



La lettre

MCG
MANAGERS

N°43 • Mai 2013

OPINION



» Jean-Pierre Lacroix
Directeur Général

Ruptures managériales : soyez plus créatifs !

Spécialisés depuis plus de 20 ans dans le fait managérial, nous pouvons affirmer que les organisations les plus efficaces s'appuient sur une équipe de direction complémentaire, stable et orientée vers l'atteinte d'objectifs partagés. Mais alors, comment réagir face à une situation exceptionnelle ou pour affronter une rupture managériale ?

Confrontés à ce besoin souvent urgent, parfois vital, de compétences managériales opérationnelles, nous observons chez ceux qui nous sollicitent des attitudes paradoxales. D'un côté, l'urgence du vide, de l'autre le réflexe du recours à des outils consensuels et à des habitudes par nature inadaptés à une période de changement.

DES EXEMPLES ?

- rechercher le « clone » de celui qui est parti ou qui a échoué ;
- ne pas repenser la description de fonction suite aux évolutions de l'organisation ;
- vouloir immédiatement recruter sans investiguer d'autres solutions.

POUR QUELS RÉSULTATS ?

- des recrutements hâtifs et souvent ratés ;
- des équipes non managées et des managers surchargés ;

- des postes vacants pendant des mois, le temps de trouver le candidat « idéal » (ce qui est impensable sur une ligne de production devient tolérable au niveau d'un Comité de Direction).

Or, l'expérience nous démontre que c'est toujours la mixité, la pluralité des talents et des solutions qui gagnent. Nous semblons tous convaincus, faisant l'éloge des think tanks, ouvrant nos portes à nombre de consultants ou gourous... mais trop rarement dans l'opérationnel. **La diversité ne serait-elle bonne qu'à penser, mais pas à produire ?**

Face à des problématiques particulières, osez des solutions alternatives, parfois atypiques. Pensez la compétence comme un ensemble d'expériences variées, de savoir-être et de savoir-faire, non comme un copier-coller de ce qui existait avant.

Les plus belles missions opérationnelles conduites par MCG Managers ont souvent été le fruit de l'intervention de nos Managers de Transition dans des secteurs qui leur étaient inconnus, mais qu'ils ont su découvrir, questionner et faire évoluer.

Ces talents rapidement mobilisables existent sur le marché. Grâce à son expérience, MCG Managers sait les identifier, aller au-delà de leur CV pour percevoir leur expertise face à une problématique donnée et les accompagner à vos côtés.

Dans une période qui fait la part belle à la sacro-sainte conduite du changement, osez vous appuyer sur des ressources extérieures **pour insuffler le changement à l'intérieur de votre organisation, pour favoriser son succès et celui de celles et ceux qui la composent aujourd'hui et qui construisent son futur.**

» MCG MANAGERS AU BUREAU DE LA FNMT

Jean-Pierre Lacroix, Directeur Général de MCG Managers, a intégré le Bureau et le Conseil d'Administration de la Fédération Nationale du Management de Transition (FnMT). Cette nomination appuie la volonté de MCG Managers de participer de plus en plus activement à la structuration du marché.

Passée du statut associatif à celui de fédération adhérente au SYNTEC, début 2013, la FnMT a pour vocation de rassembler les différents acteurs de son écosystème : cabinets, associations de managers et entreprises concernés par le développement et la structuration du management de transition en France. Elle

est aujourd'hui constituée d'une quinzaine de cabinets.

La FnMT a notamment élaboré un référentiel, en partenariat avec Bureau Veritas, qui décrit l'ensemble des bonnes pratiques en termes de déontologie, de confidentialité, de conceptualisation, d'organisation des cabinets,... Ce label doit être obtenu par tous les cabinets souhaitant rejoindre la fédération comme membre actif.

La FnMT produit et diffuse également un baromètre trimestriel de l'activité du management de transition en France, consolidé par un expert indépendant.

C'est, à ce jour, le seul indicateur fiable permettant d'évaluer les évolutions du marché.

Plusieurs commissions ont déjà vu le jour, dans le but d'encadrer les conditions d'exercice de la profession, notamment sous ses aspects juridiques ou encore concernant les liens entre les managers de transition et les cabinets.





3 QUESTIONS À...

Eric VINAY

Président
Groupe TSA

Rompre la solitude du dirigeant de PME

» Pourquoi faire appel à un Manager de Transition ?

Je voulais céder une filiale de mon groupe, qui fournit des équipements à la grande distribution alimentaire. Soudain, les difficultés s'accroissent : deux dirigeants dont le Directeur Commercial quittent la société, le chiffre d'affaires diminue brutalement et l'équipe commerciale perd sa motivation. Ne souhaitant ni recruter en période de cession ni prendre les rênes, je sollicite MCG Managers. Après analyse, nous missionnons un Manager de Transition qui sera Directeur Commercial pendant quelques mois. Indépendant et objectif, il saura réorganiser le service commercial, redéfinir ses méthodes de travail et restaurer une cohésion d'équipe. Le professionnel retenu est un ingénieur rompu aux fonctions marketing, achats et commercial, qui connaît bien la grande distribution.

» Quelles actions majeures mène-t-il durant 4,5 mois ?

L'urgence est alors de relancer la dynamique commerciale, ce dont le Manager de Transition s'acquitte très bien. Je réaffirme auprès de ceux qui résistent les pouvoirs que je lui ai délégués. Il parvient à dénouer les blocages au sein de l'équipe qui reconnaît vite sa compétence et accepte de nouvelles pratiques. Dans le même temps, parce qu'il connaît bien les enseignes alimentaires, il gagne de nouveaux référencements qui placent la société dans une nouvelle dynamique. Peu à peu, la société se remet en ordre de marché et est enfin cédée.

» Que vous a apporté cette première expérience du Management de Transition ?

Dans ce contexte difficile et nouveau pour le dirigeant de PME que je suis, j'ai apprécié chaque jour non seulement la performance du Manager de Transition qui pilote la situation de manière très opérationnelle, mais aussi le recul et la vision large de l'équipe MCG Managers, toujours à nos côtés. Ensemble, ils représentent une somme d'expériences et une puissance de feu qui m'a permis de ne plus me sentir seul. Sans affect, ils m'ont questionné, poussé à des remises en question et aidé à prendre d'importantes décisions. J'avais compris qu'un Manager de Transition apporterait plus qu'un manager intérimaire, mais MCG Managers m'a comblé au-delà de mes attentes !



3 QUESTIONS À...

Franck BOUNAKOFF

Manager de Transition
MCG Managers

Rééquilibrage vertueux des périmètres de responsabilité

» Dans quel contexte devenez-vous Responsable d'un Bureau d'études ?

J'interviens dans un groupe international dont l'un des métiers est la production et le transport d'énergie. Au sein de sa Division Haute Tension, les compétences du Bureau d'Etudes et réalisations (BE) d'un site français sont reconstruites, mais son aptitude au changement est questionnée lorsque l'impact de la crise devient perceptible. Par ailleurs, le Responsable du BE est appelé à d'autres fonctions et ne pourra être remplacé par voie interne qu'avec un délai. La direction saisit cette opportunité pour miser sur une vision neuve de la situation et sollicite MCG Managers.

» Comment abordez-vous ce challenge ?

Pour remplacer le Responsable du BE et initier le changement qui permettra de diversifier les domaines d'application des expertises de l'équipe, j'ai plusieurs atouts. Ingénieur, j'ai managé des projets et des hommes, dans des secteurs technologiques variés : automatisation industrielle, logiciels, groupes électrogènes, centrales d'énergie, cogénération. Confronté à des problématiques marketing, commerciales et de stratégie, j'ai développé une grande polyvalence. Rapidement intégré, j'analyse que la paralysie ne vient pas d'une résistance au changement du BE, mais de la difficulté des Business Units (BU) à définir des solutions nouvelles et bien positionnées.

» En 15 mois, quelle est votre contribution ?

En priorité, j'aide les BU à analyser et segmenter leurs marchés, à définir des cahiers des charges pertinents en laissant au BE la responsabilité de formuler les solutions. Une fois les périmètres respectifs clarifiés, j'incite les BU à considérer le BE comme un service expert, véritable partenaire interne, et à en tirer le meilleur par un plus grand travail d'équipe. En dépit d'une organisation lourde et d'une culture du consensus, les progrès sont manifestes. En repositionnant le BE de manière plus opérationnelle dans l'organisation, à l'égal des BU, je revalorise son rôle. En améliorant les outils logiciels et la planification, je définis les axes d'amélioration de sa productivité. Enfin, durant les deux derniers mois, j'accompagne mon successeur dans sa prise de fonction.



Jean-Pierre Lacroix
Directeur Général



Catherine Valla
Directrice Administrative
et Financière



Martine Pin
Directrice des Opérations
Pôle sanitaire,
médico-social et associatif



Frédéric Rudondy
Directeur des Opérations
Pôle industrie,
services et distribution



Bernard Simon
Directeur des Opérations
Pôle logement social
et collectivités



Benjamin Peyrache
Directeur des Opérations
Pôle investisseurs
en capital



Patricia Peclier
DRH Responsable
Animation du Réseau des
Managers



Acteur de référence du **Management de Transition** en France depuis 1990, MCG Managers intervient auprès d'organisations confrontées à un **besoin urgent de compétences managériales opérationnelles** dans une période de forts enjeux.

Siège social : 94 rue Servient - 69003 Lyon - Contact presse : benjamin.peyrache@mcgmanagers.com

mcgmanagers.com