

CEO Worldwide Expert File

Comment permettre à un manager de transition de faire « le job » ou « un great job » ?



Soit deux entreprises françaises en difficulté, d'une centaine d'employés et d'une vingtaine de millions d'euros de chiffre d'affaires chacune. Ces 2 fabricants de biens d'équipements sont des filiales de groupes industriels internationaux d'environ 1000 employés et 200 M€ de chiffre d'affaires. Nous les appellerons **SAD** et **GLAD**. Les deux entreprises locales perdent subitement leur dirigeant, pour des raisons différentes, mais qui amènent les Groupes dans les deux cas à faire appel à un Dirigeant de Transition. Celui-ci a pour mission de reprendre en main la filiale française de façon à conduire un changement d'organisation, le temps de définir une solution définitive de direction pérenne de l'entreprise. Ces deux expériences ont été réellement vécues par le même Dirigeant de Transition à 1 année d'intervalle.

Dans le premier cas, le **Groupe SAD** confie au Dirigeant de Transition la direction industrielle ainsi que les responsabilités transversales de conduite du changement et de présidence du Comité d'Entreprise. Il partage la direction du site avec 4 autres managers qui chacun rapporte, comme lui, à un membre du Comité de Direction du Groupe.

Dans le deuxième cas, le **Groupe GLAD** confie au Dirigeant de Transition « les clés de la maison » avec la fonction de Directeur Général et un mandat social couvrant les aspects sociaux et produits.

Le Manager de Transition rapporte au CEO du Groupe.

En parallèle à la prise en main opérationnelle de son organisation, le Dirigeant de Transition commence chaque fois sa mission par un « diagnostic intégral »⁽¹⁾ de l'entreprise suivant 4 dimensions : fonctionnel, opérationnel, communication et système de valeurs. Sur le plan fonctionnel, il analyse le système qualité, les procédures, les règles, les flux, ... Au niveau opérationnel, il évalue chaque personne clé, la mise en application des processus, leurs impacts et la mobilisation du personnel. Il analyse aussi la qualité de la communication entre les personnes. Enfin, à l'aide de la méthode Spirale Dynamique, il établit un diagnostic de la culture de l'organisation et de son environnement et les façons de penser et de se comporter des personnes clés.

Written by Didier Douziech, iCEO # 29129

Contact us!

Phone: +44 203 137 2581

Email: search@ceo-worldwide.com

Website: www.ceo-worldwide.com

CEO Worldwide Ltd - 9 Queen's Yard - White Post Lane, London E9 5EN, ENGLAND

CEO Worldwide Expert File

Il ressort de ces analyses approfondies que les deux organisations, au niveau des Groupes comme au niveau des entités françaises, ont en commun d'avoir une organisation pyramidale, dominée par un style de management traditionnel et autocratique, parfois même répressif. La recherche d'optimisation du profit financier et du cash prend le dessus sur les considérations sociales. L'environnement concurrentiel est très âpre et exacerbé par plusieurs grands comptes très exigeant en termes de prix, qualité et fiabilité des délais de livraison.

Fort de ces constats, dans les deux cas, le dirigeant de transition établit un plan d'action de réorganisation de l'entreprise.

Chez SAD, le manager n'a pas d'autre choix que de mettre en application la réorganisation conçue par son prédécesseur et liée à un PSE déclenché le jour de son arrivée dans l'entreprise. Il compense cette approche « top-down » par une démarche « bottom-up » consistant à co-construire avec le personnel de l'entreprise la nouvelle organisation, en faisant appel à diverses méthodes d'intelligence collective positive dont l'Appreciative Inquiry. Il propose aux membres du CODIR et à leurs collaborateurs directs un accompagnement sous forme de séances de team building et de « coaching » personnel pour ceux qui le souhaitent. Cette démarche est appliquée principalement sur le périmètre de la Direction industrielle qu'il dirige.

Chez GLAD, le manager a quasiment carte blanche.

A part quelques procédures que le Groupe lui demande de mettre en application dans son organisation, il peut privilégier une approche « bottom-up » de la réorganisation en privilégiant le Lean Management qui était balbutiant à son arrivée dans l'organisation.

Il renouvelle une partie du Comité de Direction et propose à ses membres un accompagnement sous forme de réunions de team building et de « coaching » personnel pour les managers qui le souhaitent.

La différence de marge de manœuvre du Dirigeant de Transition entre les 2 situations est accentuée par le contraste entre les niveaux d'indépendance des deux filiales.

Dans le cas de SAD, les Dirigeants du Groupe interviennent régulièrement dans la gestion de leur entité française, d'une façon autocratique, intrusive et parfois sans coordination entre eux.

Dans le cas de GLAD, hors reporting financier, les liens se résument à des réunions téléphoniques régulières de suivi des événements entre les membres du Comité de Direction local et leur homologue au niveau du Groupe, à quelques impositions de consignes et à une visite trimestrielle d'un dirigeant du Groupe en France. Chez GLAD, le Dirigeant de Transition est relativement autonome et maître de la plupart des changements initiés dans l'entreprise locale.

Pour résumer, chez SAD le Dirigeant de Transition a un pouvoir restreint et est principalement dans un rôle d'exécutant.

Written by Didier Douziech, iCEO # 29129

Contact us!

Phone: +44 203 137 2581

Email: search@ceo-worldwide.com

Website: www.ceo-worldwide.com

CEO Worldwide Ltd - 9 Queen's Yard - White Post Lane, London E9 5EN, ENGLAND

CEO Worldwide Expert File

Évidemment cela se ressent dans les résultats des 2 missions.

Le Dirigeant de transition mène sa mission de réorganisation chez SAD France comme souhaité par le donneur d'ordre qui est finalement satisfait du travail accompli. Toutefois, sans suite à sa proposition de mener un changement culturel pour remobiliser les équipes après le choc de la restructuration et de toute façon sans mesure de le faire correctement, compte tenu de son manque de marge de manœuvre, le manager laisse une entreprise certes au coûts fixes abaissés mais fragilisée.

Le bilan de la mission chez GLAD dépasse les attentes du donneur d'ordre. Au-delà des bons résultats économiques et organisationnels de la mission, le Groupe constate un changement d'état d'esprit des équipes. Le manque d'initiative et l'absence de coopération avec la maison mère initiaux font place à un management participatif et à une implication des responsables de service de GLAD au sein de l'organisation matricielle du Groupe.

En conclusion, dans le cas de SAD, le Dirigeant de Transition parvient avec des pouvoirs restreints et peu de marge de manœuvre à tout simplement « faire le job ».

Dans le cas de GLAD, les pleins pouvoirs et la liberté d'action donnés au Dirigeant de Transition, dans un environnement relativement similaire à SAD, lui permet d'accomplir un « great job ».

L'alchimie nécessaire à la réussite d'une mission est complexe. Parmi ses ingrédients, comme pour un manager classique ou un collaborateur, les degrés d'autonomie et de marge de manœuvre donnés au manager de transition sont des facteurs majeurs de la réussite.

[Didier Douziech](#)

(1) : Le « Diagnostic intégral » fait partie de la boîte outil, intitulée « Management 21 », d'optimisation des organisations, utilisée par le Dirigeant de Transition. Elle est constituée de 5 étapes : Besoin, Diagnostic Intégral, Choix, Conduite du changement et Perpétuation

Written by Didier Douziech, iCEO # 29129

Contact us!

Phone: +44 203 137 2581

Email: search@ceo-worldwide.com

Website: www.ceo-worldwide.com

CEO Worldwide Ltd - 9 Queen's Yard - White Post Lane, London E9 5EN, ENGLAND

CEO Worldwide Expert File

A propos de l'auteur Didier DOUZIECH



De formation ingénieur Arts et Métiers (ENSAM), complétée par l'"Advanced Management Programme" de l'INSEAD, Didier Douziech a 31 années d'expérience professionnelle, dont 10 à l'étranger (Japon, Allemagne, Angleterre et Espagne). Il maîtrise professionnellement les langues française (sa langue maternelle), anglaise, allemande, espagnole et japonaise.

Il a une expérience opérationnelle de toutes les fonctions clés d'une entreprise : direction générale, administration d'entreprise, direction commerciale et marketing, direction industrielle et informatique. Il a évolué au siège d'une multinationale, en usine, dans des filiales à l'étranger, au sein de PME, d'ETI et d'une start-up.

Didier Douziech intervient en entreprise en tant que Dirigeant de Transition depuis 2007 dans les fonctions suivantes :

- Direction générale
- Direction industrielle et direction d'usine
- Direction commerciale et marketing
- Développement international

Ses domaines d'expertise métier :

- Les biens d'équipements
- L'engineering et la robotique
- Les matériaux (en particulier le verre)
- Les composants
- La distribution multi-canal
- Le développement durable

Ses domaines d'expertise marché :

- L'industrie automobile
- Le bâtiment et l'équipement de la maison
- L'industrie électronique
- La marine et l'offshore
- Internet
- Les collectivités territoriales

Written by Didier Douziech, iCEO # 29129

Contact us!

Phone: **+44 203 137 2581**

Email: **search@ceo-worldwide.com**

Website: **www.ceo-worldwide.com**

CEO Worldwide Ltd - 9 Queen's Yard - White Post Lane, London E9 5EN, ENGLAND