

### LE POMPIER ET LE BÂTISSEUR

Par Christian BRIÈRE de La Hosseraye, Associé



En période de moindre croissance et d'incertitude, il n'est pas certain qu'il faille choisir entre les actions qui produisent des résultats à court terme (achats, réduction des coûts non-salariaux, optimisation des moyens, restructurations, etc.) et celles qui contribuent à construire l'avenir (conquérir de nouveaux marchés, innover, répondre à de nouveaux besoins, lancer de nouveaux produits, etc.). Ce ne sont pas les unes OU les autres, mais les unes ET les autres.

Parce qu'il faut à la fois faire face rapidement à des vents contraires et rechercher des zones de vents plus favorables. Mais aussi parce que les membres de l'équipage ont besoin, pour être efficaces, de savoir où va leur entreprise, d'inscrire leur contribution dans une perspective. Manager, c'est sûrement mettre une organisation sous tension mais c'est également de plus en plus "vendre" aux collaborateurs des problèmes à résoudre plus que des solutions à mettre en œuvre.

Pour ce faire, les entreprises ont besoin de managers expérimentés, dont le professionnalisme

et l'expérience inspirent confiance et sont de nature à mobiliser les énergies.

Mais les **ressources managériales internes ne sont pas illimitées**. Il arrive que la situation d'une entreprise requière plus d'actions qu'elle n'a de capacités "managériales" à les mettre en œuvre. **Le management de transition est une solution désormais éprouvée pour ces projets grâce à des managers expérimentés qui ont déjà été confrontés à ces situations et qui les ont résolus avec succès**. Véritables locomotives de ces projets, ils partagent une éthique de l'action qui leur permet de s'intégrer dans les équipes internes qu'ils animent. Chez X-PM, ils sont aidés dans leur mission par l'un des Associés, spécialiste d'un secteur professionnel ou d'une fonction.

Hommes et femmes d'action, ils savent que le temps est une ressource au même titre que les investissements et les collaborateurs. Sans passé ni avenir dans l'entreprise, donc à l'écart des pesanteurs "politiques" internes, leur action tend uniquement à atteindre au plus vite les objectifs convenus. **En cette période délicate, où les entreprises n'ont pas le droit à l'erreur, le management de transition est à la fois accélérateur de projets et garant de résultats.**



des DRH interrogés  
ont déjà utilisé  
le management  
de transition\*

\*Source : Enquête X-PM / Institut de Gestion Sociale, réalisée auprès de 100 DRH.

### LE MANAGEMENT DE TRANSITION EN PRATIQUE

#### Elaboration et conduite d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi

Dans le cadre de son développement, un groupe chimique international vient d'acquiescer une société française. La nouvelle stratégie implique un redéploiement des activités de la filiale et un ajustement des effectifs. Le climat social est très tendu et le site de production est situé dans une région « sensible » politiquement.

► Le manager X-PM, DRH confirmé avec une solide expérience du secteur industriel, désamorce rapidement la situation de crise et crée les conditions d'un climat propice au dialogue avec les partenaires sociaux et les acteurs locaux. En 6 mois, la restructuration est conduite avec succès, permettant une intégration réussie de la nouvelle filiale au sein du Groupe.

#### Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement

Le niveau de performance opérationnelle et de productivité d'un site d'un important ensemblier du bâtiment est fortement dégradé. Le niveau de stocks est alors très important et pénalise lourdement le Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise.

► Le manager X-PM, patron industriel aguerri, procède rapidement à une remise sous contrôle des stocks dont le niveau passe en 6 mois de 45 à 22 jours. Il se concentre ensuite sur la rénovation des fondamentaux : en 8 mois, la capacité de production du site croît de 30% en parallèle à l'amélioration du service client (respect des délais et conformité produits).

## DIRIGEANTS : CE QU'ILS FONT

« *Comment vous et votre entreprise entendez réagir au ralentissement de l'économie et aux incertitudes des marchés ?* »



**Dominique SENEQUIER**  
Présidente du Directoire  
d'Axa Private Equity

« La proximité entre nos entrepreneurs et nos équipes de gestion est plus que jamais renforcée, avec comme priorités : monitoring des cash flows, maîtrise de l'exécution opérationnelle et sélectivité des investissements pour préparer le futur. »



**Jean-Philippe COLLIN**  
Directeur Général  
de la marque Peugeot

« Toute période de crise est une opportunité de refocaliser l'entreprise sur l'essentiel, de chasser l'inutile et le superflu et d'accélérer le changement "dans les têtes comme dans les jambes" en ne sacrifiant jamais ses valeurs mais au contraire en les remartelant. »



**Dominique LOUIS**  
Président du Directoire  
d'Assystem

« En 1996, notre activité était à plus de 80% dans le nucléaire en France pour un chiffre d'affaires de 200 M€. En 2005, notre activité était à 40% dans l'aéronautique, le nucléaire moins de 10% pour 600 M€ de CA.

La capacité d'adaptation d'Assystem est telle que nous considérons la période actuelle comme une opportunité et non pas une menace. Ce qui change avec la crise actuelle, c'est qu'il faut piloter l'entreprise au quotidien par la trésorerie. »

## ACTUALITÉS

### ► Enquête X-PM / Groupe IGS : *Le management de transition et les professionnels RH*

1 DRH interrogé sur 2 a déjà utilisé le management de transition ; c'est l'un des enseignements de la nouvelle enquête X-PM publiée dans le magazine Liaisons Sociales d'octobre. Plus d'informations sur notre site [www.x-pm.com](http://www.x-pm.com)

### ► Lancement commercial de XiBridge en Inde

Le coup d'envoi des activités de XiBridge en Inde a été marqué par deux conférences, organisées en partenariat avec la Chambre de Commerce Française, qui ont réuni à Mumbai et New Delhi des dirigeants de sociétés françaises implantées en Inde et des dirigeants Indiens porteurs de projets de développement en Europe.

## X-PM EN RÉSUMÉ

X-PM Transition Partners a pour métier de renforcer immédiatement le management des opérations de ses clients, lorsqu'ils sont confrontés à l'une des situations suivantes :

- **Redéploiement et nouvelles activités** : redressement, externalisation, cession, fusion et démarrage de nouvelles activités.
- **Management de la performance** : gestion de grands projets, amélioration des performances dans les domaines Finances, Systèmes d'Information, Ressources Humaines, Logistique et Achats.
- **Urgence managériale** dans les fonctions direction générale, RH et Juridique, Finances, Informatique, Commercial et Opérations.

## VOTRE CONTACT

► **Frédéric GAILLIOT** - Directeur du développement

**Tél : 01 53 45 85 66 • Port : 06 62 71 29 87**

**9, rue de l'Echelle • 75009 Paris**

**Email : [fgailliot@x-pm.com](mailto:fgailliot@x-pm.com)**