

La Lettre

MCG
MANAGERS

N°23 - Octobre 2006



édito

Marc GRIVEL
Président de
MCG Managers

A QUOI ÇA SERT?

Récemment nous étions questionnés par les Pouvoirs Publics sur l'évolution du Télétravail, formule généreuse des années 80 totalement diluée aujourd'hui, dans les évolutions sociologiques en cours. Evolutions elles mêmes façonnées par les nouvelles technologies qui ont bousculé les transports, la communication, l'organisation du travail, la gestion de l'autonomie professionnelle et personnelle, l'exercice des responsabilités, le management des hommes.

Aujourd'hui, le télétravailleur (à distance, mais fixe) est remplacé par un nomade en mission porté (et relié) par Internet, PC à l'épaule, mobile à la ceinture, lap-top dans la poche... Et tous nous sommes, ou le serons, touchés par ce nomadisme-communicant relié en permanence à sa base, évolution salubre pour ne pas perpétuer les anciens réflexes et découvrir, voire affronter, les réalités pour gouverner autrement.

Que les Pouvoirs Publics prennent acte de ces mutations irréversibles est encourageant. Mais « A quoi ça sert » de les accompagner (formation, aides et subventions diverses...) sans avoir traité les conséquences en profondeur : disposer partout et sans rupture des outils fiables (infrastructures haut débit), assouplir le droit du travail (les heures supplémentaires, quand ?), faire accepter le contrôle précis du travail (la gestion de la preuve), parler l'anglais très tôt (dès la maternelle), enseigner la gestion de projet (notamment dans l'enseignement technique) et aussi, certainement le plus difficile, promouvoir des formes nouvelles de management gérant des paradoxes (confiance et contrôle, autonomie et disponibilité, absence physique et présence branchée...).

L'unité de temps, de lieu et d'action n'est plus. Le théâtre des opérations est le Monde, voilà le défi. Le point d'appui pour le relever est devant nous, pas derrière.

Marc GRIVEL



LA FINANCE : AU-DELÀ DE LA TECHNIQUE

La gestion des transitions dans les entreprises sont toutes associées à des actions dans le domaine de la Finance, fonction souvent révélatrice des situations de crise. Si la technique de la fonction financière peut être complexe et réclamer des experts, il est essentiel de conserver à l'esprit deux points dominants :

- ① Le financier doit développer une forte capacité de management en phase de transition. Pour trouver des marges de manœuvre, il doit pouvoir négocier avec élégance, diplomatie et efficacité avec tous les partenaires de la société, des actionnaires aux salariés en passant par les fournisseurs et banquiers.
- ② Le financier a l'obligation d'avoir présent à l'esprit la vision stratégique à long terme et de comprendre le métier de la société au-delà des sacro saints ratios. Parce qu'il y aura un lendemain à la transition, les fondamentaux de la société doivent être protégés, même et surtout dans la crise financière.

En crise ou en croissance, les équipes de management de transition comprennent et maîtrisent les outils financiers afin d'obtenir les meilleures marges de manœuvre pour l'exécution des différents plans d'actions mais elles doivent aussi développer des qualités humaines propres aux managers experts pour assurer la cohésion et la continuité du projet ou de l'entreprise.

entretien avec...

Jacques BURTIN, Manager de Transition MCG

Comment devient-on Manager de Transition ?

Après avoir passé 17 ans dans la même société à diverses positions de management, j'ai décidé de devenir consultant. Si la diversité des interventions était très enrichissante, la solitude dans les missions ainsi que la prospection commerciale étaient des étapes difficiles et laborieuses pour moi.

Je ne connaissais pas le métier de Manager de Transition, et j'ai rencontré Marc GRIVEL qui m'a rapidement intégré dans son équipe « restructuration ». MCG m'a apporté le back-office nécessaire pour assurer une meilleure qualité ainsi qu'une solution globale.

J'ai pu ainsi me concentrer sur ce que j'aime faire : restructurer et diriger un projet d'entreprise.

Avez-vous la volonté d'être embauché un jour par un client de MCG ?

Le management de transition m'apporte la diversité des missions et les challenges d'exécution que l'on peut perdre à moyen terme lorsqu'on devient salarié d'une société commerciale. Le manque de visibilité sur ce que l'on va faire dans 2 mois et la variabilité de mon salaire sont compensés par l'intérêt des missions exécutées.

Quelles sont les difficultés particulières liées au management de transition ?

Les 10 premiers jours pour se faire accepter, pour identifier les points d'appui au sein des équipes et savoir que l'on pourra construire une confiance avec la direction et les actionnaires de l'entreprise.

Pendant l'exécution, savoir gérer les prises de décisions sur les points émotionnels et historiques de la société : le licenciement d'une équipe en place, par exemple, reste une prise de décision la plus délicate à faire prendre.

A la fin de la mission, savoir faire le transfert de méthodologie efficacement et savoir quitter la société qui revit et retrouve la croissance.

Propos recueillis par la rédaction.



3 exemples vécus

Des problèmes résolus, des résultats vérifiables



Nous dirigeons les transitions.

FORTE CROISSANCE EXTERNE

La Société, leader national sur son marché, réalise une croissance externe trop ambitieuse et ne peut absorber son acquisition de façon optimale. Une dégradation sensible de ses équilibres financiers rend ses actionnaires méfiants et le cours de bourse est divisé par 10 en 2 ans. La situation est critique et tendue.

Solution

Le Manager de MCG, aguerri aux négociations financières complexes, établit un plan de sortie de crise. Ce plan élaboré en commun avec la Direction de l'entreprise est crédible grâce à la compréhension du cœur de métier, du marché et de la valeur des ressources internes. L'urgence de la situation ne donne aucun droit à l'erreur et l'exécution se doit d'être très précise.

Avantages

Ayant établi le plan de relance et pris la responsabilité de son exécution, le Managers MCG a été un élément clé dans l'obtention de la confiance des partenaires et actionnaires de l'entreprise. Après 12 mois d'intervention, la structure financière est contrôlée, le prix de l'action est multiplié par 4 et la croissance organique renforcée.

LA GESTION D'UNE INDUSTRIALISATION

Une PME dans l'agro-alimentaire doit faire face à une soudaine croissance de son marché. Ses produits artisanaux remportent un succès inattendu et la société doit augmenter sa production sans remettre en cause la qualité. Des investissements dans l'outil de production sont faits mais ne donnent pas les résultats escomptés.

Solution

Après une expertise de l'outil de production, un Managers MCG, spécialisé dans l'engineering, identifie en évidence les faiblesses et met en place un plan d'industrialisation. Pendant 6 mois, le Manager MCG prend en main la Direction de la Production et organise le transfert de savoir faire aux équipes en place.

Avantages

A la fin de la mission, la productivité augmente de 40% et la qualité correspond à l'attente du marché. La société rattrape son retard de chiffre d'affaires et l'équipe de production est adaptée et formée au nouveau process. Le Manager de Transition a aussi permis au Pdg de rester concentré sur la fonction commerciale et développement de son entreprise

LES 100 JOURS POST-ACQUISITION

Un groupe industriel a acheté une PME de son secteur (métallurgie) d'une cinquantaine de personnes. Restant trop autonome, les résultats opérationnels de la PME se dégradent rapidement, les objectifs ne sont pas atteints. Le groupe veut reprendre en main les opérations et constate une difficulté sur le remplacement du fondateur de la PME par le numéro 2 qui était déjà en place.

Solution

La mission débute par un coaching managérial du futur DG. Très rapidement cette mission se transforme en une mission opérationnelle où le Manager de MCG doit remplacer le numéro 2 et prendre les décisions à tous niveaux pour rétablir la rentabilité d'un outil de production en danger immédiat.

Avantages

Après 6 mois, le numéro 2 quitte le groupe sans dommage au sein des équipes de la PME. Le management plus serré redonne la confiance au sein de la filiale. Le chiffre d'affaires qui avait perdu 1,2ME l'exercice précédent, dernier est revenu à un niveau comparable aux années précédentes, et le ratio « book-to-bill » est redevenu supérieur à 1.

infos... infos... infos... infos... infos... infos... infos... infos... infos... infos...

Thierry HANSS et Eric DUPONT rejoignent l'équipe de MCG managers

Thierry, ancien Directeur Associé de Aviso Conseil, possède plus de 20 ans d'expérience dans le marketing, la stratégie et l'organisation des PME. Il est en charge du département stratégie et développement de nouveaux business. Eric rejoint MCG Managers pour prendre en charge le département support aux investisseurs, Hi-Tech et International. Avant MCG, Eric était PDG fondateur de iRoC Technologies Corporation.

