

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires  
(liste au 1<sup>er</sup> juin 2002)

**DIRIGEANT PAR INTÉRIM  
ou  
du bon usage de l'état de grâce**

par

**Jean Paul NARCY**  
EUROP G

Séance du 5 mars 1993  
Compte rendu rédigé par Michel Berry

**En bref**

Un dirigeant par intérim vient diriger quelques mois une entreprise pour réorienter sa stratégie, modifier son organigramme vendre des actifs ou créer de nouvelles activités. Ce n'est pas sérieux, dira-t-on. À moins qu'il sache faire bon usage de l'état de grâce qui suit sa nomination.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : Per Agrell (FOA), M. Berry (CRG de l'École polytechnique), H. Bouchikhi (ESSEC), B. Commère (Ministère, de l'Agriculture), P.-L. Dahan (Merlin Gerin), P. Fridenson (Ehess), T. Hoffenberg (CPM/Softissimo), R. Laufer (HEC), M. Matheu (Annales des mines), G. Maugis (PPG), P. Mayer (CRG), J.-P. Narcy (Europ G.), J.-C. Pélissolo (consultant), Y. Perez (CRG), F. Pinardon (CNAM), C. Riveline (École des mines de Paris), M. Vilette (ESC Troyes), G. van Wijk (ESSEC), T. Weil (École des mines de Paris).

## EXPOSÉ de Jean-Paul NARCY

Le temporaire suscite *aujourd'hui un grand intérêt*. On parle d'entreprise virtuelle rassemblant des hommes et des ressources dans une organisation temporaire qui se dissout une *fois la mission accomplie*. *Science et Vie Économie, L'entreprise, Le Monde Initiatives* viennent de consacrer des articles aux dirigeants par intérim.

Cette actualité pourrait paraître paradoxale au moment où la crise pousse à chercher des certitudes car l'intérim évoque la vacance. D'ailleurs Robert Lion quand il a quitté la C. D. C. a déclaré que la durée était la première condition du management.

J'exerce le métier de dirigeant par intérim depuis 1982. La première entreprise que j'ai dirigée était américaine, la seconde allemande, la troisième autrichienne. Je suis ensuite revenu En France.

Je vais présenter mes deux dernières expériences et proposer des réflexions sur la direction par intérim et le rôle de la, durée dans l'exercice du pouvoir.

### Intérim pour gérer une transition

L'entreprise A<sup>1</sup> a été fondée au siècle dernier par deux centraliens qui voulaient travailler le métal. Vers les années 1960 elle s'est lancée dans un produit d'ameublement sur lequel elle a acquis une position de leader français. Puis elle a rencontré entre 1985 et 1988 des difficultés. Une innovation lancée par un concurrent parti de rien a menacé en peu de temps la place de A. Le président de plus de 60 ans avait un fils de moins de 40 ans dont on ne savait pas s'il lui succéderait, incertitude à l'origine du manque de tonus de A.

J'avais été en contact par relations avec André X, le président propriétaire. Il me propose une mission très claire: définir un plan de relance et le mettre en application. La négociation est rapide car le président a assez de pouvoir pour ne pas avoir à négocier avec des tiers le contenu de la mission. Je suis nommé adjoint de Marcel X (le fils lui-même adjoint du père. Mon cabinet de conseil me détache dans l'entreprise. Le chiffre d'affaires de A est de 500 MF pour 700 personnes dont 60 cadres.

#### *100 jours pour agir*

*"Monsieur Narcy, vous avez 100 jours pour faire un plan marketing"*. André X sait que le stress du délai force les gens à se dépasser. Je suis nommé le 1<sup>er</sup> septembre 1988. Le 23 septembre je définis déjà six lignes d'action:

- *frontière entre marketing et autres fonctions de l'entreprise*, - je vois vite que le marketing est l'enfant pauvre, ce qui explique l'absence d'innovation ;
- *souplesse structurelle* ; en 1988 on ne parle que souplesse dans les grands groupes industriels ; A n'est pas aussi rigide mais il lui faut mieux faire ;
- *méthodes de travail*, - la ponctualité aux réunions, la qualité des comptes rendus, le respect des échéances font problème et il faudra plus de rigueur;
- *rigueur statistique* : ayant passé un master de statistique aux USA j'utilise le plus possible des quantifications ;
- *création d'un observatoire des tendances lourdes* : des transformations en profondeur étaient survenues dans le logement, qui avaient échappé à la vigilance de A ;

---

<sup>1</sup> Les noms des entreprises et des personnes ont été changés.

- *environnement concurrentiel* ; c'est un classique de ce genre d'intervention : dans les entreprises établies on est tourné vers l'intérieur, on ne parle que de ses problèmes, de ses conflits et il ne reste plus de temps pour l'extérieur.

Je prends de plus en plus d'influence sur la société et la mobilisation est forte autour des thèmes dégagés. C'est alors que le 28 novembre, au bout de 100 jours exactement, le président me convoque et me dit : "Que pensez-vous de Marcel ? Je réponds que j'en pense du bien. Mais nous arrivons à l'idée qu'il est encore un peu jeune et qu'il serait bon qu'il se forme au métier de patron avec une entreprise plus petite. Le père pense en outre qu'il faut vérifier le talent de son fils mais qu'il n'est pas bien placé : ce sera le rôle du dirigeant par intérim.

Marcel devient gérant d'une filiale de A qui se lance dans une nouvelle activité. Je deviens directeur opérationnel de A, ce qui est annoncé par une note du président : "Modification temporaire de l'organigramme. De récents événements ont fait apparaître l'urgente nécessité d'opérer un redressement de notre filiale F, dans les domaines financier, commercial et humain.

### *Prise de pouvoir*

C'est donc maintenant une direction générale classique. Je prends le pouvoir en huit jours, une soixantaine de cadres devant se ranger sous mon autorité. Chacun devra me faire tous les mois un compte rendu de deux pages maximum. Je l'appelle le "status report", cela renforce le caractère professionnel. Je veille à ce que chacun me rende à temps son rapport, ce qui affirme mon autorité. Par ailleurs, résumer ce que chacun fait est très utile pour concentrer les actions.

Je fais démissionner quelques personnes et je recrute, c'est aussi classique. Il faut repérer très vite ceux qui vont appuyer et ceux qui vont s'opposer. Dans cette mission, cela s'est bien passé. Un jour, un responsable me présente même sa démission. Ce n'est pas très astucieux de sa part car il perd des indemnités, mais il avait déjà trouvé un autre emploi.

Je recrute une brillante chef de produits venant de l'Essec et une responsable de la communication, fonction qui n'existait pas encore.

**Un intervenant :** *Combien y a-t-il eu de démission ?*

**Jean-Paul Narcy :** Quatre à haut niveau : le directeur des ventes, le directeur marketing, le un responsable de production et un directeur de filiale. Il y avait un aspect non négligeable dans la manœuvre : remplacer des personnes chères par des personnes de talent plus jeunes, donc moins chères.

### *Des chantiers en parallèle*

Nous faisons de la publicité pour la marque car sa notoriété s'est dégradée. En 1985 une campagne télévisée avait eu d'excellents effets : 26 % de notoriété spontanée (proportion citant A quand on leur demande d'indiquer les marques du domaine) et 36 % de notoriété en assisté ("Connaissez-vous A ?"). En 1988, ces chiffres avaient chuté à 15 % et 20 %. Nous lançons une campagne dans la presse en mai 1989 et la notoriété remonte exactement aux chiffres d'après la campagne télévisée. Ce qui montre la qualité de notre campagne.

Nous nous intéressons au produit du concurrent. Il faut surmonter plusieurs obstacles internes : il faut s'engager dans un nouveau métier (celui du bois et non plus celui du métal) et l'on doute qu'un concurrent dédaigné ait pu lancer un bon produit. Il me faut alors changer progressivement cet état d'esprit.

Au total nous recensons plus de 22 actions à mener de front. Le terme de "11 parallèles processing" est à la mode aujourd'hui mais on le connaît depuis longtemps dans l'intérim car on est obligé de lancer des chantiers parallèles, -vu le peu de temps dont on dispose. Je suis très scolaire dans ma méthode et je fais classer les actions en quatre catégories : d'importance critique, de grande importance, importante, nécessaire.

Je classe d'importance critique trois actions : n°1 innovation du concurrent et chantiers, n°2 stratégie de distribution, n°3 relance du produit traditionnel.

Attaquer le concurrent sur son produit c'est lui montrer qu'on est aussi fort que lui, voire plus, sur son propre terrain. Il existe deux circuits de vente : l'achat par les particuliers et l'achat par les chantiers du neuf ou de la rénovation lourde. Pour vendre aux chantiers, il faut entretenir des relations avec les constructeurs et les architectes. La marque A avait perdu sur les chantiers parce qu'un dirigeant avait fait une erreur classique : il avait licencié de nombreuses personnes, dont celles qui s'occupaient des chantiers parce qu'elles ne produisaient pas de ventes immédiates. Trois ans plus tard, les ventes sur les chantiers s'étaient effondrées. Pour relancer la vente aux chantiers on prépare un produit nouveau pour eux. Le 1<sup>er</sup> juillet 1989, dix mois après mon arrivée, nous lançons le nouveau produit qui est un grand succès. Le concurrent a beaucoup souffert, il a même été obligé de vendre son entreprise peu de temps après. Nous n'avons pas fait d'attaque frontale mais un lancement sur un segment limité d'un produit plus sophistiqué et plus cher en mobilisant beaucoup d'énergie pour convaincre les chantiers.

Avec le thème stratégie de distribution, il s'agit au contraire d'un projet de long terme. La société traitait avec un réseau de négociants exclusifs. Elle avait du mal à se développer car elle était tenue par ce réseau. De plus de grandes surfaces de bricolage comme Castorama ou Leroy-Merlin faisaient une concurrence redoutable au négoce. L'idée lancée est de créer une nouvelle marque pour les grandes surfaces. Nous créons même une troisième marque tactique pour faire des coups. Cette action suscite beaucoup d'effervescence : à l'intérieur on ne veut qu'une seule marque ; le négoce n'apprécie pas de voir que la créativité va se porter sur une marque qu'il ne pourra pas distribuer.

La troisième action est la plus complexe. C'est la relance du produit traditionnel de l'entreprise. Il baissait un peu et on ne savait pas comment le relancer. J'ai lancé un très grand projet mais il m'a fallu les deux ans de ma mission pour trouver une idée. Je m'adresse au célèbre Philippe Starck, le décorateur de la décennie. J'ai plusieurs entretiens avec lui et il est enthousiasmé par notre projet. Il crée un produit lancé en novembre 1991, un an après mon départ. C'est le côté frustrant de mon métier mais quel plaisir de lire dans *Le Monde* début 1992 "*Philippe Starck qui redessine les ... de A, leader du marché*". Tous les magazines de décoration féminins en parlent. J'ai également vu la photo avec Philippe Starck de la brillante responsable produits que j'avais recrutée.

### *La fin de l'état de grâce*

Le 15 mai 1990, deux ans après le début, on me recrute un successeur. Mon état de grâce s'arrête : ce n'est plus le dirigeant par intérim qui est important mais l'autre qui représente l'avenir. Mais il me faut aller au bout des chantiers que j'ai lancés. En particulier je tiens à tenir moi-même la plume d'André X pour signer le contrat avec Philippe Starck. Ensuite, j'expose la stratégie de la

société aux banquiers. Ils ne font pas beaucoup de commentaires mais je les ai gravés dans ma mémoire.

Et tout se termine par un pot de fin de mission offert par le président.

Après la mission il y a eu, outre ce qui a concerné Starck, un événement important : un grand groupe a racheté selon notre stratégie la partie industrielle de l'entreprise en juin 1992, deux ans après mon départ. J'ai lu un peu par hasard cette année "Marcel X, 41 ans, quitte la gérance de son entreprise, leader de son marché, et succède à son père chez A."

Cette opération s'est bien passée et même a été assez facile pour moi car j'ai toujours eu l'appui du président propriétaire, même s'il y eu des hauts et des bas dans nos relations, et j'ai eu un peu de chance : l'opération avec Philippe Starck n'était pas attendue et c'est un bonus de ma mission. La mission suivante est plus dure et plus courte.

### **Affaire(s) de famille**

Elle m'amène dans une vieille entreprise provinciale fondée en 1867, l'une des leaders de son domaine en France. Elle a environ 2000 personnes et fait plus d'un milliard de chiffre d'affaires. Depuis la création c'est la quatrième génération de la famille B2 qui possède et dirige l'entreprise. Lorsque mes négociations commencent il y a cinq cogérants B égaux en pouvoirs mais pas en nombre d'actions : Louis, Antoine, Bernard, Claude, Paul.

#### *Une négociation de longue haleine*

L'avant mission dure un an, contrairement à A où tout s'est décidé très vite. Un jour un des B<sup>2</sup> que je connais (je ne dirai pas lequel) m'appelle et me dit : "*Il y a une crise : une partie de la famille veut vendre*". Nous dînons ensemble dans les six jours et je lui donne quelques idées, qui ne me semblent pas très intéressantes a posteriori. Une semaine après il me dit que le problème de capital est résolu, ce qui laisse du temps pour négocier une mission. Je ne sais pas quelle utilité exacte j'ai eue lors de cette première rencontre, si cela a été le cas. Peut être fut-elle d'ordre psychologique car le problème de capital n'a pas été résolu sur le moment mais seulement après ma mission.

J'ai des contacts épisodiques avec mon interlocuteur et ne me fais pas trop de soucis car je suis très occupé par la mission chez A. Puis quand je vois arriver la fin de l'état de grâce chez A, je me soucie de trouver une autre mission : devant quitter A le 1<sup>er</sup> juillet, je leur écris le 1<sup>er</sup> juin que je suis prêt à effectuer une direction par intérim chez eux. Je me retrouve un mois plus tard chez les B avec un collaborateur. L'urgence n'est plus le problème de capital mais les turbulences du secteur, la délocalisation, et l'informatique qui ne marche pas. Nous discutons deux jours pour élaborer une mission conforme à ce que je sais faire et j'arrive le 22 août 1990.

Les étapes sont écrites dans le contrat : six semaines de diagnostic et cinq mois de direction. Il y a eu en fait une prolongation de deux mois.

#### *Mener des actions chocs d'entrée*

J'ai peu de temps, il me faut donc avoir une action visible sur les problèmes immédiats.

Je propose des décisions tranchées sur les points importants pour les B et comme ces décisions leur conviennent, ils sont rassurés et même mobilisés: encore l'effet psychologique. Ils signent pour la deuxième phase et pendant quelques mois la réunion de direction (RDI) comprend six personnes, les B et moi. Nous sommes tous égaux en pratique, encore que j'aie un statut particulier : dans un sens je suis le moins important puisque je n'ai pas de capital 5 je ne m'appelle pas B ; dans un autre je suis le plus important pour les mêmes raisons.

---

<sup>2</sup> Comme pour le cas précédant les prénoms et initiales du nom ont été changés.

Je prends vite des décisions importantes. Une des marques diffusées par l'entreprise est prestigieuse mais perd de l'argent. Il y a hésitation des B sur ce qu'il faut faire : pour les uns il est bon pour l'image de l'entreprise de garder une marque connue qui ne perd pas beaucoup d'argent, pour d'autres on s'engage sur une mauvaise pente. Très vite je dis : "*On arrête*". Il faut deux mois pour négocier avec le propriétaire de la marque mais cela plait aux B car ils voient que je sais me décider très vite. Il y a de même trois ou quatre décisions rapides et spectaculaires de ce type : des licenciements de cadres, des arrêts d'activités.

### *Changer des rituels de décision*

Les RDI se tenaient toutes les deux ou trois semaines depuis des décennies. Les cinq B déléguaient peu. et s'occupaient aussi bien du recrutement d'une personne à 9730 F que d'investissements de 100 millions. Ces réunions étaient foisonnantes, les B faisant assaut d'imagination. Chacun évoquait cinq à six sujets. Les idées entraient en conflit, d'autant plus qu'elles étaient signées : les idées de Louis, de Bernard, etc. On traitait vingt-cinq sujets et les RDI commençaient le vendredi à 14 h et finissaient le samedi vers 18 h.

Chez A j'avais dû imaginer, chez B j'ai au contraire à trier les idées. Je fais un séminaire "opérations" à nous six et expose une synthèse des comptes rendus de RDI depuis deux ans. Je mets en évidence les cloisonnements, les désorganisations mais aussi la qualité des idées. Je conclus par une citation de Philippe Sollers : "*Tout se déroule toujours comme prévu et rien n'arrive jamais comme prévu*". En particulier la planification des projets ne se passe jamais comme prévu: les B pensaient aboutir en trois mois quand cela pouvait prendre trois ans.

Il faudra donc être plus rigoureux : au lieu d'avoir vingt projets critiques, il faudra en avoir au maximum six et parler d'au moins d'un à chaque RDI. Les RDI devront commencer à l'heure et finir le jour même. Il y aura dix à douze sujets au maximum et ce ne sera pas celui de Louis, Antoine ou Paul mais la délocalisation, la licence Untel, etc. Il y aura un président de séance, Paul, assisté par moi.

**Int. :** *Pourquoi Paul, le plus jeune ?*

**J.-P. N. :** Parce que j'ai pensé qu'il ferait l'unanimité et serait le mieux écouté et parce qu'il fallait que le consensuel l'emporte sur le conflictuel. Je ne pouvais pas proposer d'emblée qu'il y ait un seul patron ; je n, avais d'ailleurs aucun pouvoir juridique pour ce faire. Mais en faisant admettre Paul comme président de séance je lui permettais d'affirmer progressivement son autorité.

Les chantiers lancés au début sont achevés au bout de cinq mois. Mais il me reste une chose à faire pour finir ma mission, pas la plus facile.

### *Mission accomplie*

Au bout de cinq mois, je fais un exposé sur la stratégie de l'entreprise et j'ajoute : "*Voici l'organigramme que je propose : Paul serait président, Claude directeur de la production, Bernard directeur commercial, Louis et Antoine développeraient des activités à l'extérieur de l'entreprise*" Ils restent blancs et silencieux pendant 3/4 h. La direction par intérim est terminée, ou plutôt l'état de grâce car ma mission est prolongée de deux mois pour mener à bien une affaire d'investissements dans un pays de l'est, que j'ai beaucoup poussée.

L'organigramme proposé n'est mis en place qu'au bout de 7 ou 8 mois : il y avait beaucoup de choses à régler entre les familles. L'entreprise a fait beaucoup de profits en 1991 et 1992 sera meilleur dans un secteur pourtant morose. Cela ne veut bien sur pas dire que tout est dû à ma mission. Le *Monde* a annoncé en 1991 que le capital de B était désormais possédé par trois B, ceux auxquels je pensais, et qu'un banquier entraînait au capital comme je l'avais suggéré.

Cette mission s'est bien achevée bien qu'elle ait été plus dure que l'autre, parce que les RDI étaient difficiles et qu'il n'est pas simple d'entrer dans des affaires de famille.

### **Un métier d'avenir ?**

La demande en dirigeants par intérim croît car dans des périodes de mutations et de crises ils ont des avantages concurrentiels. Ils sont libres par rapport aux conventions et traditions de l'entreprise tout en prenant un pouvoir important. J'ai connu des dirigeants qui devaient tellement sacrifier aux conventions et passer tellement de

temps. à défendre leur poste qu'ils ne pouvaient affronter les problèmes de l'entreprise. Je suis bien sûr amené à faire un peu de politique mais beaucoup moins, d'autant qu'après dix ans de pratique j'ai acquis de l'expérience.

Les hommes qui font ce métier sont des généralistes, au sens japonais c'est-à-dire qu'ils ont exercé plusieurs métiers classiques comme la production, la vente, la finance ou le développement.

*Un marché encore restreint*

**Int. :** *Combien avez-vous de collègues ?*

**J.-P. N. :** Il y a six ou sept cabinets comprenant chacun trois ou quatre personnes. Il y a aussi des indépendants, mais il est difficile de faire ce métier en dehors d'une structure.

L'offre est limitée car c'est un métier où l'on se sacrifie. Si ça ne marche pas, on est renvoyé, c'est normal. Mais si ça marche on est aussi renvoyé, ce qui est frustrant et certains caractères ne peuvent l'accepter. Il faut aussi de l'expérience et inspirer confiance, ce qui n'est pas encore le cas à 27 ou 28 ans.

La demande est elle-même limitée : pour les uns le terme d'intérim est péjoratif-, d'autres savent que l'intérim va tout modifier et ont peur des bouleversements. Mais la demande est en train de croître fortement.

*Des méthodes personnelles*

Il n'y a pas une méthodologie standard de la direction par intérim. On s'implique en effet profondément dans ce rôle et il faut que la méthode soit en accord avec les traits de caractère. Voici quelques éléments de ma méthode :

- *Un contrepoint entre court terme et long terme.* Marier le court et long terme me passionne et c'est une manière de marquer ma différence. Clairement un dirigeant par intérim est surtout jugé sur le court terme et il lui faut agir très vite sur ce registre. Je me rappelle les notes que j'écrivais : "Cette semaine vous avez vendu pour 19 millions, vous auriez dû faire 22, faites attention la semaine après". Cela fait partie du métier.

Pour aller vite je cherche les déséquilibres et les points d'appui. Là où les gens ne sont pas à l'aise, c'est un point faible et il doit y avoir un conflit sous jacent. Je sais que je pourrai agir politiquement là-dessus. Les points d'appui peuvent être des talents particuliers de l'entreprise. Ainsi je me suis appuyé sur le talent pour les marques de A et sur la créativité chez B.

Mais j'étudie aussi les racines de l'entreprise : je passe beaucoup de temps à étudier son histoire, les comptes rendus de réunions. Pour des chercheurs cela peut apparaître normal mais peu de mes collègues le font, car ils pensent que devant agir à court terme ils n'ont pas le temps de se plonger dans le passé. Mais je pense qu'on ne doit pas faire table rase pour réussir, surtout dans les entreprises à la longue histoire.

Enfin en parallèle aux chantiers à court terme je cherche toujours des chantiers durant six mois ou plus d'un an et qui auront des effets à long terme.

- *Mobiliser les hommes.* Dès que les choses vont mal on pense économies : gagner 3 % sur les frais généraux, 2,5 % sur les frais financiers, etc. C'est bien mais un cadre qui retrouve le plaisir de travailler peut apporter des gains beaucoup plus importants. C'est pourquoi je cherche à mobiliser par des actions psychologiques ou médiatiques : j'essaie de tirer parti de la presse, des clients et des fournisseurs.

- *Mener plusieurs chantiers en parallèle.* Je mène au moins six chantiers en parallèle. Cela exige de la rigueur mais il faut justement introduire de la rigueur dans la gestion. Et chaque chantier aide les autres et accélère ma connaissance de l'entreprise.

- *Marier les rythmes.* Il faut aller vite sur certains sujets et prendre son temps sur d'autres. J'ai dû expliquer à André X et aux B qu'un problème complexe pouvait se résoudre seul avec le temps.

- *La durée d'une mission.* On me demande souvent quelle est la bonne durée d'une mission. Je réponds qu'il n'y a pas de norme absolue : c'est pour moi le temps que dure l'état de grâce. Cela dépend du contexte et de la nature de la mission. Avec l'expérience on arrive assez bien à la prévoir. Durée et réussite me paraissent d'ailleurs largement indépendantes. Pierre Mendès France n'a été au pouvoir que du 17 juin 1954 au 5 février 1955, moins de huit mois, mais il a fait plus que bien d'autres.

- *Les vertus de l'urgence.* Dans le séminaire on a parlé d'omniprésence de l'urgence. L'intérim vit dans l'urgence et l'utilise : dans l'urgence les équipes sont très soudées autour de lui.

### *Une épreuve critique de management*

Finalement la direction par intérim n'est pas seulement une méthode pour résoudre des problèmes répertoriés : c'est aussi une mise à l'épreuve du management de l'entreprise. C'est une manière de faire progresser le leadership, et les méthodes. C'est en tout cas ce que j'essaie de faire. J'ai ainsi créé en août 1992 une société, assez grande déjà, qui fera à la fois de l'intérim et du conseil en management au sens classique. Nous allons essayer de tirer parti de nos expériences pour faire progresser des clients industriels.

## **DÉBAT**

### **Comment être intérim**

**Un intervenant :** *Pourquoi faites-vous ce métier ?*

**Jean-Paul Narcy :** Ce n'était pas délibéré au début. En 1982 je souhaitais être entrepreneur. Pour vérifier si j'avais le profil j'ai fait une mission de dirigeant par intérim et je me suis aperçu que c'était plus passionnant qu'être un petit patron.

**Int. :** *Comment trouvez-vous vos clients ?*

**J.-P. N. :** B est venu me voir parce que nous avons des relations personnelles mais je ne suis pas comme Francine Londez qui disait ne pas faire de prospection commerciale<sup>3</sup> : je fais beaucoup de prospection car notre marché est étroit et notre métier mal connu.

**Int. :** *Cela n'est-il pas aussi éprouvant que la recherche d'emploi ?*

**J.-P. N. :** Si on est indépendant on est en effet en fin de mission dans une situation qui s'apparente à celle du demandeur d'emploi. Mais j'étais dans une structure qui épongeait les à-coups et facilitait la prospection. Et je n'ai pas connu d'interruption d'activité.

**Int. :** *Sur quoi est basée la confiance de vos clients ?*

**J.-P. N. :** Être sorti de l'école polytechnique et avoir un MS doivent compter. Mes expériences précédentes jouent beaucoup et je gère mon image. Enfin je fais payer très cher mon intervention : mes honoraires sont très supérieurs au coût normal d'un directeur général et cela contribue à mon crédit. J'arrive de plus dans des contextes où des décisions traînent depuis longtemps et j'en débloque certaines en trois semaines. Ce n'est pas parce que je suis un surhomme mais parce que mon métier est d'aller vite et que la situation s'y prête.

**Int. :** *Comment les gens dans l'entreprise sont-ils sûrs que vous n'êtes là que pour une durée limitée ?*

**J.-P. N. :** C'est écrit dans le contrat, précisé par des notes d'information et je dis à tout le monde que je n'ai pas l'intention de faire carrière dans l'entreprise. On comprend aussi qu'avec des honoraires élevés la mission ne peut pas s'éterniser.

**Int. :** *Comment êtes-vous sûr de rester la durée convenue ?*

**J.-P. N. :** Je dis au client qu'il peut interrompre la mission au bout d'un mois. Ensuite j'ai des indemnités de licenciement, comme un directeur général. Le calcul étant fondé sur le coût mensuel des honoraires cela coûterait très cher d'interrompre le contrat. Enfin ceux qui m'ont appelé se déjugeraient, ce qui serait grave pour eux.

**Int. :** *Comment gérez vous le sevrage de votre client ? Faites vous un suivi, au rythme d'un jour par mois par exemple, comme certains consultants ?*

**J.-P. N. :** Non car la différence entre un conseil et un dirigeant est considérable et je me sens mal à l'aise si je reviens comme conseil dans une société que j'ai dirigée.

**Int. :** *Y a-t-il des missions dangereuses ?*

**J.-P. N. :** Peut-être plus pour le conseil classique que pour l'intérim. Pour une mission très dangereuse, on ne pense guère à un dirigeant par intérim, mais plutôt à un consultant classique, qu'il est plus facile de critiquer en cas d'échec sans se déjuger.

Que peut-il se passer ? On ne s'entend pas avec le client, mais c'est rare car il ne nous aurait pas appelé. En tout cas on s'en rend compte très vite et, si l'on est dans une situation financière saine, on peut ne pas signer après la pré étude. Autre danger, la stratégie suivie par le client est

---

<sup>3</sup> 3 "La communication : logos ou réseaux ?" Francine Londez, séance n°36, oct 1992.

différente de celle qu'on juge nécessaire. S'il y a complète opposition, il est douteux qu'on ait appelé l'intérim ou qu'il signe après la pré étude.

Il n'y a donc pas de mission vraiment dangereuse. Ce qui ne veut pas dire bien sûr qu'une mission soit facile.

### **Les rythmes**

**Int. :** *Quelle est l'importance de la rigueur et des techniques dans votre approche ?*

**J.-P. N. :** Si on ne maîtrise pas les techniques classiques du management et sans une grande rigueur, il est impossible de mener six ou sept chantiers dans un univers, malgré tout, hostile. J'ai d'ailleurs appris bien plus les techniques de management et la rigueur dans l'intérim que dans mes fonctions précédentes. J'ai même poussé la rigueur jusqu'au tic : les réunions doivent commencer et finir à l'heure ; si quelqu'un ne m'a pas rendu son compte rendu, la secrétaire doit le relancer et il aura un avertissement après deux jours de retard. Je suis impitoyable sur la forme. J'essaie en outre d'avoir des condensés de ce qu'écrivent les experts en management en France et aux USA : si on n'est pas au courant cela nuit à la crédibilité.

**Int. :** *N'y a-t-il pas antinomie entre rigueur et flexibilité ?*

**J.-P. N. :** Si bien sûr. J'ai dit par exemple qu'il fallait aller vite à certains moments et prendre son temps à d'autres. Pour trouver un équilibre des rythmes je cherche à ménager séparément des temps de rigueur et des temps de créativité. Pour le temps long, je cherche à jouer de symboles. Pour A quand j'ai voulu faire un exercice de créativité pour changer la politique de prospection, j'ai organisé un séminaire au "Tapis Rouge", vieux magasin créé en 1872, situé à côté de Beaubourg et restauré pour faire des séminaires. Dans ce lieu symbolique, la créativité était stimulée. On revenait le lendemain au travail avec des horaires stricts et de la rigueur. Il y avait donc des temps, pas trop nombreux, pour se libérer et d'autres, plus fréquents, pour travailler avec rigueur.

**Int. :** *Vous avez dit que vous pouvez travailler tant que l'état de grâce dure. Pour qu'il dure, il faut des résultats rapides et visibles. Qu'est ce qui vous pousse à faire du long terme, une éthique, une déontologie ?*

**J.-P. N. :** C'est un plaisir professionnel d'apprendre deux ou trois ans après que les choses se sont passées comme je l'espérais.

**Int. :** *Cela ne change pas vos honoraires : le long terme c'est du bénévolat ou du plaisir, en somme !*

**J.-P. N. :** Notez que cela joue sur mon image et c'est loin d'être négligeable.

### **Le rempart des familles ?**

**Int. :** *Dans vos deux exemples vous étiez appelés par une famille. Votre fonction n'est-elle pas d'empêcher une évolution irréversible vers la prise en mains des affaires familiales par des managers professionnels. Cette évolution est pourtant souvent nécessaire.*

**J.-P. N. :** Je ne serais pas trop affirmatif sur cette question : on a vu aux USA il y a trois ou quatre ans et en France depuis un an que les familles reprenaient du pouvoir. Dans les deux cas que j'ai évoqués j'ai effectivement empêché la passation de pouvoirs à un patron professionnel. C'est une coïncidence car je n'ai pas toujours travaillé dans les entreprises familiales, même si j'ai sans doute un goût pour celles-ci. Même s'il y avait des difficultés momentanées, il y avait

dans ces entreprises des managers de talent. Sinon ils n'auraient pas appelé un dirigeant par intérim et se seraient repliés sur eux-mêmes.

Au fond, les B pensaient, qu'un d'entre eux pouvait devenir patron mais il leur était difficile de le désigner eux-mêmes.

Chez A, je ne vous ai pas dit toute l'histoire : je n'ai pas tout à fait réussi ma succession. Je n'étais pas tout à fait d'accord avec le profil de mon successeur. Il est d'ailleurs resté peu de temps et a eu un autre successeur qui n'est pas resté longtemps non plus avant que le fils prenne le pouvoir. C'était cela le problème : il ne devait pas y avoir de professionnel comme successeur si le fils revenait. Il aurait fallu que je propose un autre dirigeant intérimaire. Ou que je l'impose, car le père voulait peut-être un manager professionnel, mais. c'était difficile car j'étais en fin de mission et mon état de grâce finissait.

### **La bonne durée des patrons**

**Int. :** *L'intérim n'est-il pas surtout adapté aux entreprises aux vieilles racines, pour leur donner un choc salutaire ?*

**J.-P. N. :** Il est vrai que le seul cas où une entreprise de moins de dix ans fait appel à un intérim c'est parce qu'elle a un problème de redressement financier. Les méthodes d'intervention ne sont pas du tout les mêmes. Les interlocuteurs sont les banquiers et les syndicats. L'horizon est uniquement à court terme. Les ressources sont les relations politiques (le président de la région, le ministre de la région, les maires) et la connaissance du droit (lois de 1984 sur la prévention des entreprises en difficulté, de 1985 sur le redressement judiciaire).

Dans les entreprises anciennes au contraire on peut agir significativement en peu de temps en s'appuyant sur les racines. J'ai un peu exagéré en disant qu'il y a indépendance entre l'efficacité et la durée : six mois, c'est un peu court. J'ai eu une influence plus grande chez A où je suis resté deux ans, alors que j'avais un pouvoir plus grand chez B.

**Int. :** *Que pensez-vous finalement de l'avis de Robert Lion, selon lequel le management suppose la durée ?*

**J.-P. N. :** Je ne suis pas convaincu. Je trouve bien que les mandats des PDG des entreprises nationalisées soient de trois ans, c'est une bonne durée pour voir ce qu'ils ont fait.

**Int. :** *À condition que le renouvellement dépende de la qualité de leur action et non de critères politiques exogènes.*

**J.-P. N. :** C'est vrai, la politique est un problème. Mais, passé un certain délai, les dirigeants se font enfermer dans les conventions. Et vous savez bien que quand un nouveau dirigeant arrive, il a une période d'état de grâce où il peut infléchir le cours des choses. Je suis partisan d'états de grâce fréquents.

**Int. :** *Il me vient une comparaison. Les navires sont commandés par des capitaines au long cours. Quand ils arrivent dans un port ou doivent traverser une passe difficile, un pilote monte à bord. C'est un ancien capitaine qui a fait ses preuves et qui est très bien payé. Mais le bateau ne fait pas que des passes dangereuses, il doit aussi effectuer de longues traversées et le rôle du capitaine au long cours est décisif.*

*J'ai l'impression que par votre caractère et votre pratique, vous êtes plus attiré par le modèle du pilote que par celui du capitaine au long cours. Mais je ne suis pas d'accord avec votre point de vue sur la durée des mandats : pour moi le PDG d'une entreprise n'est pas seulement là pour les mauvaises passes car il y a beaucoup de traversées au long cours dans une grande entreprise, dans lesquelles il faut assumer les décisions prises et rassurer.*

**J.-P. N. :** Votre comparaison est intéressante et il faudra y réfléchir. Toutefois tout s'accélère aujourd'hui et le futur n'est pas clair. Les vingt prochaines seront bien plus turbulentes que celles où se sont forgées nos conceptions. Il me semble en tout cas qu'il faudra s'interroger sur le profil des patrons et la durée de leur mandat.