



Jean-Pierre LACROIX  
Directeur Général

*Un point commun relie tous nos lecteurs : être le (la) décisionnaire dans les organisations que vous dirigez.*

*Nous avons donc décidé de donner plus de place à vos témoignages dans cette nouvelle maquette de la « Lettre MCG ».*

*Ce qui ne nous empêchera pas de partager notre vision avec vous sur les grands enjeux de vos secteurs d'activité.*

*Vous le savez, chez MCG Managers, nous appellerons toujours un chat « un chat »...*

## AU SOMMAIRE

N°48 • Septembre 2015

### 2 PÔLE INDUSTRIE, SERVICES ET DISTRIBUTION

- 3 questions à Eric SZMATULA, Directeur de site - Groupe AGC
- Actualités

### 3 PÔLE SANTÉ, MÉDICO-SOCIAL ET ASSOCIATIF

- 3 questions à Nadine MARTINEAU, Directrice chez Mutualité Anjou-Mayenne
- Actualités

### 4 PÔLE COLLECTIVITÉS ET LOGEMENT SOCIAL

- 4 enjeux qui vont impacter le secteur
- Actualités

# MCGNEWS



## » VISITE DE CONTRÔLE BUREAU VERITAS

En mai dernier, MCG Managers a passé avec succès la visite annuelle de contrôle exigée par le Label Bureau Veritas – FnMT\* de la Qualité de Services des Prestataires en management de transition. Ce label veille à valider que les cabinets membres de la FnMT ont tous mis en place des procédures permettant de s'assurer de la qualité des prestations fournies. MCG Managers est labellisé depuis mai 2010.

\*Fédération Nationale du Management de Transition

Management  
de transition

Audité par  
**BUREAU VERITAS**  
Certification



92046 Paris-la-Défense Cedex

## » MANAGER'S MEETING ET SÉMINAIRE D'ÉTÉ



La période d'été est traditionnellement celle de l'échange et des rencontres chez MCG Managers. C'est dans un

premier temps le Manager's Meeting d'Été qui s'est tenu le 26 juin. Tous les Managers de Transition MCG actuellement en mission se sont retrouvés au siège autour du thème : "Gestion du changement ou transformation". Un atelier ludique a également été conduit par notre partenaire, NOVALINK Accompagnement, permettant de s'initier au "Process Communication". Puis le 16 juillet, l'équipe MCG Managers s'est réunie au Parc de Miribel Jonage pour son Séminaire de milieu d'année. L'objectif : faire un point d'activité après le 1<sup>er</sup> semestre, favoriser les échanges entre les Pôles et développer l'adresse de chacun au travers d'une partie de pétanque endiablée !

[mcgmanagers.com](http://mcgmanagers.com)

En 25 ans d'existence, MCG Managers a réalisé près de 600 missions de Management de Transition de 3 à 18 mois, auprès de 550 Entreprises, Associations et Collectivités de toutes tailles. MCG Managers propose l'intervention - souvent dans l'urgence - d'un ou plusieurs Managers, opérationnels au sein d'organisations confrontées à une période de forts enjeux.

Lyon : 94 rue Servient - 69003 Lyon - Tél. 04 72 84 60 60  
Paris : 4 Place Louis Armand - 75603 Paris CEDEX 12 - Tél. 01 73 02 03 80  
Contact presse : benjamin.peyrache@mcgmanagers.com



**Ludovic MOUTON**  
Directeur du Pôle Industrie,  
Services et Distribution



**Frédéric RUDONDY**  
Directeur des Opérations  
Performances Industrielles

## » PAROLE DE CLIENT

# 3 QUESTIONS À...

**Eric SZMATULA**

Directeur de site - Groupe AGC

## Franchir avec succès un seuil de complexité

### Quels changements a connu votre site ?

Au sein d'un groupe verrier, ce site de 70 personnes opère en Ile-de-France, dans la transformation de vitrages pour le bâtiment. Il a été créé pour regrouper les productions de deux autres sites de la région et des activités complémentaires transférées depuis un troisième site. La diversité inhabituelle des produits et des process dans un même lieu, la multiplicité des flux qui en résulte, rendent la nouvelle unité plus complexe que les deux anciennes usines. Par ailleurs, une partie des salariés n'a pas suivi ces transferts, notamment le Directeur de Production. Les délais de livraison se sont dégradés rapidement.

### Quelles mesures ont été prises ?

En août, la direction de production a été confiée à un Manager de Transition MCG Managers, le temps d'effectuer un recrutement durable et j'ai été nommé Directeur du site en janvier suivant. J'avais déjà effectué deux missions au sein du groupe, d'abord comme Manager de Transition, puis comme salarié dans un site en Pologne. J'ai vite compris à

quel point la mission du Directeur de Production de Transition n'était pas simple : il devait assurer le démarrage du nouvel ensemble sans pouvoir compter sur certaines personnes clés qui avaient quitté l'entreprise. Heureusement, nos savoir-faire et nos expériences étaient très complémentaires. Lui mécanicien, moi verrier, nous avons travaillé en bonne intelligence et avec une synergie très efficace !

### Quel bilan tirez-vous de son intervention ?

Le Management de Transition était vraiment la bonne réponse à la situation et ce Manager de Transition a réalisé un travail très constructif : la production des différentes gammes a démarré dans de bonnes conditions et les délais de livraison ont peu à peu retrouvé la normale, ce qui a rassuré les clients. Il a également marqué son passage par des innovations : il a introduit dans l'entreprise des méthodes de management visuel qui améliorent la productivité ; son nouveau système d'information permet une planification fiable, un meilleur contrôle de la production et un reporting efficace. Pendant le dernier mois de sa mission, il a formé son successeur embauché comme Directeur de Production. ■

## ACTUALITÉS

### » Retour sur le Salon Industrie 2015

MCG Managers a exposé pour la première fois sur l'édition 2015 du Salon Industrie (Lyon Eurexpo - 7 au 10 avril 2015). L'occasion de présenter aux 20 000 visiteurs les solutions de Management de Transition spécifiquement adaptées au secteur industriel et de déployer en particulier l'offre MCG Managers dédiée à la Performance Industrielle. Cet événement fut l'opportunité pour l'équipe de recevoir Clients, Prospects, Partenaires et Managers de Transition, tout au long des 4 jours du salon, et l'occasion de prendre le pouls d'un secteur industriel confronté à de très nombreux enjeux.





**Martine PIN**  
Directrice du Pôle Santé,  
Médico-social et Associatif



**René ROUSSET**  
Directeur des Opérations Santé

## » PAROLE DE CLIENT

# 3 QUESTIONS À ...

**Nadine MARTINEAU**

Directrice Hébergement Personnes Agées - Mutualité Anjou-Mayenne

## Immédiatement en confiance

### Pourquoi avoir fait appel à un Manager de Transition ?

Les Directeurs de deux EHPAD ont quitté leurs fonctions en même temps. Dans les deux cas, un dysfonctionnement managérial avait dégradé le climat social. Nous voulions différer les recrutements, le temps d'évaluer un autre type de management. Un article de Direction(s) décrivait les prestations de MCG Managers. Ecoute, regard extérieur, prise de recul, provisoire : en quelques mots-clés, j'ai compris qu'il fallait aller plus loin. Les échanges m'ont tout de suite inspiré une totale confiance en raison d'un haut niveau de compréhension de nos problèmes et des expériences similaires présentées. Cette solution a été approuvée de tous : CHSCT, cadres de proximité et professionnels, résidents et familles. Je me suis engagée à cadrer les missions et à encadrer de près les Managers de Transition.

### Quels atouts voyez-vous au Management de Transition ?

Le Manager de Transition est expérimenté et son regard extérieur nous éclaire sur nous-mêmes. Il écoute, libère la parole, rétablit la confiance du personnel et la communication

avec la hiérarchie, un point essentiel car dire permet de poser les problèmes de façon objective et d'envisager une évolution. Par ailleurs, j'ai apprécié les points réguliers faits avec le Manager Encadrant, y compris dans nos sites : ce coaching est très utile pour rééquilibrer la relation du Manager de Transition à sa mission, pour qu'il garde strictement le cap fixé. A la fin de leur mission respective, les deux Managers de Transition ont postulé pour devenir titulaires : le personnel y a vu un signe d'attractivité valorisant.

### Quelles sont les limites du Management de Transition ?

Au plan des compétences techniques, le Manager de Transition répond à l'essentiel des besoins. Au plan managérial, il a un risque de perte d'objectivité due à un surinvestissement dans la "matière humaine", notamment dans nos métiers du médico-social. Pour s'en prémunir, les parties prenantes doivent faire preuve d'une grande vigilance en amont de la mission : le cabinet de Management de Transition doit effectuer une sélection ultra-fine, le candidat doit adhérer pleinement au projet qui lui est proposé et le client doit s'impliquer pleinement dans le choix et l'encadrement du Manager de Transition. ■

## ACTUALITÉS

### » Sham s'ouvre au Management de Transition avec MCG Managers

En mars 2015, après plusieurs mois de travail, MCG Managers et Sham (1<sup>er</sup> assureur de Responsabilité Civile Médicale en France) ont conclu un accord de partenariat. Cet accord a pour but de permettre un accès direct et simplifié au Management de Transition pour les établissements sociaux et médico-sociaux couverts par Sham. Face à une situation sensible ou complexe, les Clients de Sham pourront directement être mis en relation avec MCG Managers par l'intermédiaire de leur service client habituel. Ce partenariat entre deux leaders dans

leurs domaines vise également à partager analyses, description du marché et bonnes pratiques.

*A propos de Sham : fondée il y a plus de 85 ans, Sham est une société d'assurance mutuelle spécialisée dans l'assurance et le management des risques des acteurs de la santé, du social et du médico-social : établissements, organisations et professionnels, personnes morales comme personnes physiques.*



PARTAGEONS PLUS QUE L'ASSURANCE



**Bernard SIMON**  
Directeur du Pôle Collectivités  
& Logement social

## » PERSPECTIVES

### 4 enjeux qui vont impacter le secteur

#### Les conséquences d'une décision sectorielle

Depuis 25 ans, MCG Managers fait intervenir des Managers de Transition au sein d'organismes de logement social et d'organisations définies comme des « satellites\* » de collectivités, dans des champs d'activité très différents (tourisme, insertion, développement économique, évènementiel, réassurance...). Bernard SIMON, Directeur du Pôle Collectivités et Logement social, livre sa vision des 4 grands enjeux managériaux auxquels doit faire face le secteur actuellement.

#### L'impact d'une décision sectorielle : l'exemple du 1% Logement

Toutes les organisations dans lesquelles MCG Managers intervient sont fortement impactées par des décisions de politique publique ou de stratégie sectorielle. Ces décisions ont souvent des conséquences lourdes sur la gestion des organisations au quotidien. Un exemple récent est celui du 1% Logement. Dans ce secteur, la réforme se poursuit : la décision d'Action Logement d'avril 2015 exige de regrouper tous les organismes collecteurs en un organisme unique. Ceci a pour effet immédiat pour les collecteurs et leurs filiales de geler les recrutements et d'interdire les embauches jusqu'en 2016. Comment un organisme peut-il faire face à une urgence managériale ? « Récemment, nous avons été contactés dans ce contexte précis et avons pu faire intervenir un Manager de Transition pour la Direction Générale de filiales brusquement dépourvues d'un patron », illustre Bernard SIMON.

#### La tension des financements publics

Nous constatons tous une tendance de fond : celle de la baisse du financement public. Cette diminution des ressources, face au maintien du niveau de service à rendre, place la gestion économique au

cœur du pilotage des organisations. Il est désormais possible de voir une structure financée par des fonds publics être proche de la défaillance, par baisse des financements quand ceux-ci représentent une part importante du budget. « Il nous arrive d'être contactés pour des missions de retournement et de redéploiement, pour accompagner des procédures judiciaires ou amiables, ou simplement des décisions de stratégie politique », déclare Bernard SIMON. « Les structures concernées ont alors un besoin de compétences habituées aux réorganisations et souvent issues du monde industriel ou des services marchands », précise-t-il.

#### La mise en œuvre opérationnelle de la réforme territoriale

Le déploiement des projets de réforme territoriale (régions, intercommunalités...) s'accélère. Tout comme les institutions elles-mêmes, les organisations « satellites » vont être profondément impactées. L'ensemble du panorama des services délégués va être redéfini. Il va falloir auditer les structures puis réaliser des fusions et des rapprochements complexes. Le tout en veillant à conserver les savoir-faire, en proposant une gestion équilibrée et en instaurant une gouvernance solide. « Par expérience, ces projets sont difficiles car ils nécessitent la mise en œuvre coordonnée de compétences très variées en gestion de projet, droit, finance, RH... », affirme Bernard SIMON, en ajoutant que « le travail à accomplir en très peu de temps est immense ».

#### Se repositionner pour plus d'efficacité

Dans certains secteurs, les organisations sont également confrontées à la globalisation de l'économie. Face à une concurrence accrue entre le monde public et le monde privé (mais également

entre les organismes), elles doivent savoir se repositionner. Il devient important de repenser les métiers, accepter de parler de « marché », de « clients », de « stratégie »... sans pour autant renier la vocation de service public. Ces repositionnements stratégiques se mettent en œuvre par des rapprochements d'entités (le secteur de l'habitat est en cours de concentration) ou par un déploiement interne. Les structures s'ouvrent alors à des regards neufs et des méthodes différentes. Les besoins en compétences évoluent. « Le volet RH prend une part prépondérante dans le succès de ces transformations. Rapprocher des équipes, intégrer des nouvelles compétences, accompagner les personnels en place - face à ces évolutions parfois difficiles à vivre - sont autant de challenges à relever », conclut Bernard SIMON. ■

\* Associations, Agences, SEM (Sociétés d'Economie Mixte), EPL (Entreprises Publiques Locales)...

## ACTUALITÉS

### » Une rentrée sous le signe du Logement Social

Le 8 septembre 2015, aura lieu le Forum de l'Association Nationale des Directeurs d'ESH (AND) dont le thème sera « Le parcours du Dirigeant d'ESH ». Au long de la journée, plusieurs thématiques seront abordées dont celle du Management de Transition présentée par Bernard SIMON.

Du 22 au 24 septembre, à Montpellier, aura lieu le 76<sup>ème</sup> Congrès de l'Union Sociale pour l'habitat qui rassemble les acteurs du Logement social et constitue une occasion privilégiée pour les collectivités territoriales de mieux faire connaître leurs réflexions et leurs actions en matière d'habitat et d'aménagement urbain.