ROUSSEAU
INTERIM MANAGEMENT

Le Manager de transition, Socrate sous contraintes de résultat

Ce que la maïeutique enseigne au manager de transition

Il questionne pour comprendre, décide pour avancer, transmet pour que la mission lui survive.

www.rousseau-im.com / Management de transition

1 L'art d'accoucher les organisations

Socrate se disait fils d'une sage-femme et prétendait exercer le même art : il n'enseignait rien, il aidait les esprits à mettre au jour ce qu'ils portaient déjà. La maïeutique repose sur cette conviction que la vérité ne se transmet pas, elle s'accouche.

Après dix années de management de transition et plus de soixante-dix missions, je mesure combien cette image éclaire notre métier, et combien elle s'arrête au seuil de ce que l'on attend de nous.

Car une organisation sait souvent plus de choses qu'elle ne le croit.

Le juriste qui connaît la clause que personne n'a relue depuis dix ans, l'assistante qui sait quel dossier dort dans quel tiroir, le contrôleur de gestion qui a vu venir le litige avant tout le monde : le savoir est là, dispersé, tacite, rarement sollicité.

Le manager de transition qui arrive en terrain inconnu n'a pas d'abord à imposer son expertise. Il lui faut **questionner, écouter, recouper**, et rendre à l'équipe la connaissance qu'elle détenait sans la voir.

2 Faire sens, avec Karl Weick

Karl Weick a donné un nom à ce travail : le sensemaking, l'effort par lequel un collectif reconstruit le sens de ce qui lui arrive.

Son étude de l'incendie de Mann Gulch, en 1949, montre une équipe de pompiers dont la cohésion se défait à mesure que la situation cesse d'avoir un sens pour elle.

Une direction juridique privée de son responsable, une fonction conformité prise de court par un contrôle, une équipe réorganisée pour la troisième fois en deux ans vivent, à leur échelle, la même perte de repères.

Avant de décider, il faut rendre la situation intelligible à ceux qui la traversent.

3 Là où Socrate s'arrête

La comparaison a pourtant ses limites, et c'est là que notre métier commence vraiment. Socrate pouvait clore un dialogue sur une aporie ; il laissait ses interlocuteurs plus lucides, mais sans réponse.

Le manager de transition n'a pas ce luxe. Engagé pour une durée brève, sur des objectifs précis, il doit trancher : arbitrer entre deux options également défendables, signer, refuser, réorganiser. **Il répond des résultats, non de la qualité de ses questions.**

Il faut aussi l'humilité d'admettre **qu'une organisation ne détient pas toujours le savoir qu'on voudrait lui faire révéler.**

La compétence peut réellement manquer, le savoir-faire avoir quitté l'entreprise avec ceux qui le portaient, la situation être sans précédent. La maïeutique ne suffit plus alors : il faut apporter une expertise extérieure, la transmettre, et s'assurer qu'elle demeurera après le départ.

Le manager de transition est ainsi un Socrate sous contraintes de résultat. Il questionne pour comprendre, décide pour avancer, transmet pour que la mission lui survive.

C'est cette double exigence, l'écoute et l'engagement, qui fait la valeur d'un regard extérieur au moment où une organisation en a le plus besoin. C'est aussi la conviction qui guide Rousseau Interim Management depuis 2015.

Diagnostiquer · Consolider · Accélérer