



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 17517

MANAGEMENT DE TRANSITION DANS LES ÉMIRATS

Un arrêt-maladie vient opportunément de renvoyer en France, il y a trois semaines, le « Resident Manager » de ce chantier : moderniser une unité de production continue en interrompant le plus brièvement possible le processus pendant la durée des travaux. Ce projet complexe mobilise une trentaine d'expatriés qui, eux-mêmes, managent 250 à 300 « locaux » (Indiens, Pakistanais, Egyptiens, Palestiniens, ...). Les retards s'accumulent, les décisions importantes ne sont pas prises, les relations avec le Client, déjà difficiles, deviennent détestables. Au sein du Groupe international, fournisseur de la prestation, aucun Manager n'est momentanément disponible : on fait appel au Management de transition.

Je ne répons pas, au départ, à toutes les contraintes du cahier des charges : on demande un pétrolier, ayant l'expérience du Moyen-Orient, et sachant négocier avec des Arabes. Je ne suis acceptable que sur le dernier point. Toutefois, ingénieur de formation, partageant la culture technique des équipes en place, j'ai fait l'essentiel de ma carrière à des postes de Direction Générale et j'ai, auparavant, réussi plusieurs missions dans des conditions difficiles.

Ce profil atypique est finalement agréé ; je passe une courte semaine au Siège pour assimiler les spécificités techniques et contractuelles de la mission ...et acquérir les 30 à 40 mots du vocabulaire pétrolier-de-base

Parachuté sur le chantier, à 40 km de la Capitale, je suis accueilli dans le scepticisme général, le jour du démarrage du shut-down : période de 4 semaines pendant laquelle il faut transférer « à froid » 4000 points (schématiquement : remplacement fil-à-fil de l'ancien automatisme par le nouveau). L'installation en comporte 10 000 ; 6000 ont déjà été transférés « à chaud » (production en fonctionnement) : période très intense, très tendue, semaines de 7 jours sur 7, journées de 12 à 15 heures (donc parfois 90 heures / semaine ou plus) avec une 4ème équipe dans de nombreuses zones.

Scepticisme de l'équipe d'expatriés ; mais aussi méfiance instantanée de la part du client, à qui je n'ai été que très brièvement présenté et qui conservait un souvenir mitigé du dernier « Résident »... Je me suis donc efforcé de faire le moins possible référence à mon prédécesseur et d'établir des relations au moins neutres, par un comportement simplement poli ; en désamorçant aussi, systématiquement – et souvent j'y suis parvenu - les discussions stériles et interminables sur « qui est responsable de tel incident », qui ne changent RIEN à la situation instantanée et ne font qu'envenimer le climat du chantier.

Je relance dès mon premier jour les réunions d'avancement-coordination avec le client. Je remets à plat le planning des travaux et pointe les vraies priorités. Je suis présent partout, parfois sur une 2ème ou 3ème équipe, de sorte qu'en peu de temps les états d'âme s'estompent ; ce n'est pas encore l'allégresse ; mais un certain allant réapparaît, et je suis considéré, non pas comme un ancien, mais plus comme « le nouveau » . D'autant qu'avec ma trentaine de mots du métier je participe aisément à toutes les discussions techniques sans hésiter ni passer pour un touriste.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 17517

Finalement, le shut-down aura duré 8 semaines, du fait de la vétusté des équipements du client, cause de nombreux arrêts, que nous avons exploités avec opportunisme pour camoufler nos propres retards. Le mot d'ordre était : « ne mettre le client en difficulté sur aucun front », ce que nous avons presque toujours réussi... : c'était parfois tangent, parfois raté. Mais même dans ce cas, au bout de quelques jours, le raté se résolvait cahin-caha, sur le tas, sans remonter jusqu'aux Autorités, pas toujours dupes, d'ailleurs : pas de bruit, pas de vagues.

L'ambiance s'est progressivement améliorée : le client a cessé de nous facturer les quelques heures que nous demandions parfois à ses équipes de maintenance; de même pour l'emprunt de matériel, type Fenwick, ou même une journée de camion-grue...l'ambiance est peu à peu redevenue respirable et fluide .

Ces 8 semaines de travail intense, de proximité permanente entre toutes nationalités appartenant aux deux parties : nos équipes, nos sous-traitants, ceux du client, des prestataires multiples des deux bords, ont été une véritable aventure, qui s'est terminée par la remise en route progressive des équipements, et le régime de fonctionnement s'est stabilisé à 110 % de la production d'avant-chantier.

Et quand nous sommes « retombés » à la semaine de 6 jours ~ 60 heures, c'était « Club-Med »...ou presque !

Le programme s'est poursuivi avec les recettes provisoires des divers lots et, comme point culminant, l'inauguration de la MCR (Main Control Room) : marbre, verre, acier, jardin intérieur atténuant l'omniprésence de consoles et écrans multiples : congratulations générales, pots nombreux à divers niveaux... qui, sans les supprimer, ont contribué à aplanir les difficultés liées aux retards et pénalités préexistants.

Puis ce fut la démobilisation progressive ; je suis parti lorsque l'équipe d'expat's, réduite à 5 membres, terminait le chantier avec une cinquantaine d'intervenants : production stable, client satisfait, le Siège (France) rassuré.

De cette mission fatigante mais passionnante, je retiens ces quelques points :

- 1) « Être du secteur » n'est pas une condition nécessaire. C'est certainement un facteur favorable, qui aide à poser immédiatement les premières bonnes-questions et qui rassure le Client. Mais c'est loin d'être suffisant.
- 2) En revanche, dès les premiers instants sur place, écouter-observer- questionner- assimiler pour, justement, grâce aux compétences locales, s'intégrer très rapidement dans le nouveau milieu et apparaître comme le Patron.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 17517

- 3) Établir avec le Client des relations de coopération ; ce qui n'exclut pas la rigueur
 - savoir notamment faire respecter, parfois avec humour, les limites du scope-of-work
 - Mais ne pas hésiter à donner parfois un peu de mou ou rendre de petits services (et le faire savoir !) pour avancer en souplesse sur l'ensemble des fronts.

- 4) Du début à la fin, être présent avant les responsables du Client là où se passent des choses importantes ; ou encore : être vu au bon moment, au bon endroit, par les bonnes personnes. C'est une forme de respect à laquelle « mes » Arabes se sont montrés très sensibles et qui n'a pas peu contribué à la restauration de leur confiance.

- 5) être doué d'une bonne résistance physique – pas uniquement à cause du climat - et morale. C'est vrai pour toutes les missions de transition; ce le fut particulièrement dans cet Émirat (par exemple, un seul retour en France, de 3 jours, au cours de ces 5 mois)

Enfin, je me suis beaucoup amusé à redécouvrir l'universalité du vocabulaire de base de tout chantier :
to put ; to remove ; tomorrow.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com