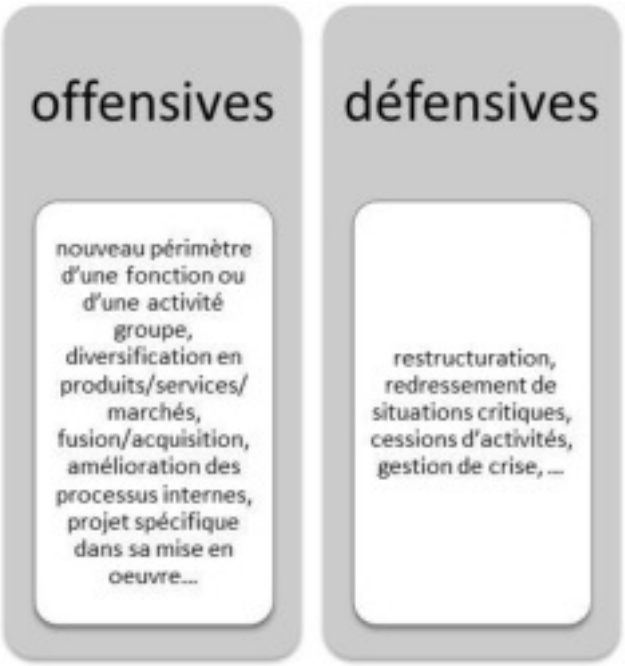
Les types de missions proposées

La grande majorité des missions de transition sont menées dans les situations de changement suivantes :



Des situations propres au management de transition (cf schéma ci-après) :

Les véritables missions de transition recouvrent les cas suivants :

Les missions de type « Amélioration de performances »

La société est en bonne forme, performante et en forte croissance. Mais des fonctions clés comme par exemple la direction commerciale, le marketing ou la production ne suivent pas. Des domaines nouveaux, précis et vitaux pour la société ne sont pas couverts ou anticipés dans une de ces fonctions majeures. Il faut rapidement acquérir ces compétences nouvelles et nécessaires pour rendre cette fonction de nouveau proactive et efficace, sans forcément se séparer de son manager en place.

Comment trouver le manager « première ligne » avec l'expertise spécifique recherchée, surdimensionné et capable d'amener la fonction en difficulté au niveau souhaité ?

Les missions de type « Gestion de crise »

Les missions de type « gestion de crise » peuvent induire outre le départ brutal d'un dirigeant, des tensions, des incidents, des résultats très négatifs et elles impliquent le plus souvent un travail de redressement, de réorganisation, de décision rapide et de gestion d'urgence.

Nous verrons que ces situations offrent aussi des opportunités de reconfiguration rapide uniques mais qu'elles demandent du cran, une autorité certaine et une capacité à dégager du résultats et des alliances rapidement.

S'ajoutent à ces missions de gestionnaire dans l'urgence, des « missions plus programmées » liées à des changements, à des projets spécifiques de développement ou à de nouveaux défis à relever.

Les missions de type « Projets »

Le management de projets est un métier. Son succès dépend avant tout de l'adéquation des méthodes au contexte du projet de l'entreprise. La maîtrise de nouveaux outils spécifiques ou de systèmes de gestion récents est nécessaire. Cependant, pour être efficaces, ces nouveaux modèles de management doivent être transmis de façon concrète et en situation réelle sur les problèmes même de l'entreprise.

Une telle fonction ne s'improvise pas. Il faut un homme qui a mené et réussi un projet comparable. Si la ressource interne n'existe pas ou n'est pas disponible à court terme, la solution externe s'impose, mais comment la trouver?

Cette terminologie de « projet » est souvent associée à une notion de conseil où il s'agit d'élaborer, pour le moyen et le long terme, différents scenarii destinés à transformer une vision d'entreprise en stratégies opérationnelles. Avec comme objectif : définir un business plan chiffré et assorti d'actions multiples qu'il faudra mettre en œuvre avec un calendrier précis.

C'est dans cette dernière partie mais toujours cruciale qu'interviennent les chefs de projets en transition. Ils ont en fait, une responsabilité très opérationnelle car leur tâche va consister à :

- définir la stratégie tactique et pratique à court terme (un à deux ans) avec des objectifs mesurables à tous les niveaux hiérarchiques,

- créer autour d'eux des équipes polyvalentes et mobilisées sur des projets ambitieux pour le groupe mais valorisants et formateurs pour l'individu,

- construire rapidement la structure optimale pour générer les résultats attendus,

- s'appuyer sur un leadership par l'exemple en s'impliquant directement dans toutes les phases du projet et dans toutes les décisions « go/no go » et d'actions correctives pour mener à bien de tels projets avec les résultats attendus et dans les délais fixés.

Souvent, les missions de chefs de projets de cette importance font suite aux missions de conseil confiées à l'un des grands cabinets internationaux appartenant aux « big five » de la profession retenus pour leur professionnalisme incontesté mais aussi pour l'« imprimatur » que confère leur notoriété.

Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de projets d'envergure, la préférence est souvent donnée aux managers de transition avec un parcours de directeur général dans de grands groupes où ils furent, au fil de leur carrière, membres d'un projet, responsables et finalement « sponsors » au plus haut niveau (toujours comme DG). Ils ont ainsi la légitimité opérationnelle nécessaire et reconnue immédiatement par le top management avec lequel ils vont travailler comme par les équipes qu'ils vont diriger.

Fusion-Acquisition

Réussir l'intégration de fonctions clés comme par exemple: la DRH, les finances et la logistique ou de nouvelles activités, dans une logique d'optimisation des compétences et des résultats, demande une rapidité d'exécution et une connaissance de nouveaux métiers.

Qui choisir et vite, pour mener à bien ces changements profonds en moins de 12 mois ?

Souvent une équipe est nécessaire. Les ressources et les compétences adéquates sont-elles disponibles en interne ? Si non, le recours à des managers de transition aguerris à ce type de situation pour les avoir déjà pilotées est un gage de rapidité et d'efficacité.

Nouvelles activités, Start-ups

Une société lance une nouvelle activité (produits / services / marchés) indépendante de sa structure actuelle et organisée en centre de profits pour responsabiliser et stimuler la nouvelle équipe mais aussi pour en maîtriser l'investissement dans le temps. Son manager doit être un expert, un leader, un homme de résultats et conscient de la précarité de sa situation.

Qui est ce manager d'envergure pour accepter un tel challenge et le gagner ?

Une variante de cette situation consiste en la conduite d'une diversification des activités de l'entreprise, qu'elle soit dans son périmètre géographique, dans ses lignes de produits, dans son système de distribution, etc.

Diversification d'activité

Pour convaincre en interne les équipes de sortir de leur zone de connaissance et de confort, affronter des marchés, des pays, des challenges technologiques nouveaux, il faut un manager leader qui sache transmettre son enthousiasme et sa connaissance déjà acquise de ces marchés et qui puisse piloter cette opération dans les meilleurs délais, en en minimisant les risques.

Comment trouver un tel profil rapidement disponible, sinon en externe ?

Restructuration

Créer, fédérer et mobiliser de nouvelles équipes managériales sur des projets ambitieux de changement exige rigueur, compétence, concertation, objectivité et indépendance.

Où trouver ces managers-leaders, ayant déjà réussi de tels projets, pour mener à bien ces changements avec une capacité de travail exceptionnelle, parce que concentrée uniquement sur cette seule mission et étrangers aux décisions passées et aux différends politiques internes?

Enfin, en règle générale, le manager de transition est celui qui a le rôle opérationnel de pilotage de la mission et en porte la responsabilité vis-à-vis du client.

Mais il arrive aussi que l'entreprise dispose d'un manager capable de prendre en charge un projet interne et veuille lui en confier la responsabilité pour lui permettre de « grandir » et d'acquérir une expérience supplémentaire. Ce manager est souvent un « haut potentiel » plein d'avenir. Toutefois, au vu de l'ampleur du projet à gérer, des délais courts à tenir, des risques inhérents à celui-ci et de la relative inexpérience du manager face à cette situation nouvelle, il est souhaitable de donner à ce jeune manager un « support » d'expérience qui l'aide à réussir à tenir les objectifs de ce projet.

Les missions de « Tutorat »

Aider un manager avec un fort potentiel à maîtriser un nouveau poste à responsabilités multiples nécessite souvent un soutien personnalisé pour lequel les solutions classiques de formation ne sont pas adaptées. Il faut un « tuteur » dont l'expérience incontestée permet au nouveau manager d'assimiler de nouvelles compétences et donc de se montrer rapidement opérationnel mais aussi d'exercer un véritable leadership.
Des fois, il s'agit aussi d'accompagner des équipes, voire des comités de direction, sur le pilotage de projets stratégiques.

Trop souvent, l'entreprise actuelle ne dispose plus de «managers-tuteurs » de haut niveau en réserve. La solution externe s'impose, mais comment ?

Il faut aussi citer des types de missions que l'on qualifierait plus volontiers de missions d'intérim (la raison n°1 étant le départ d'un dirigeant ou responsable ou la vacance prolongée d'un poste) mais qui s'accompagnent souvent d'un contexte de changement en cours dans l'entreprise ou dans le service, d'un projet lancé et non abouti, qui les rapprochent des missions de transitions décrites précédemment.

Les missions de type « intérim»

Les missions de type « intérim » commencent le plus souvent par le départ impromptu d'un cadre.

Il s'agit avant tout de rassurer les équipes, d'assurer le management courant et de préparer la relève. La mission peut aussi aider les dirigeants ou les actionnaires à définir, à rechercher et parfois à recruter un remplaçant au cadre parti inopinément.

Ces missions demandent une expertise de la fonction, une forte capacité de diagnostic, un sens aigu des relations humaines, du leadership.

Une variante de cette situation :

Les missions du type « Management-relais »

Une fonction de dirigeant ou de manager « première ligne» devient brusquement vacante. Son remplacement n'est pas envisageable à court terme, il n'y a pas de « numéro deux » disponible au sein de l'entreprise, maintenant. Un recrutement difficile et long est en cours.

Pour cette fonction à plein temps et vitale pour l'entreprise, peut-on trouver rapidement un manager d'envergure, immédiatement opérationnel et capable de déployer toute son énergie et ses compétences….. pour six mois seulement ?

Dans de telles situations de changement en urgence, le management de transition a son rôle à jouer.

La raison est simple: pour chaque problème précédemment évoqué, la réponse nécessite des compétences humaines à dégager en interne ou à trouver à l'extérieur, dans un délai court et souvent pour une période déterminée, avec des managers très compétents dans leur domaine de spécialité et très expérimentés dans ce type de situations.

Le management de transition est ainsi la réponse logique à ces situations de changement urgent, de plus en plus courantes dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Les cibles de l'interim management

Les fonctions les plus demandées

Les missions proposées sont principalement opérationnelles dans les fonctions de direction générale et de « direction de première ligne » en finance, ressources humaines, production/domaine industriel, logistique/ supply chain, marketing/ventes et systèmes d'information.

Le baromètre 2012 de la FNMT indique par ordre d'importance en nombre de missions :

- Finance : 26 %
- Production (yc Supply Chain) : 21 %
- Ressources Humaines : 19 %
- Direction générale : 14 %
- Commercial : 9 %
- Systèmes d'information : 6 %
- Autres : 5 %

Les secteurs d'activité clients

Les secteurs d'activités faisant appel notablement au management de transition sont avant tout l'Industrie, les Services et la Distribution.

On commence néanmoins à voir s'y intéresser le secteur Public (dont les Hôpitaux), les collectivités locales, le secteur associatif et les coopératives, les Assurances et Mutuelles, …….

Les alternatives pour « conduire le changement »

Chaque fois qu'une entreprise est confrontée aux situations expliquées précédemment se pose en interne la double question: Comment mener ce changement ? Et avec qui ?

Comme la grande majorité des entreprises ne dispose plus vraiment d'un vivier interne de talents expérimentés, en attente d'un nouveau job opérationnel, elles doivent, pour faire face à une situation délicate imprévue et plus généralement à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, rapidement choisir entre trois solutions possibles:

• le recrutement immédiat d'un manager à l'extérieur en CDI pour le poste pérenne.
Il n'est pas évident de le trouver rapidement, mais surtout l'entreprise recherche un manager avec un potentiel évolutif pour anticiper les futurs défis du groupe. Ce type de manager n'aura pas forcément le vécu ou les compétences pour répondre aux exigences spécifiques et immédiates du projet ou de la crise….ni forcément l'envie de s'exposer à des situations difficiles et périlleuses pour sa carrière en cas d'échec.

L'objectif du recrutement est plus la recherche d'un bon calibre pour le futur que celle d'un manager apte à délivrer des résultats immédiats sur le projet ou la crise;

• **la création en interne d'une « task force »** pour mutualiser les compétences existantes chez plusieurs managers dans l'entreprise.

Ce choix découle du constat qu'aucun d'entre eux n'a l'envergure suffisante ni la totale disponibilité pour prendre le poste au pied levé et avec toutes les responsabilités correspondantes. Le leadership de cette task force sera alors confié à un grand coordinateur interne. Dans ce cas, bien souvent, l'entreprise fait en plus appel à des consultants extérieurs pour appuyer sa « task force ». Avec comme conséquence: un groupe projet qui se positionne en « force de propositions » mais certainement pas en commando de terrain et d'action, rôle que n'auront pas non plus les consultants accompagnateurs. Dans un tel groupe projet, l'urgence à obtenir des résultats n'est pas toujours partagée par tous et la lourdeur du dispositif, la dilution des responsabilités tendent à allonger les délais sans garantir l'atteinte de l'objectif initial visé

• le recours à un manager de transition avec un profil surdimensionné par rapport à la mission. Ce manager de transition est détaché, par définition, des possibles luttes d'influences et politiques internes à l'entreprise, il est immédiatement opérationnel et focalisé à 100 % sur sa mission.
Les candidats retenus ont déjà été confrontés plusieurs fois au cours de leur carrière aux mêmes problèmes que ceux posés dans cette mission… et les ont résolus avec succès. Le manager de transition est donc un contributeur immédiat et il agit, avec l'équipe qu'il manage, dans une logique de résultats rapides, mesurables et durables.

Recrutement Externe
Profil évolutif de candidat pour anticiper le futur de la société

- Nécessité d'une phase de formation / immersion
- Adéquation partielle à court terme avec le projet changement à conduire

Un « bon collaborateur » … pour demain

Recrutement Interne
Un manager de talent mais avec compétence limitée pour la mission / task force envisagée.

- Formation complémentaire nécessaire
- Recours à des consultants externes
- Une activité souvent en « plus » de sa fonction actuelle

Un « coordinateur interne »

Interim Management
Solution win-win entre les deux solutions extrêmes

- Profil souvent surdimensionné / mission
- Immédiatement productif/efficace
- Focalisation à 100 % sur la mission

Un « contributeur » ……maintenant

Les trois pistes possibles face à une situation de changement.

Les cabinets spécialisés en management de transition peuvent intervenir bien en amont de ce choix et sont souvent consultés par leurs clients lorsque se pose cette double question du : « comment ? » et « avec qui ? ».

Le rôle du cabinet est alors d'aider le client, en travaillant avec lui en toute transparence et avec une parfaite intégrité, sur la solution pour conduire le changement qui lui semble la plus adaptée à son cas précis.

La valeur ajoutée d'un cabinet d'interim management

Une démarche organisée, facteur clé de succès

Les missions de management de transition impliquent une méthodologie globale très spécifique que les cabinets spécialisés ont dû inventer et affiner avec l'expérience au fil des années de façon très pragmatique avec la collaboration active et le support créatif de leurs clients. Tous les grands cabinets spécialisés en management de transition respectent une charte de qualité et des processus de travail normés quant à la sélection de leurs managers et à la conduite des missions

Pour le recrutement du manager tout d'abord. En effet, avec souvent comme objectif majeur de trouver un intérim manager dans un délai très bref (moins de quinze jours), les clients ont vite intégré que toutes les phases importantes du recrutement classique ne pouvaient s'appliquer à celui de l'intérim management. Ce qui ne veut nullement dire pour autant qu'il s'agisse de faire des compromis sur la qualité des candidats proposés puis finalement choisis et donc sur la prestation d'ensemble du cycle de recrutement.

Préparation de la mission, sélection des candidats et suivi, la méthodologie propre aux cabinets d'intérim management diffère sensiblement des pratiques traditionnelles du recrutement par approche directe pour des fonctions comparables.

En réalité, le paradoxe fait que le choix des managers, toujours surdimensionnés par rapport à la mission à mener pour en assurer la maîtrise et le succès dans des délais plutôt courts (moins d'une année en moyenne), se fait avec une rigueur extrême.

Deux raisons à cela :

• le manager n'a pas le temps de s'installer dans la fonction comme en CDI, la période d'état de grâce est de moins de deux semaines. Sa légitimité doit être immédiatement reconnue par ses équipes ;

• la société attend de ce manager une capacité à montrer des premiers signes de changement et de résultat dès le premier mois.

.

Avant d'en venir aux modalités de recrutement d'un interim manager, il convient de décrire comment se déroule une mission de transition conduite par un cabinet et quelle est la contribution attendue des acteurs à chacune de ces cinq phases :

Les cinq phases d'une mission de transition

1. Réunion exploratoire avec le client :

Il s'agit de préciser avec le client les objectifs et le contexte de la mission et de définir le profil du manager le mieux adapté à la situation. Le cabinet rédige à l'issue de celle-ci un « brief » résumant les éléments clés de la mission et le soumet pour approbation au client ; il formalisera ensuite une proposition reprenant le brief et précisant les conditions financières pour l'exécution d'une telle mission.

Au cours de la réunion exploratoire, le client comprend parfaitement que le brief de la mission ne peut se limiter à une présentation de sa société, à un « job description » avec ses objectifs même très détaillés. En management de transition, le client joue le jeu et ouvre grand ses placards où se trouvent, au pire, quelques cadavres connus ou, au mieux, des zones de sous-performances voire de crise. C'est sur le niveau de difficulté de ces situations que va se faire la sélection des candidats en fonction de leur capacité à les résoudre dans l'urgence. Il est souvent préférable de noircir le tableau plutôt que d'édulcorer les difficultés. La grande majorité des missions exigent des managers habitués aux vents forts.

Une grande majorité de cabinets travaille au « success fee ». Le contrat ne prend effet que si le candidat présenté par le cabinet a été retenu. Souvent, le client fait appel, en toute transparence avec les intéressés, à plusieurs (deux, quelques fois plus) cabinets pour être sûr d'avoir le bon manager dans les délais impartis : cette concurrence est juste et stimulante et acceptée par les cabinets.

Toutefois, lorsque le client ne juge pas utile la réunion préparatoire et demande seulement que lui soient envoyés les CV des candidats, le cabinet refuse une telle démarche, la considérant incompatible avec le professionnalisme, l'éthique et les valeurs de l'intérim management.

2. Sélection des candidats :

Sur la base du brief de la mission et des compétences attendues de l'intérim manager, le cabinet va sélectionner dans son vivier, au moins un, sinon deux / trois candidats retenus en «short list». (Voir au chapitre suivant sur quels critères se fait la sélection par le cabinet).

Ce ou ces candidats, volontaires pour prendre la mission, préparent un plan préliminaire de mission qui sera présenté et discuté avec le client lors de l'interview pour permettre à ce dernier de choisir « son » intérim manager sur des éléments concrets.

3. Déroulement de la mission :

L'entrée en jeu doit être rapide et réussie. Il est donc nécessaire de déployer une méthodologie de mise en route et de suivi précise. Il faut également convaincre le client, dès avant le démarrage de la mission, des avantages qu'il peut tirer d'une relation continue avec le manager et l'associé du cabinet.

La mission se déroule selon le schéma suivant :

- une réunion d'intégration, dès le début de la première semaine permet de déterminer les acteurs clés à voir et les sujets prioritaires à aborder
- dans les deux premières semaines, une seconde réunion pour avoir la meilleure vision possible de la mission « de l'intérieur ». Des contacts téléphoniques réguliers ont lieu au début, entre le manager et l'associé du cabinet comme avec le client. Des réunions, formelles ou non, se tiennent chez le client, pour s'assurer que la mission débute bien, avec tous les acteurs concernés, et que tous sont au même diapason sur les objectifs et les actions à mener ;
- souvent, dès la troisième semaine, une réunion dite de «cadrage de la mission» donne au manager l'opportunité d'affiner son plan d'action, en accord avec son management direct. Une « feuille de route » est ainsi définie. Cet exercice est indispensable pour s'assurer que tous les objectifs pourront être réalisés dans le temps imparti.
- puis, des réunions mensuelles de suivi de la mission permettent d'évaluer les résultats par rapport au plan d'action établi. Ces réunions régulières entre les trois parties sont nécessaires aussi pour discuter des options et des décisions à prendre et des éventuelles actions correctives à mettre en place.

4. Évaluation de fin de mission :

La fin de mission est un moment clé dont il faut tirer parti.

La transmission du savoir et de l'expérience prend là toute sa valeur puisqu'elle concerne l'immédiat et le futur. Elle peut se faire avec la direction générale de l'entreprise comme avec le successeur éventuel du manager de transition. Elle porte sur l'analyse sans complaisance des résultats et les enseignements pratiques à tirer de cette mission.

Une analyse complète des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux et/ou revus en cours de mission est faite avec le client; évaluation mesurable des effets positifs apportés par l'intérim manager dans l'amélioration des compétences internes, la maîtrise de nouveaux outils de management, la capacité des collaborateurs à poursuivre les changements en cours…

5. Recommandations :

En fin de mission, le manager établit un plan de recommandations pour le futur ;
Les recommandations sont toujours perçues comme objectives par le comité de direction de l'entreprise puisque le manager de transition sur le départ, n'a de comptes à régler avec personne. N'ayant ni passé, ni futur dans l'entreprise, il peut ainsi donner une analyse percutante mais objective des forces et faiblesses de la société telles qu'il a pu les constater, en interne, le temps de sa mission.

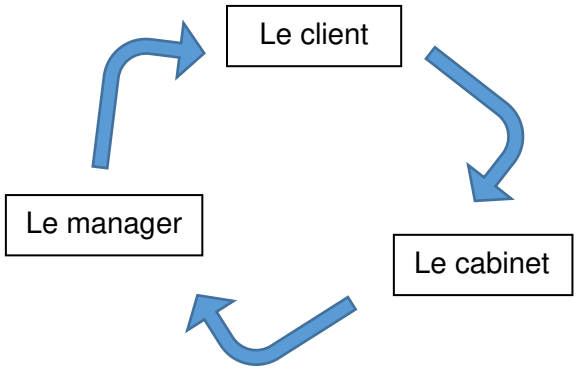
Ce plan de recommandations couvre les aspects humains (évolution de managers), les stratégies de marché (développement, repli, diversification), les possibilités de croissance externe ou interne, ou tout autre sujet sur lequel la mission aura permis au manager de transition de se forger une conviction..

Cette ultime phase de la mission est précieuse pour les dirigeants, en complément de leur propre vision et de celle de leurs conseils.

Globalement, cette méthodologie appliquée par les plus grands cabinets, est leur réelle valeur ajoutée. Elle conduit à des critères objectifs d'évaluation de la qualité de la conduite de la mission. Elle représente aussi une bonne opportunité pour le cabinet de créer du «repeat business » dans une activité par nature faiblement récurrente.

Formidable plate-forme d'observation qu'aucun consultant de grand cabinet de conseil ne peut avoir, pas plus qu'un manager « appartenant» à la société, l'intérim management, réunit chez le même manager deux atouts majeurs : le vécu de l'intérieur et la distance par rapport à l'entreprise.

Dans cette activité de management de transition, la réussite d'une mission repose sur une collaboration étroite et continue, sur une confiance partagée et sur une intégrité parfaite entre les trois acteurs concernés: le client, l'associé du cabinet et le manager de transition.



Contributions des acteurs pendant la mission

Le client

Le client est le commanditaire de la mission et il en attend une solution à ses problèmes stratégiques et/ou de management, dans des délais assez courts. Il a des attentes fortes. Il est face à une situation difficile et à risques.

S'il fait confiance a priori au manager sélectionné et à la réputation du cabinet, il devra être soutenu dans cette confiance tout au long de la mission par des rapports ou des points périodiques lui permettant de juger de l'avancement du plan d'actions et de la progression des indicateurs.

Il est très attentif à l'appréciation de ses plus proches collaborateurs quant au manager et à son action. Il peut aussi avoir des retombées d'information via les instances représentatives du personnel et syndicales. D'où le soin que doit apporter l'interim manager dans sa communication tant interpersonnelle que face à des groupes. Une maladresse dans le discours peut vite détériorer son image et sa crédibilité en interne et impacter négativement ensuite son action.

Il attend aussi du manager (soutenu par le cabinet) qu'il prépare les décisions à prendre de façon structurée (études de faisabilité, de rentabilité, de risque, de sensibilité selon diverses hypothèses, etc..). Enfin, l'action du manager doit servir à modifier les processus et méthodes de travail internes et être reprises par un successeur à la fin de la mission. D'où l'importance pour le manager à donner une traçabilité à ses actions et à laisser à son départ des dossiers propres et à jour.

Si le client a des attentes vis-à-vis du manager et du cabinet, le manager et le cabinet ont eux-aussi des attentes vis-à-vis du client, en termes de moyens alloués, de décisions à prendre, de recrutement ou d'affectation de personnel, car cela conditionne la tenue des délais et/ou des objectifs de la mission.

Tenir des points périodiques avec le client est indispensable pour justement impliquer le client à prendre ces décisions qui font partie du « chemin critique » du projet.

L'interim manager

Il prépare en général pour les interviews chez le client une présentation et un plan d'action préliminaire et simple.
L'intérim manager comprend que le client « achète » une partie de son parcours professionnel et non toute sa carrière. Il va donc être sélectif et concis dans sa présentation et son discours car l'objectif est de montrer qu'il a été confronté, au cours de sa carrière, aux situations justifiant la mission… et qu'il les a résolus avec succès. Il va également montrer qu'il a compris les points essentiels de la mission.

Son plan d'action préliminaire doit montrer, en référence à ses expériences antérieures, son approche pragmatique des problèmes et sa démarche structurée de leur résolution. Il va montrer qu'il sait être souple et créatif dans sa démarche.
L'interim manager aime d'ailleurs le challenge de la page blanche. Car, même bien définies dans le brief initial, les missions comportent souvent un bon quart de problèmes qu'il devra identifier une fois en place… puis leur apporter une solution.

Sa présentation personnelle doit donc convaincre le client de sa motivation pour la mission, de son énergie et son leadership personnel, …et in fine lui donner envie de travailler ensemble.

Une fois en mission, il ne doit pas « s'installer dans la fonction » mais il va s'inscrire dans une logique de résultats rapides, visibles, mesurables et durables. Il est là avant tout pour atteindre avec son équipe des objectifs précis dans un délai prescrit. Il va donc mettre en place et suivre des indicateurs et mesurer la progression sur ceux-ci ; Il va aussi essayer rapidement de réaliser des « quick wins » pour entraîner son équipe vers le succès. De même, il doit montrer régulièrement au client le déroulé de la mission et son état d'avancement vers les objectifs…et le rassurer.

Cette capacité à faire du « reporting » de ses actions (simple et clair, en allant à l'essentiel, décisionnel) est grandement appréciée tant du client que de l'associé du cabinet – son directeur de mission – avec lequel il fait équipe.

Sa séniorité et sa situation privilégiée d'être extérieur à l'entreprise, tout en y étant très impliqué, lui donnent un recul sur ce qui a été accompli au terme de la mission ….et ce qu'il convient de poursuivre après pour maintenir de façon pérenne les progrès et aller encore plus loin en performance. Ces recommandations (validées avec le cabinet) seront synthétiques et formulées sous forme d'actions et de décisions à mettre en œuvre.

Le cabinet

L'associé du cabinet de management de transition doit faire preuve d'une très grande réactivité pour rencontrer le client au maximum deux jours après son appel et toujours dans sa société pour mieux comprendre et s'imprégner de la culture de l'entreprise afin de préparer le brief avec le dirigeant, dans son environnement, à partir de faits concrets et pragmatiques.

Il dispose d'un vivier actif important d'intérim managers, tous sélectionnés auparavant après un processus rigoureux (après au minimum un entretien approfondi et prise de références). C'est dans ce vivier de managers connus que, dans le cadre d'une nouvelle mission, sont identifiés et présélectionnés les managers, en parfaite adéquation avec les compétences et les expertises incontournables exigées pour le succès de cette mission ;

Après la sélection du manager par le client, il suit périodiquement ce dernier et joue le « coach », le « mentor », pour l'aider dans sa réflexion et la réalisation de sa mission.
Périodiquement, il rencontre le client avec le manager pour organiser un comité de pilotage de la mission et échanger avec le client sur les progrès déjà réalisés et sur les étapes suivantes.

Il organise chez le client une réunion de fin de mission au cours de laquelle seront discutés l'atteinte des objectifs et les recommandations pour l'avenir.

Il réalise après cette réunion un « debriefing » de la mission avec l'interim manager afin d'en tirer des enseignements pour le futur, tant pour le cabinet (évolution de ses méthodologies) que pour le manager (points forts / points d'amélioration à travailler).

Il s'avère important pour l'associé du cabinet d'avoir occupé récemment une position de direction générale pour maîtriser la complexité des problèmes de management d'aujourd'hui, pour connaître les différentes fonctions-clés d'une entreprise et leurs enjeux et pouvoir apporter ainsi une contribution active tout au long de la mission.