

# Diriger par intérim, tout un art

Ecrit par

**Marie-Annick DEPARGNEUX**

*J e suis venu au management de transition par un concours de circonstances en 2005 alors que j'étais à la recherche d'un emploi. Maintenant, j'exerce ce métier par choix »,* explique Pierre Billaud, un des neuf collaborateurs permanents du cabinet nantais Avedia Transition (précédemment connu sous le nom de MFT Ressources). Ni consultant ni coach, le manager de transition est mandaté par les dirigeants ou les actionnaires pour rejoindre physiquement une entreprise afin d'y résoudre une situation particulière.

*« Nous avons eu du mal à nous dégager de l'image restrictive d'intervenant en seules situations de crise pour aller vers d'autres missions : aider des entreprises à muter, à absorber une acquisition ou encore à faire face à l'absence d'un des dirigeants pour cause de maladie ou de décès »,* reconnaît Marc Grivel, fondateur en 1990 de MCG Managers à Lyon. Directions générale, financière, industrielle, ressources humaines, achats... *« Nous pouvons occuper l'un ou l'autre de ces postes du comité de direction »,* détaille Frédéric Marquette, à la tête de EIM France. Cette filiale d'un groupe hollandais annonce gérer entre 100 et 120 missions par an avec 5 permanents et un volant régulier d'une centaine de personnes travaillant pour elle, sous forme de CDI ou d'honoraires.

## Remettre sur pied

A son propre compte, Michel Finance, ancien cadre supérieur dans l'industrie pharmaceutique (Sanofi Pasteur) et dans une biotech lyonnaise (Flamel Technologies) a assuré la direction générale de Carmat (coeur artificiel) avant d'intégrer Neovax (biotech) en tant que directeur général adjoint. *« Il y a deux ans, je n'aurais sans doute pas trouvé à me faire embaucher à des postes aussi intéressants qui m'ont permis de retrouver mon niveau de rémunération antérieure. De plus, j'ai pu y faire des choses que je n'aurais sans doute jamais eu l'occasion de*

*faire autrement » Par exemple, « Carmat était un GIE que j'ai dû faire évoluer en une société à part entière qui a collecté 33 millions d'euros de financement », savoure ce jeune quinquagénaire. Mais il y a des revers, « il faut accepter une certaine insécurité et avoir la possibilité financière de traverser des creux de quelques mois ».*

## Gagner du temps

La durée des missions peut osciller entre trois mois et un an et demi, mais la jauge moyenne se situe entre six et neuf mois. Ainsi, Pierre Billaud a quitté le 30 juin dernier l'entreprise Loueul et Pirirot, où il était entré le 5 octobre 2009 pour assurer la direction de l'unité de découpe et conditionnement vacante, après que le responsable en titre avait été remercié. *« Nous avons alors échoué dans notre recrutement, et nous ne pouvions pas nous permettre un autre échec. Cette formule nous donnait du temps avant de procéder à une nouvelle embauche et de rétablir la sérénité »,* raconte André Maléjac, président du directoire de l'entreprise, leader européen de l'abattage de lapins et chevreaux.

Ce groupe avait déjà fait appel à Avedia Transition par le passé pour faire face à une période d'intense activité dans le contrôle de gestion et l'aider à finaliser ses budgets. *« Ce sont des missions onéreuses, entre 1.000 euros et 1.200 euros la journée. Mais, pour ce prix-là, nous avons des gens fortement impliqués. (...) En six mois, une usine dérégulée peut être remise sur pied, alors qu'il en faudrait sans doute le double en utilisant les forces internes »,* renchérit Serge Bonnet, président d'Avedia Transition. Non pas que ces managers soient meilleurs que les autres, mais parce que leur métier est d'intervenir dans des telles missions au pied levé et en urgence. Aussi est-il essentiel qu'ils aient occupé à plusieurs reprises des fonctions de direction par le passé - ils ont rarement moins de 45 ans -, ce qui permet d'être rapidement aux manettes. *« Etre surdimensionné par rapport au poste donne la possibilité d'apporter une réponse rapide »,* estime Michel Finance. Mais, au préalable, il importe d' *« avoir une lettre de mission claire ».*

## Enclencher une dynamique

Les cabinets ont rodé leurs méthodes avec des systèmes de binôme. Ainsi, chez MCG, chaque manager de terrain est suivi par un des directeurs associés, lequel assure le pilotage de la mission. Chez Dirigeants et Investisseurs, un des pionniers, les associés se retrouvent chaque mois pour faire le point sur les missions. EIM a même bâti une théorie des « 100 jours pour réussir » : « *Les premiers mois sont déterminants pour la réussite de toute prise de fonction et plus encore de toute mission* » de redressement ou de développement, justifie Frédéric Marquette. Durant cette période de grâce « *il faut enclencher une dynamique de changement. Les premières mesures doivent être annoncées avant la fin du premier mois* ».

Dans un contexte de mondialisation et d'imprévisibilité croissantes, ce métier est appelé à se développer. Situation de l'emploi oblige, les candidats ne manquent pas. Marc Grivel dit recevoir « *entre 7 et 10 CV par jour venant de gens qui n'ont plus de responsabilité* ».

Marie-Annick Dépaigneux, Les Echos (28/09/2010)

CORRESPONDANTE À LYON