singularise au point d'affirmer qu'il s'agit bien d'une « profession » en tant que telle, différente de celle qu'il a pu exercer durant 25 ou 30 ans comme dirigeant permanent ? Si ses talents personnels sont acquis, quels sont donc ces dispositions individuelles, ces modes d'intervention spécifiques ou ces dispositifs de pilotage des missions qui – conjugués - peuvent faire d'un métier une « profession » ?

## 3 Les atouts imprévus de la culture « hors-sol »

Le premier élément de réponse à ces questions est apporté par les Managers du Panel : interrogés sur les atouts et handicaps de leur statut d'« intermittent » vis à vis du Manager Permanent, ils apportent un démenti fort à ceux qui condamnent sans appel la culture « hors sol » au nom du « terroir » qui serait seul légitime à produire des hommes à même de garantir la cohésion culturelle de l'entreprise. Pour être

respectable et naturelle quand il s'agit d'affaires pérennes et stables, cette philosophie est rapidement prise en défaut lorsque l'urgence et le risque prévalent. De fait, quand il est demandé aux Managers de Transition d'estimer sur quelles dimensions ils considèrent disposer d'atouts vis-a-vis d'un Manager Permanent, ils mettent clairement en avant leur *- capacité à s'adapter à l'incertitude -*, et à *- opérer sous forte pression de temps -*, en *- valorisant pleinement leur expertise propre -*, tout en *- apportant un œil neuf sur la situation -* et la garantie d'*- une neutralité politique sans souci de carrière -* (voir tableau F). Sur ces cinq dimensions, ces professionnels considèrent disposer d'un avantage relatif *fondamental* ou *important* dans 75% des cas en moyenne, ce qui est considérable.

Quant à leurs handicaps - voir Tableau G - il sont reconnus et assumés, sachant que le Panel – point essentiel dans la démonstration - n'en fait pas grand cas : sur trois dimensions seulement ils reconnaissent pour environ 60% souffrir d'un handicap *fondamental* ou *important* par rapport au Manager Permanent. D'abord du fait d'une *plus grande difficulté à faire admettre leur légitimité*, ensuite d'*- une plus faible connaissance initiale des spécificités de l'entreprise et du secteur -*, enfin de *- la difficulté pour le client de l'inscrire dans une hiérarchie*. Trois dimensions techniques, qui ne viennent pas obérer l'avantage net dont ils disent au bilan bénéficier.

Ce témoignage confirme notre pré-supposé : les conditions dans lesquelles un Manager de Transition, ou de crise, exécute une Mission apparaissent distinctes et décalées par rapport à celles qui prévalent dans l'exercice d'une fonction de Dirigeant Permanent. En résumé, les Managers de Transition définissent une sorte de profil type de l'*urgentiste* : chevronné, celui-ci est plus rompu que d'autres à la gestion de l'incertitude sous tension ; professionnel éprouvé et indépendant, il offre une garantie supérieure de discernement et de neutralité.

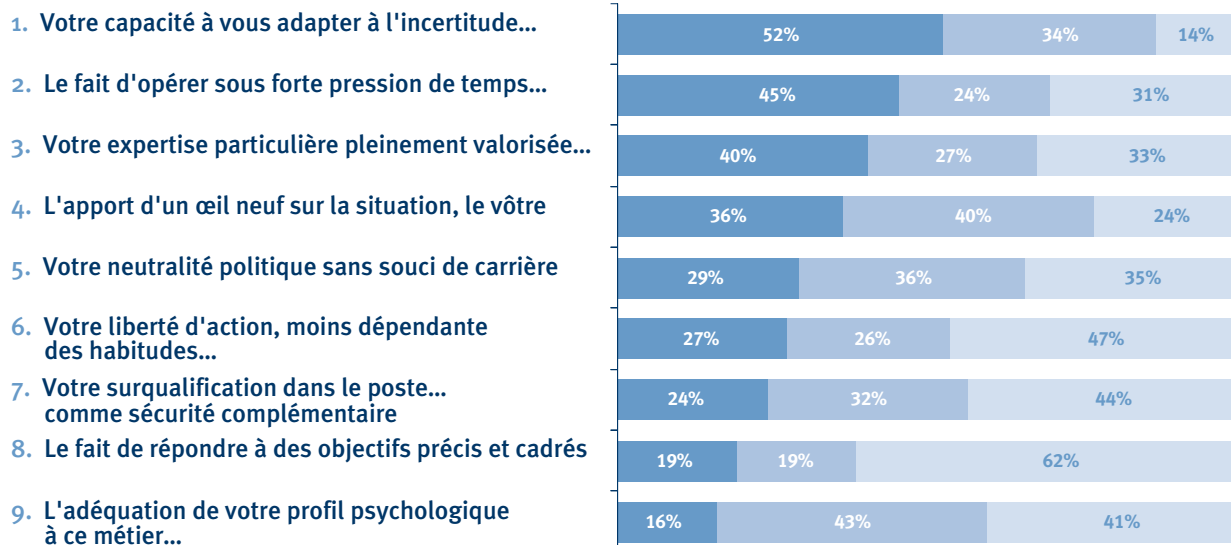
Ce « décalage », le Manager de Transition le vit concrètement et de mille manières dans l'exercice de son métier. Il ne s'inscrira pas dans la logique d'une « définition de poste » et encore moins dans celle d'un « programme » : son ordre de mission relève du « mandat », dans sa stricte définition. Il ne pourra, lors de sa prise de fonctions, ni exercer le traditionnel « droit d'inventaire » ni bénéficier de l'apprentissage rituel : il doit être immédiatement opérationnel. Il sait, rappelons le, que seule sa crédibilité professionnelle lui permettra de prendre le pas sur sa nouvelle équipe et qu'il ne pourra guère s'offrir, au vu des échéances et des enjeux, le confort de la popularité : seule importera la valeur opérationnelle de ses points d'appui dans la structure. Il ne pourra invoquer les blocages d'une organisation dont la refonte est souvent l'objet même de son intervention : il devra les traiter ou les circonvenir sans délai. Il ne pourra blâmer ni la confusion des chiffres ni l'irréalisme des objectifs : il lui faudra, hors des approches canoniques, rebâtir « off-line » la batterie d'outils nécessaires à une représentation *a minima* de la situation. Il devra enfin se montrer à même de piloter le changement en forgeant, tout en le modifiant en continu, son propre plan de marche avec, pour seul but, les objectifs de sa Mission.

*Ce sont là des comportements et des réflexes qui, pris séparément, relèvent à l'évidence du bon sens managérial ; mais conjugués sous la forte pression des 100 jours, ils exigent une discipline considérable et un savoir-faire d'une densité souvent exceptionnelle.*

Mais ces qualités, quoique déterminantes, suffisent-elles à assurer le succès de la Mission ? Quel est le poids de ces dispositifs qui l'accompagnent chez EIM - méthodes, protocoles d'intervention, partage d'expérience, formation et *coaching* ? Comment les Managers de Transition jugent-ils de la valeur et de l'efficacité du système ? Et, in fine, comment voient-ils leur métier évoluer et se professionnaliser ?

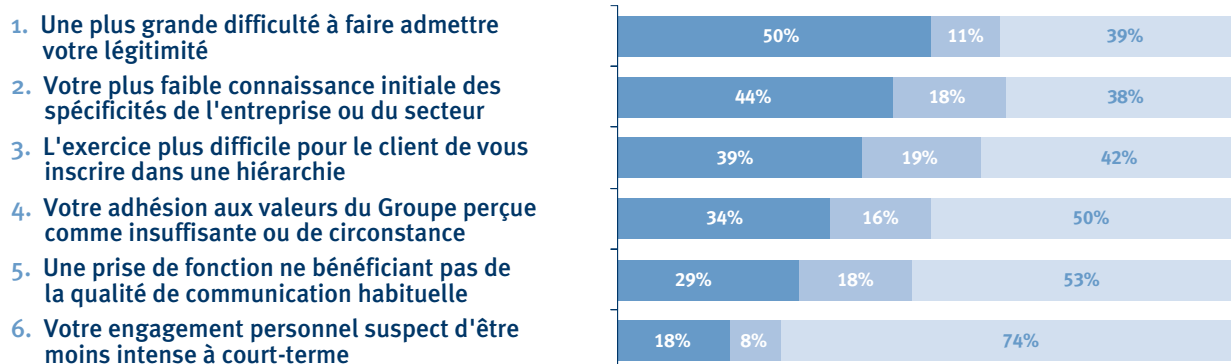
## LES ATOUTS DE L'INTÉRIMAIRE VS LE PERMANENT

Tableau F



## LES HANDICAPS DE L'INTÉRIMAIRE VS LE PERMANENT

Tableau G



Facteur fondamental
  Facteur important
  Nul/non pertinent

## 4 Les valeurs d'une « Guilde » des temps modernes

---

La population de Managers de Transition consultés était constituée, pour un quart de professionnels chevronnés – des « vétérans » qui ont conduit au moins trois missions pour EIM - et pour trois quarts de dirigeants récemment confirmés dans le métier, ayant seulement à leur actif une ou deux missions. Chacun s'est prononcé sur la valeur de « la Relation Triangulaire » au sein d'EIM.

De quoi s'agit-il ? Ce sont ces dispositifs propres à la firme qui, regroupés sous ce vocable, participent à la bonne gestion des missions. Ce Triangle est composé du Client, sponsor de l'initiative ; du Manager de Transition, responsable opérationnel ; et du Conseiller EIM, copilote de la Mission. La logique énoncée plus haut est ici clairement à l'œuvre : d'une part, elle place l'intervenant et sa crédibilité personnelle au cœur du dispositif ; d'autre part, elle arrime son bivouac de circonstance à une structure professionnelle d'assistance et de support, soutenue par un réseau international et une méthodologie éprouvée.

Le « Triangle EIM », c'est avant tout un jeu de règles précises mais adaptatives, construit sur l'expertise du changement, et d'autant plus sécurisé que l'insécurité prévaut. Pour prendre une autre analogie, le mode opératoire d'EIM peut se comparer à celui d'un engagement dans une compétition de voile. L'armateur, ou le « sponsor », y choisit son « skipper » pour son expérience et son « track-record » ; il sélectionne son « routeur » selon d'autres critères mais avec la même attention. C'est ce dernier, qui en contact permanent avec le skipper, lui permettra de maîtriser l'environnement dans

lequel il évolue : anticiper les vents, mesurer les courants et la pression, positionner en continu le bateau et son cap par rapport à la course et à son objectif final. Il devra donc être également compétent et homologué sur les principales mers du globe pour que son skipper puisse remplir par tous les temps sa Mission. EIM permet à l'armateur de constituer dans les meilleures conditions cette équipe, offrant la garantie que, solidement amarinés, ils savent ensemble et pour 100 jours ou plus, naviguer dans des eaux tumultueuses. Dans ce modèle éprouvé, le Conseiller EIM dédié à chaque Mission a le rôle du routeur : en liaison avec le Manager de Transition et le Client, à travers des réunions brèves mais régulières, il aide à régler les voiles et à ajuster l'allure en continu. Routines, conventions mais aussi règles plus formelles concourent au *modus operandi* de cette Relation Triangulaire — expression d'un savoir-faire qui, sans être normatif, se codifie progressivement avec le temps et l'expérience.

Qu'en disent les Managers de Transition ? Leur jugement d'ensemble est globalement très positif puisque près de 70% d'entre eux (voir tableau H) considèrent la Relation Triangulaire comme, soit « *essentielle et critique* » au succès de la mission -, soit « *décisive ponctuellement* » par « gros temps » - . Moins d'un tiers la juge seulement utile et positive et aucun ne la perçoit comme étant « *marginale ou formelle*. »

Interrogés ensuite sur la valeur pratique de ce que leur apporte cette « Relation Triangulaire » (voir tableau I), ils ont mis en exergue cinq éléments clés parmi les 10 évalués :

- D'abord et avant tout, de manière quasi unanime, ils valorisent très fortement l'apport du Conseiller d'EIM dans le cadrage fourni d'entrée de jeu ; cadrage qui permet de sécuriser la compréhension de la situation de départ, les enjeux comme les attentes des parties et leurs priorités.

## L'ÉVALUATION DE LA « RELATION TRIANGULAIRE »

Tableau H

- **Essentielle et critique** au succès de votre mission de bout en bout
- **Décisive** ponctuellement en cas de « gros temps », ou condition particulière
- **Utile et positive** sans pour autant être déterminante pour vous ou la mission
- **Marginale et/ou formelle**, sans valeur ajoutée probante ou notable

29%

40%

31%

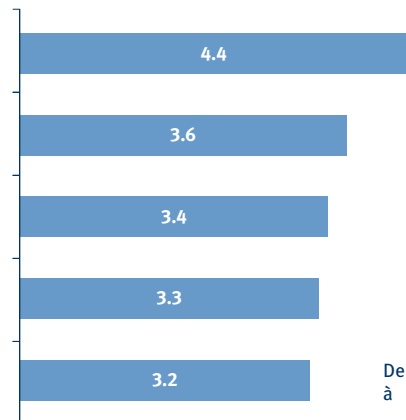
0%

TOTAL 100%

## LES APPORTS CLÉS DE LA « RELATION TRIANGULAIRE »

Tableau I

1. **Cadrage** : permet de sécuriser la compréhension de la situation au départ, enjeux, attentes, priorités
2. **Communauté** : offre un cadre professionnel de qualité pour pratiquer mon métier, au-delà de la mission
3. **Focus** : m'aide à rester rivé sur les objectifs et à éviter des dérives éventuelles de la mission
4. **Démarrage** : balise, facilite mon arrivée dans l'organisation cliente et réduit les risques de communication
5. **Feed-back** : facilite un circuit court d'évaluation de mon apport personnel et son recadrage, si nécessaire



De: 1. marginal / nul  
à : 5. fondamental

- Ensuite, et au-delà du support apporté sur les missions, la seconde dimension la plus valorisée dans la contribution d'EIM est la qualité du cadre professionnel : la communauté de fait que constitue la firme et ses hommes, son réseau, ses points de rencontre, d'échange et de formation.
- Enfin les trois dimensions suivantes consacrent dans leur valorisation élevée, le bien fondé d'une approche ultra-réactive : EIM est aux cotés du Manager de Transition comme une vigie permanente qui, du démarrage de la mission à la focalisation constante de l'effort, en passant par un feed-back permanent, balise, facilite, aide au recadrage et réduit les risques.

La différence, nous disent-ils implicitement, se creuse entre l'intervenant solitaire, s'appuyant sur son seul talent, et le Manager de Transition dont l'organisation qui l'a délégué a su bâtir et activer des dispositifs professionnels de support et de *reporting* : d'une part, pour garantir au marché l'homogénéité du service et la bonne fin de la Mission ; de l'autre, pour procurer au Manager une couverture technique efficace et une réelle assistance psychologique. Cette communauté, que le Panel valorise tant, rappelle sans doute le ressort de ce que furent les « guildes » des grandes corporations du moyen-âge : ces regroupements d'hommes libres et qualifiés entendant partager l'âme d'un métier sans jamais être dépendants. N'est-ce pas d'ailleurs un signe des temps si en Californie, l'an dernier, plus de 160 « professionnel guilds » sont nées dans ce même esprit, dans les métiers de l'électronique, des bio-technologies ou des services aux entreprises ?

Présomption cependant n'est pas preuve. A-t-on à faire avec le Management de Transition à une profession d'avenir, à la constitution d'une nouvelle « guilde » dont EIM serait, en France et ailleurs, l'un des promoteurs ? Il est sans doute bien délicat de trancher quand on sait que ce métier créé en Hollande il y a 25 ans, n'est présent en France que depuis 12 ans. Il n'est pas cependant déraisonnable de demander l'opinion de ces managers qui en ont fait profession.

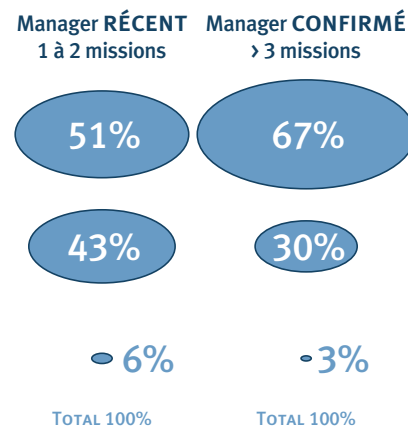
Amenés ainsi à choisir entre trois définitions possibles du métier, les Managers du panel ont nettement pris position (voir tableau I) : ils ont majoritairement opté pour cette définition qui fait du Management de Transition une solution d'avenir, qui procédant des tendances lourdes de l'externalisation, voit son utilisation se généraliser rapidement. Cette majorité confiante est d'autant plus nette que les Managers sont expérimentés dans le métier.

Cette confiance dans le métier est certes gratifiante pour ceux qui l'animent. Mais elle témoigne aussi d'un mouvement de fond dont les managers, qui se sont ici exprimés avec optimisme, occupent les postes avancés. Ils ont en effet en moyenne 54 ans. Leur génération est celle du *baby-boom* dans un pays dont le taux d'activité des plus de 55 ans est le plus bas au monde (38% en France contre 65% aux USA), et ce au moment où démographes et économistes anticipent un véritable décrochage de la population active dès 2005 et une pénurie de talents – notamment managériaux- à l'horizon 2010. On ne peut donc exclure que le Management de Transition, aujourd'hui « dans l'air du temps », ne soit- parmi d'autres formules- consacré tôt ou tard comme un facteur d'équilibre nécessaire à la bonne gestion des affaires... comme à la pérennité des systèmes de retraite. Sa reconnaissance progressive s'inscrit donc sans doute dans le cours de l'histoire.

## LE MANAGEMENT DE TRANSITION : PERSPECTIVES DES PROFESSIONNELS

Tableau J

- Une solution d'avenir qui, procédant des tendances lourdes de l'externalisation, voit son utilisation se généraliser rapidement
- Une solution utile dont l'usage et l'acceptabilité se confirment progressivement
- Une solution exceptionnelle qui permet de régler des problèmes ponctuels et qui restera d'un recours marginal



### Conclusion

Ce panorama des 100 jours d'un Manager de Transition s'est voulu avant tout pratique – traduisant l'expression du terrain - et pédagogique en ce sens qu'il a essayé, par delà les opinions, de structurer la réflexion quant à une profession encore largement méconnue. D'ores et déjà, nombreux sont au sein d'EIM les Managers de Transition qui se réfèrent aux « 7 Leviers et à leurs 49 Points d'Appui » comme une check-list opérationnelle et une référence de travail. Mais au-delà des gestes et de la pratique, ce qui transparait dans l'exercice résumé ici, c'est avant tout l'émergence d'une éthique.

L'éthique, dit-on, est « l'art de diriger la conduite ». Or derrière ses préceptes très généraux, l'éthique professionnelle qui se déploie désormais dans tous les métiers, exprime un souci déontologique croissant : ce sont ces devoirs et ces astreintes qu'une profession s'assigne pour faciliter et humaniser son rapport à la Société.

Pour le Manager de Transition, dont les marges de

manœuvre sont dans l'urgence souvent étroites, l'exercice d'un pouvoir provisoirement délégué redouble l'exigence de rigueur : rigueur dans l'action, mais rigueur aussi dans ces principes sans lesquels on ne gagne ni la confiance, ni l'assentiment des hommes. C'est bien ce qu'expriment en filigrane les membres de ce panel : l'art de diriger la conduite est leur ambition qui va de pair avec un souci de reconnaissance. Ils nous disent en fin de compte: « Je ne suis pas, par accident, un mercenaire de circonstance ; ma pratique est sûre, je suis fier de mon métier et fidèle à une éthique que je partage avec EIM ». Puisse ce document contribuer à satisfaire cette attente bien légitime et à conforter le marché.

Car, sur ce registre, Directeurs des Ressources Humaines et Dirigeants des Groupes –qu'ils aient eu déjà recours ou non à la profession- sont ici à l'écoute. C'est pourquoi, en écho à cette première Chronique, la prochaine édition sera consacrée à leurs perspectives sur le Management de Transition et à leurs témoignages sur cette pratique des « 100 jours ».

# Annexe : Les 7 LEVIERS pour 100 jours

## 1<sup>er</sup> LEVIER

### Maîtriser vite le champ des opérations

- Connaître l'histoire — les hommes, les structures, les strates
- Détecter les réseaux d'influence — formels et informels
- Maîtriser l'environnement local — Pouvoirs Publics, responsables locaux
- Baliser les grands risques — contractuels, sociaux, environnementaux
- Discerner les rituels officieux — conventions, habitudes
- Comprendre les rites officiels — réunions, communications
- Identifier les partenaires clés — clients, fournisseurs, distributeurs

## 2<sup>e</sup> LEVIER

### Etablir immédiatement ses appuis

- Identifier des relais sûrs et une équipe rapprochée
- Détecter et pallier les chaînons défaillants — cadres clés
- Distinguer supporters et opposants au changement a priori
- Repérer les leaders d'opinion de tous bords
- Diagnostiquer les coalitions internes et les relais possibles
- S'assurer du concours Groupe/Actionnaires — au cas où...
- Etablir les soutiens externes — banques, pouvoirs publics...

## 3<sup>e</sup> LEVIER

### Expliciter et annoncer le plan de marche

- Restituer les grands enjeux — 20/80 %, poids relatif
- Simplifier les lignes hiérarchiques — gagner en réactivité
- Durcir les plans d'action CT — simples, formels et suivi serré
- Choisir ses premières actions — valoriser des « victoires » immédiates
- Remettre en cause — rituels et comportements contre-productifs
- Afficher la « ligne choisie » résolument et avec clarté
- S'assurer de l'aval du siège (Groupe, Actionnaires) a priori

## 4<sup>e</sup> LEVIER

### Contrôler et mesurer l'action

- Etablir quelques indicateurs de suivi simples, basiques
- Fiabiliser les outils en place — ratios, taux, standards, adèques
- Mettre les engagements sous contrôle
- Contrôler le Cash — Banque, BFR, Capex — quotidien ou hebdo
- Sécuriser et renforcer le contrôle de gestion
- Fiabiliser les prévisions — mois, trimestres
- Identifier et surveiller les grands leviers — prix, achat, volume

## 5<sup>e</sup> LEVIER

### Organiser et mobiliser les ressources

- Animer et incarner les réunions de Managers, de CE
- Partager une information lisible — budget, reporting
- Formaliser et discipliner les réunions, agendas, minutes, suivi
- Créer des groupes de travail — task forces, esprit commando
- Adapter l'organigramme — gagner en efficacité
- Fixer et suivre les objectifs individuels des Cadres clés
- Ajuster les rémunérations — en cohérence avec les objectifs

## 6<sup>e</sup> LEVIER

### Maîtriser la communication

- Promouvoir une vision simple et épurée — slogan
- Légitimer le changement — logique, réalité, attente actionnaires
- Expliquer la stratégie — et non la justifier
- Favoriser la clarté — communication des plans d'actions, résultats
- Donner du sens à l'action — à l'effort, individuel ou collectif
- Fédérer les énergies — langage commun, esprit tribu...
- Communiquer avec chacun individuellement

## 7<sup>e</sup> LEVIER

### Exercer un leadership immédiat

- S'imposer par sa seule crédibilité — et non la stricte autorité
- Agir vite en surprenant et en remettant « sous tension »
- Placer les leviers clés sous contrôle — bousculer les conventions
- S'impliquer dans le détail — le « charbon », l'atelier si nécessaire
- Faire confiance et déléguer — bâtir règles claires et empathie
- Se concentrer sur l'essentiel — éviter dispersion et agitation
- Projeter un équilibre personnel — maîtrisé, calme, résolu

**La Chronique** est une publication dont l'objet est de rendre compte en continu de la réflexion qu'EIM poursuit quant à l'exercice du métier de Management de Transition. Elle se veut être un forum professionnel associant les Dirigeants et les Managers d'EIM à leurs clients et partenaires.

**La Chronique** entend faire partager les enquêtes, analyses et témoignages qui, nourrissant cette réflexion, contribuent à la fois à une meilleure compréhension et à une valorisation accrue de notre métier.

**La Chronique** est destinée à ceux et celles qui, dans la communauté des affaires, la presse spécialisée ou dans l'environnement éducatif- universités et grandes écoles- s'intéressent au phénomène que représente l'émergence du Management de Transition, ou entendent participer au débat qu'il suscite.

Jean-Jacques Bérard

François J. Chaillou

Michel Chevalier

Dominique Langlois

Frédéric Marquette



EIM France

79, avenue Marceau  
75116 PARIS

T. 01 53 57 34 56  
F. 01 47 20 39 72

<http://www.eim.com>