

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2005)

RÉINVENTER LE MANAGEMENT DES TRANSITIONS

par

Patrick LAREDO

PDG de X-PM Transitions Partners

Séance du 7 janvier 2005

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Pour conduire des projets de restructuration, d'amélioration des performances ou de développement qui s'ajoutent à l'exploitation courante, les entreprises sont souvent peu efficaces, tout comme les consultants. Patrick Laredo, ancien président de KPMG Peat Marwick, préconise plutôt le management de transition. Il s'agit de confier temporairement le pouvoir à un manager de fort calibre et venu de l'extérieur qui, ayant les mains libres, mobilise les équipes en place pour atteindre rapidement les objectifs fixés. Quel est le profil de ces managers ? Peuvent-ils vraiment créer de l'enthousiasme dans l'entreprise alors qu'ils n'ont pas vocation à y rester ? Comment s'opère la relève ? Autant d'interrogations que suscite ce métier en devenir.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ de Patrick LAREDO

Les entreprises ont une multitude de projets à gérer, ce que, dans l'ensemble, elles ne font pas toujours très bien. Une meilleure gestion implique de renforcer le management le temps du projet, c'est-à-dire renforcer la ressource managériale et le cadre de management. C'est la mission du cabinet X-PM, un des pionniers en la matière.

Les entreprises : une succession de projets

Parallèlement aux opérations quotidiennes, les entreprises mènent différents types de projets : restructurations (acquisitions, cessions, externalisations, etc.), amélioration des performances et projets de développement (implantation en Chine, nouvelle ligne de produits).

Projet ou résultat ?

Alors que j'étais jeune consultant, j'ai été chargé de comprendre pourquoi les coûts de transport de pièces entre les usines étaient continuellement à la hausse chez un constructeur automobile. Mandaté par la direction générale, j'ai été reçu par les responsables du service transport qui mettaient en place une base de données sur les flux pour leur permettre de maîtriser les coûts de transport. La base devait comprendre les cent mille références des pièces utilisées. Par exemple, on évaluait qu'une aile de voiture occupait un millième de camion. Une fois l'évaluation faite pour chaque pièce, on pouvait recommencer car les pièces avaient changé ! Les responsables construisaient laborieusement cette base depuis cinq ans, mais espéraient disposer prochainement d'un outil informatique qui leur permettrait de prévoir précisément les coûts de transport en fonction des programmes d'un constructeur automobile. Ils travaillaient, disaient-ils, pour contrôler les flux de transports, mais ils avaient perdu de vue l'objectif de la direction générale : le coût de trois cents millions devait être réduit. Le but étant fixé, il fallait déterminer comment l'atteindre. En s'appuyant sur les liaisons essentielles et les principales pièces qui consommaient du volume transport, il devenait évident que les coûts pouvaient être réduits de 10 % dès la première année. Un projet n'est jamais que l'instrument d'un résultat.

Le cap

Les projets s'ajoutent à l'exploitation courante et les gens ne leur accordent pas toujours l'attention nécessaire. Et, quand les ressources sont là, encore faut-il ne pas perdre de vue le cap.

Par exemple, quelqu'un nous appelle parce qu'il licencie le jour même son directeur financier et en veut un autre le lundi suivant. Comme je demande pourquoi, il apparaît que l'important n'est pas tant de changer le directeur financier que d'avoir le *reporting* à temps. Le cap étant clair, définissons les responsabilités et les moyens pour avoir l'essentiel du *reporting* le plus rapidement possible.

Le droit à l'expérimentation

Quand le cap est fixé, il ne faut pas hésiter à expérimenter. Que le meilleur gagne et que les autres copient les meilleurs. Au lieu de perdre du temps dans les entreprises pour savoir s'il faut centraliser ou décentraliser, établir une structure par produits ou par fonctions, essayons ; plusieurs chemins peuvent mener au résultat. Ceux qui n'y parviennent pas, s'ils sont évalués, se mettent rapidement à imiter ceux qui réussissent. C'est ainsi que nous avons fait des progrès chez Peat Marwick dans les années 1994-1999. Nous avons fixé un cap clair : pour être reconnu comme un leader dans la profession, nous devons trouver des affaires à un million de francs et plus. Certains ont rétorqué qu'on vendait plutôt une succession de missions à cinquante mille francs. Dès lors qu'au bout du compte, on facture au client un million de francs et plus, c'est bien. On a évalué, on a récompensé les équipes gagnantes ; le

mouvement a été suivi. Les grands contrats ont certainement été à l'origine de la croissance de notre entreprise alors plus rapide que celle du marché.

Réajustements permanents

Dans un projet, il faut en permanence garder un œil rivé sur le cap et réajuster la façon de le maintenir compte tenu des modifications de l'environnement. Dans notre métier, nous faisons tous les mois le point avec nos clients pour vérifier que l'on vise toujours le cap et que la trajectoire est bonne. Comme les projets sont concurrents, il faut parfois en abandonner pour réallouer les ressources à d'autres.

Pour parvenir aux résultats, il faut donc renforcer le management, mais pas nécessairement en faisant appel à des consultants...

Où les consultants trouvent leurs limites

Parmi les consultants, j'en apprécie plus particulièrement deux catégories : les conseils en stratégie qui évaluent une trajectoire et conseillent sur la direction à suivre, et les installateurs de solutions (par exemple ceux qui mettent en place un nouveau système comptable). La catégorie intermédiaire des consultants opérationnels – ceux qui diminuent les stocks, restructurent les achats, etc. – me gêne quelque peu ; ils conseillent et implantent leurs solutions. Les intérêts des consultants, dont j'ai été, et ceux des entreprises ne convergent pas nécessairement. Les cabinets de conseil ne prospèrent que si toutes les ressources sont chargées ; la première préoccupation du consultant est donc de charger les ressources plutôt que de se préoccuper du chemin le plus court pour atteindre le cap visé. Les solutions qui viennent de l'extérieur de l'entreprise créent en outre de la résistance, ce qui permet au consultant de vendre une mission complémentaire de gestion du changement... Enfin, les cabinets privilégient des approches innovantes, déroulantes et systémiques.

Approches innovantes, déroulantes et systémiques

Connaissez-vous la méthode des six zéros ? le budget base zéro ? le management par la valeur ? le CRM, etc. ? Les consultants culpabilisent les dirigeants qui ignorent ces approches et les convainquent d'adopter eux aussi ces méthodes. Dans les années 1990, la vidéo d'un grand cabinet mettait en scène deux clients : l'un, perdu et ne comprenant rien à l'architecture client serveur, l'autre euphorique vantant les multiples applications de cette innovation. Dans la réalité, celui qui ignore tout de l'architecture client serveur se révèle souvent davantage manager que l'expert féru de technologie. Les consultants plaquent leur solution alors qu'ils devraient apporter des idées que le client pourrait s'approprier progressivement et mettre au service de ses objectifs.

L'associé réfléchit à la manière de mettre en place la méthode. Il envoie des jeunes qui permettent au cabinet de faire de la marge et l'entreprise se retrouve avec dix, quinze voire cent consultants. La phase ultime est de vendre de l'informatique, source de chiffres d'affaires importants. Or, l'informatique ne fonctionne pas avec la loi des 20/80 qui permet d'aller à l'essentiel. Au contraire, elle traite à fond tous les cas et prend pour cela énormément de temps. Il faut recourir au système seulement lorsque les problèmes sont bien compris. Chez le constructeur automobile 80 % des problèmes ont été résolus en six mois. Que faire des 20 % restants ? Vérifions qu'ils ne dépassent effectivement pas 20 %. Quand 80 % des gains sont obtenus, peut-être pouvons-nous passer à un autre sujet plus urgent.

Enfin, la multiplication des intervenants des cabinets affaiblit encore davantage le management.

Renforcer le management

Renforcer le management requiert des managers opérationnels intégrés dans les équipes ainsi qu'un management dynamique de la transition, c'est-à-dire un cap et des résultats intermédiaires. Obtenir des résultats à court terme est possible dans 95 % des cas.

Une restructuration assistée par le management de transition

Lorsqu'une entreprise veut se désengager d'une activité, les managers qui gèrent le quotidien n'ont ni le temps de se consacrer à la fermeture de l'usine, ni l'envie de se faire hara-kiri ! Le management de transition apporte un patron venant d'ailleurs et le cadre de management propice. Si l'objectif est que l'activité n'apparaisse plus dans le bilan à une date fixée, peut-on trouver un acquéreur ? faut-il fermer ? peut-on vendre des actifs ? On met en place un management dynamique : on prend des options, on avance, on voit les résultats, on réagit.

Le management de transition présente plusieurs avantages. Le pivot du projet est loyal à la direction, affranchi du passé et du futur, impartial envers les salariés. Une de mes premières missions s'est déroulée dans une société de services familiale. Certains managers étaient très performants, d'autres moins. La solution était de mettre en place un directeur général temporaire pour faire monter en puissance les équipes en place et décharger le dirigeant des affaires familiales qu'il ne pouvait pas régler lui-même. Les managers de transition disposent en outre le plus souvent d'un réseau qui leur permet, si besoin est, de mettre en place immédiatement les compétences qui manquent (par exemple une cellule de reclassement). Le management de transition est une solution rapide.

Un projet de réduction des coûts d'achat

La solution classique pour réduire les coûts d'achat est de s'adresser à des consultants. Dans notre cas, le management de transition a été plus efficace. Le manager de transition, précédemment directeur des achats dans une autre entreprise, épaulé par un acheteur professionnel, a réorganisé le service et conduit le projet.

Cette solution est naturelle : les acheteurs travaillent avec des acheteurs de l'entreprise et pas des consultants extérieurs. Elle est aussi déflationniste. A contrario, citons le cas d'un responsable d'un groupe qui envisage des synergies sur les achats en regroupant les services de deux sociétés. Finalement, il fait appel à un cabinet qui envoie une armada de consultants, plus un qu'il détache dans l'entreprise comme nouveau directeur du service achats issu de la fusion... Trois mois plus tard, les achats coûtent plus cher qu'avant. Non seulement le nouveau responsable fait appel à ses anciens collègues consultants, mais pour mieux s'installer il renforce aussi son équipe avec de nouveaux acheteurs. Dans ce cas, la question était de savoir si la moitié des achats de ce groupe ne pouvait pas être réalisée au travers d'une place de marché. Un patron des achats nouvellement nommé n'est pas le mieux placé pour expérimenter une telle voie.

Une implantation en Chine

Quand on vient de monter une joint-venture en Chine, il faut en prendre le contrôle et la faire croître très rapidement. Si une entreprise ne compte que sur ses meilleurs managers, elle va perdre du temps pendant qu'ils découvrent le terrain et prendre des risques superflus. Le management de transition apporte la connaissance du terrain.

Des professionnels

Les managers de transition ont une compétence métier qui leur donne de la crédibilité. Ils ont un savoir-faire en gestion de projet et un sens aigu de l'animation d'équipe. Certains sont jeunes, mais ils ont tous de l'expérience. Le management de transition est à l'image d'un voyage ; il faut savoir ce que l'on veut, définir le début et la fin et rester très flexible pour

s'adapter aux circonstances sans perdre de vue ses objectifs. Il requiert un état d'esprit d'entrepreneur.

Le métier du management de transition

Une entreprise de management de transition comme la nôtre s'appuie sur quelques principes fondamentaux :

- la qualification des objectifs ; cela consiste à passer du temps avec le client pour définir ce qui doit avoir changé dans quinze jours, trois mois, six mois et comment les résultats seront mesurés ; à partir de ce cap, on définit le plan de route ;
- la sélection des managers de transition ; parmi tous les CV de consultants ou coachs que nous recevons, nous devons choisir rigoureusement les managers de transition par des mises en situation et en contrôlant les références ; seul un petit nombre est capable de tenir le choc ;
- la revue mensuelle interne et externe d'avancement du projet, l'évaluation des résultats obtenus et la mise à niveau du plan de route ; il faut savoir arrêter un projet ou changer un manager de transition en cours de route.

Assis entre trois chaises

Où se situe sur le marché le management de transition tel que je l'ai défini ? Nulle part. Quand nous perdons des chantiers, soit le client a recruté quelqu'un, soit il s'est adressé à une société d'intérim, soit il a fait appel à un consultant opérationnel. Nous sommes en réalité le plus souvent assis entre trois chaises : la chasse de tête, l'intérim et le conseil opérationnel.

Avantages comparatifs

Par rapport à des chasseurs de tête, le management de transition est plus réactif : quarante-huit heures en général, une semaine au maximum. Il est aussi plus flexible et disparaît, la mission terminée. Le manager de transition est également l'opposé d'un cadre intérimaire. D'un profil surdimensionné, il donne l'impulsion et ne joue pas les jeux politiques, puisqu'il s'en va une fois sa mission terminée. Il fait faire des choses extraordinaires à des gens ordinaires. Au contraire, le cadre intérimaire rêve de retrouver un poste permanent et tente de se couler dans le moule de la culture d'entreprise qui l'accueille. Contrairement au conseil opérationnel, le manager de transition fait partie de l'entreprise.

Les freins à l'évolution du métier

Un premier frein au développement de notre métier est l'absence d'identité claire du management de transition. Pour certains, il s'agit d'un management de crise qui consiste à retourner la situation lorsque l'entreprise est au bord du dépôt de bilan.

Pour d'autres le management de transition correspond à l'image qu'en donne le plus ancien cabinet de la place, qui a conçu un concept fondé sur une relation triangulaire entre le client, le conseiller du cabinet et le manager de transition.

Enfin, n'oublions pas tous ces gens qui se réclament managers de transition alors qu'ils ne sont que des managers *en* transition, par exemple à la recherche d'un nouveau poste. À mon sens, le management de transition relève simplement du management de projet mais il faut reconnaître que la confusion règne en la matière.

Un second frein réside dans la mauvaise image des intervenants : intérimaires, chômeurs, "vieux", mercenaires, etc. Enfin, les technostructures préfèrent mener les projets avec les nombreux cadres internes ou les consultants des grands cabinets ; c'est apparemment moins risqué que de s'engager vis-à-vis d'objectifs clairement affichés.

Les catalyseurs du développement

Les entreprises se mondialisent ; déjà 40 % du personnel des grandes entreprises françaises travaillent hors de France. Les projets transfrontières se multiplient et se complexifient. Des gens d'expérience seront présents sur le marché et pourront apporter la flexibilité et la compétence en gestion de projet nécessaires. Si le management de transition n'a pas eu jusqu'à présent un essor satisfaisant, nous nous devons de le positionner aujourd'hui comme un outil de conquête. Notre implantation en Chine témoigne de notre engagement auprès des entreprises qui investissent sur les marchés les plus porteurs.

Les acteurs du marché

Il existe une multitude de petits acteurs et quelques cabinets de référence dont nous faisons partie. Les acteurs proches de la démarche projet interviennent le plus souvent en contexte de crise dans les PME. En ce qui nous concerne, nous sommes une équipe d'associés dirigeants issus de tous les secteurs de l'économie. Nous avons un vivier d'environ cent cinquante managers opérationnels, des clients récurrents, grands comptes et moyennes entreprises, et des principes de management qui font autorité.

DÉBAT

Typologie des missions

Un intervenant : *Les managers de projet qui ont témoigné à l'École de Paris ont mis en avant des qualités comme le relationnel, la connaissance des réseaux internes, la convivialité. Or, ce sont des concepts très éloignés du manager de transition caractérisé par son ignorance des équipes et son orientation à court terme. Le management de transition a certainement son utilité mais ne faudrait-il pas préciser à quel type de projet il convient ?*

Int. : *Un manager sans passé et sans futur fait penser à un professionnel au sens de tueur professionnel ! Il exécute un contrat sans états d'âme.*

Patrick Laredo : Les managers de transition ne sont pas des surhommes mais, en tant que consultants, nous nous sommes rendu compte des limites de nos propres interventions. Nous pensons pouvoir faire mieux que les consultants, qui sont également extérieurs à l'entreprise, dans trois types de missions. Dans les missions de restructuration, ce que le client recherche, c'est effectivement « *pas de passé, pas de futur* » pour ne pas s'embarrasser de toutes les compromissions passées. Lors de la fusion du CSC avec Peat Marwick, la procédure d'intégration comprenait la mise en place d'un manager de transition qui tienne compte des préoccupations des deux camps pour atteindre les objectifs fixés. Dans les interventions d'amélioration des performances, le succès dépend de notre capacité à sentir le terrain et à établir des liens avec les équipes en place comme le ferait un nouveau manager. Un nouvel arrivant est la source d'un nouvel élan. La limite de ce type d'intervention est la même que celle des consultants. Lors des missions de développement, le problème est d'épauler le manager en place en lui apportant la connaissance du terrain, celle de l'environnement chinois par exemple. Dans les trois cas, les managers ne sont pas les mêmes, mais ils ont en commun d'être là pour animer des équipes de sorte que les résultats visés soient atteints. On peut aussi créer des tandems, en particulier quand le métier de l'entreprise est déterminant et que l'on ne peut pas être crédible si l'on n'appartient pas au sérail de l'entreprise.

Conseil ou management de transition ?

Int. : *En tant qu'ancien consultant, je retrouve dans votre présentation le discours classique que je tenais pour convaincre les clients. Qu'est-ce qui différencie vraiment votre approche du conseil classique ?*

P. L. : Lorsqu'un manager intervient dans une entreprise, ses interlocuteurs ignorent qu'il est un manager de transition. Nous menons actuellement un projet ambitieux dans un groupe de service public et personne ne sait, sauf celui qui a signé le contrat, que le manager est un manager de transition d'X-PM ; il fait partie de l'organisation, gère le projet et détient l'autorité.

Int. : *Quand un manager s'installe dans le fauteuil d'un patron, est-ce pour une durée limitée et précisée à l'avance ?*

P. L. : Elle est déterminée à l'avance, en général six à neuf mois. Selon le contexte, la durée est tenue secrète ou non. On détermine pour chaque cas les meilleures conditions pour introduire le manager. Dans certains cas, le manager de transition travaille avec le manager opérationnel que la direction voulait licencier et que, finalement, elle conserve (au moins le temps de la mission).

Int. : *C'est alors une mission de conseil !*

P. L. : Le travail des associés d'X-PM consiste à aider le client dans la conception de son projet, la sélection des intervenants et la revue de projet. C'est la partie conseil, mais les managers en entreprise ne font pas du conseil, ils exécutent.

Int. : *Cette profession est-elle réellement nouvelle ? Deux institutions me semblent apparentées à ce que vous faites. La première est celle des podestats de la république de Florence à l'époque de la Renaissance. La république était une affaire de familles qui réalisaient entre elles un équilibre toujours contestable du pouvoir. Pour éviter de s'entretuer, elles payaient des podestats, des managers intérimaires, de jeunes magistrats italiens venant de l'extérieur et à qui l'on confiait le pouvoir pendant environ un an. Au bout d'un an, on avisait ; soit on les renouvelait, soit on en prenait d'autres. Cette analogie vous paraît-elle pertinente ? L'autre institution, contemporaine, est l'administrateur provisoire, le syndic de faillite que le tribunal nomme pour résoudre une situation de crise extrême.*

P. L. : Dans la mesure où il ne s'agit que de bon sens, ce n'est pas entièrement nouveau, mais le bon sens a aussi besoin d'être régulièrement remis au centre du tableau. Je crois que l'essentiel est que l'on fait ce que l'on dit. Nous mettons réellement les entreprises en mouvement rapidement. C'est une question de vitesse et de bon sens. Un ancien dirigeant d'un équipementier automobile avait demandé à Peat Marwick (cabinet de conseil) de définir une charte pour le *manufacturing*. Le but était de rejoindre les standards mondiaux. La charte a été élaborée et un contrat de deux ans a été signé consécutivement avec un ancien dirigeant d'un constructeur automobile pour sa mise en œuvre. Le conseil en stratégie précède l'exécution (par un manager de transition) ; là est le bon usage du conseil.

Des managers entrepreneurs

Int. : *Je suis aussi admiratif que perplexe devant vos réalisations. Le mot le plus fréquemment apparu dans votre exposé est l'adjectif simple. Et en effet, nous avons entendu des choses simples qui donnent le sentiment de déjà vu. Je pense par exemple au best seller de la littérature managériale Le prix de l'excellence : il faut s'occuper du client, se concerter avec ses collaborateurs, avoir des projets, s'y tenir, etc. Pourtant un tiers des entreprises excellentes que les consultants avaient choisies pour illustrer leur ouvrage a disparu dans les quelques années qui ont suivi. La recette du succès n'était sans doute pas si simple. D'abord, que fait le manager de transition quand sa mission est terminée ? Le problème bien connu des cabinets de conseil, c'est le staffing, et l'absence de mission est angoissante. Ensuite, le manager de transition doit être très bien payé, tout comme vous. Dès lors, si l'on ajoute les honoraires du manager, votre marge légitime et le financement des périodes où le manager n'est pas en mission, le coût doit être particulièrement élevé ! Je m'interroge également sur la vie professionnelle et personnelle du manager de transition. Un séjour dans la France profonde pendant huit mois suivi d'une mission de six mois en Chine ne semble guère propice à une vie de famille.*

P. L. : En lisant *Le prix de l'excellence* et en constatant le devenir des entreprises en question, j'ai comme vous éprouvé des doutes quant aux méthodes et aux modes prônées par les consultants. Il faut revenir au bon sens. D'ailleurs, je n'ai pas présenté de méthodologie mais seulement l'idée de bon sens que pour faire avancer les choses dans une entreprise, il faut des managers et des objectifs. Notre entreprise prône la sélection de bons managers ainsi qu'un cadre managérial qui respecte quelques principes fondamentaux. La méthode est déterminée par le manager, il n'y a pas de recettes.

Les managers de transition sont surdimensionnés et ne peuvent pas rester dans l'entreprise. Cela me rappelle les propos d'un manager que nous avons approché pour intervenir dans une mutuelle de fonctionnaires : « *vous croyez que je vais aller travailler dans une mutuelle de fonctionnaires !* » Nous pensions qu'il pouvait ponctuellement apporter une valeur ajoutée à cette mutuelle mais il ne s'agissait en aucun cas de l'y faire embaucher. Plus généralement, lorsqu'un manager de transition reste dans l'entreprise, l'entreprise et lui se trompent. Si je suis manager de transition professionnel, je raisonne comme un entrepreneur, je passe d'une mission à l'autre grâce à ma réputation et à mon réseau. J'accepte aussi de passer quelques mois sans mission. En outre, je crois que d'ici quelques années, la flexibilité sera plus ancrée dans la culture, de sorte que les managers de transition professionnels auront moins à se préoccuper de leur avenir.

Int. : *Les cent cinquante managers du vivier ne sont pas des salariés.*

P. L. : Sans compter les intervenants que nous sommes également susceptibles de rechercher ponctuellement qui ne figurent pas parmi les cent cinquante déjà recensés.

Int. : *Vous n'êtes pas d'accord pour qu'une entreprise recrute un manager en fin de mission.*

P. L. : Non, sinon, c'est de l'intérim. Je connais un cas où le manager de transition a été recruté après trois mois de mission et licencié au bout de six mois ! Tant qu'il était manager de transition, il ne gérait que le projet, ensuite, il est entré dans les jeux politiques, et s'est trompé de... politique. La force du manager de transition est de régler le problème, rien que le problème. S'il fait bien son travail, il doit être capable de dire à l'entreprise qu'elle ne fait pas bien le sien ! Il peut arriver qu'un client satisfait demande au manager de transition de s'occuper d'un autre chantier ce qui est différent d'un recrutement pour gérer les opérations courantes.

Int. : *Comment faites-vous pour donner aux cent cinquante intervenants d'horizons divers une culture commune, un même sens de l'urgence et de l'action ?*

P. L. : La culture commune, c'est X-PM ; cette culture est relayée par chacun de mes associés. Les procédures de base, à savoir la revue de projet, la notion de résultat à court terme, le droit à l'expérimentation et l'apprentissage sont extrêmement présentes à l'esprit des associés et nous permettent de gérer la relation tripartite. Ce que le manager d'un projet de mise en place des normes IAS (*International accounting standards*) et le manager en Chine ont en commun, ce sont seulement des compétences d'animation d'équipe, une orientation vers les résultats et des pratiques de *reporting*. Pour le reste, les managers sont tous différents. Quant à celui qui intervient dans le Limousin, ce n'est pas lui qui intervient normalement à Shanghai. Ne négligeons pas cependant le fait que, certains sont malheureux quand ils restent à la maison...

À quel prix ?

P. L. : Nos interventions coûtent pour un manager de transition entre 25 000 et 50 000 euros par mois. Ce n'est pas donné, mais cela n'atteint pas les sommes facturées par les cabinets internationaux de consultants. Un manager peut régler un problème en moins de temps qu'il n'en faut à une équipe de consultants pour rédiger un rapport.

Int. : *Êtes-vous payés au résultat ?*

P. L. : Il arrive que le client souhaite des garanties sur le fait qu'on atteigne le résultat prévu. Nous acceptons de prendre un risque de 30 %, ce qui signifie qu'au lieu de nous payer 100 tous les mois, le client nous paie 70, mais à la fin, lorsque nous atteignons le résultat prévu, le client paie 130 !

Créer de l'enthousiasme

Int. : *Un des moteurs de l'action est l'enthousiasme des troupes, or il se fabrique dans l'identification avec le patron et la reconnaissance que les gens obtiennent de sa part. Comment peut-on générer l'enthousiasme en neuf mois seulement ?*

P. L. : Parmi les qualités des managers de transition, figure en bonne place le sens des équipes, c'est-à-dire cette capacité à créer de l'enthousiasme dès le premier jour. Par exemple, dans un de nos chantiers en cours, le manager qui travaille sur les nouvelles normes comptables IAS a créé un enthousiasme exceptionnel sur un sujet a priori peu enthousiasmant ! Il est allé voir les gens, a créé l'intranet du projet, mis en place des séminaires. Il ne s'agit pas de créer de l'enthousiasme en restant pour l'éternité mais de le diffuser auprès des gens en place qui prennent ensuite le relais.

Int. : *Dans une séance consacrée à un réanimateur d'entreprises¹, il était frappant de voir qu'il créait de l'enthousiasme mais que le soufflé retombait dès qu'il partait... Le sevrage n'est pas simple.*

P. L. : Quand on ferme une usine, il n'y a pas de sevrage ! Quand on aide quelqu'un à s'implanter en Chine en lui évitant des erreurs, le projet crée l'enthousiasme de tous. Pour illustrer les cas d'amélioration des performances, je prendrai l'exemple de la réduction des encours non facturés dans une entreprise de services. Non seulement, les encours représentent de l'argent qui dort mais ils peuvent aussi révéler des pertes. Le chef comptable produisait des comptes très rapidement mais ne parvenait pas à régler ce problème. Nous avons fait venir un contrôleur de gestion pendant six mois pour faire chuter les encours. Quand le résultat a été obtenu, l'organisation n'avait pas changé et personne ne s'en est trouvé frustré. Quand on fait bien le travail, les gens apprennent à se débrouiller seuls ; il n'y a pas de vide une fois que le manager de transition s'en va. Si les collaborateurs se sont fortement mobilisés, il est aussi normal qu'ils soient promus dans la nouvelle organisation.

Les relations tripartites

Int. : *Pensez-vous à établir des partenariats avec les grandes entreprises pour mieux utiliser les cadres expérimentés ?*

P. L. : Nous faisons trois millions d'euros de chiffres d'affaires et nous représentons environ 60 % du premier acteur du secteur. Cela montre que même si le concept plaît, le marché est petit. Notre préoccupation est plutôt de développer notre marché que d'enrichir notre vivier déjà large.

Int. : *Dans le triangle constitué par l'entreprise, X-PM et le manager de transition, qui signe quoi avec qui ? qui est responsable de quoi ? qui paie qui ?*

P. L. : Les contrats sont tripartites entre le client, les managers de transitions qui ont le plus souvent leur propre société et nous. X-PM assure la qualité et facture pour le compte de tout le monde. En cas de problème, le client se tourne vers nous.

¹ Luc Michaud, Bernard Leblanc-Halmos, *Les secrets d'un réanimateur d'entreprise*, séminaire Vie des Affaires, ref. VA070504.

Int. : *Quelle est la valeur ajoutée de l'associé par rapport au manager ?*

P. L. : Les associés conçoivent les projets avec les clients et les revoient. Les associés sont des hommes du sérail qui connaissent très bien le secteur et sont capables de discuter dans l'intimité nécessaire d'égal à égal avec les dirigeants.

Int. : *Qui pilote le manager de transition ?*

P. L. : Mes associés ou moi. On s'assure d'abord que le manager réagit bien au projet qu'on lui a présenté. Ensuite, nous faisons le point lors des revues mensuelles de projet, d'abord entre le pilote et le manager et ensuite avec le client. Il faut parfois savoir dire des choses désagréables au client ou au manager de transition. Ainsi un client savait qu'il devrait fermer une de ses usines mais pour l'heure l'amélioration de la productivité demeurait la priorité. Au cours d'une revue de projet le manager de transition annonce qu'il faut fermer l'usine au lieu de se préoccuper de l'amélioration des performances à court terme... Inutile de dire que le rôle de l'associé est de remettre le manager dans l'axe très vite.

Une revue de projet sérieuse peut aussi être l'occasion de dire à un client que s'il n'est pas prêt à y mettre les moyens, il faut arrêter le projet.

Int. : *Quels sont les rituels qui régulent les relations "associés / dirigeant d'entreprise / manager de transition" ? Où se passent les réunions ? Quelle est leur durée ? Y a-t-il des comptes rendus ?*

P. L. : Les réunions se tiennent en général chez le client. Quand tout se passe bien, elles durent une heure, davantage si l'affaire est délicate. Un document standard est rempli par l'intervenant préalablement à la réunion avec un associé d'X-PM ; il précise le travail accompli pendant le mois, la prochaine étape ainsi que les décisions à prendre pendant le point d'avancement. Après échange avec l'intervenant, le document est remis et discuté avec le client. Suite à la discussion tripartite, le document modifié tient lieu de compte rendu.

Int. : *Pourquoi avez-vous fait le choix de travailler avec les grandes entreprises ?*

P. L. : Nous travaillons aussi avec des entreprises moyennes en croissance dans lesquelles les problèmes sont plus vite mis sur la table et la reconnaissance des gains obtenus plus rapide. Quand nous travaillons avec de grandes entreprises et que nous montrons qu'en gagnant du temps sur un projet, on économise plusieurs millions d'euros, il n'est pas rare qu'on nous réponde que c'est déjà bien si on réussit le projet ! Je trouve intéressant de redonner un sens de l'urgence à ces grandes entreprises.

Présentation de l'orateur :

Patrick Laredo : ingénieur civil des Mines (ENSMIM Nancy) ; après avoir été président de KPMG Peat Marwick, il fonde, en octobre 2001, avec d'anciens associés et dirigeants, X-PM Transition Partners, dont le métier est d'apporter aux entreprises les hommes et le management de leurs projets.

Diffusion avril 2005