



Les intermittents du management

Il y a une vie pour les quinquas victimes de restructurations : le management de transition, un travail de dirigeant qui consiste souvent à... restructurer. **PAR MICHEL REVOL**

Trop vieux, trop chers, pas assez mobiles ni flexibles, dépassés par la technique... Qu'ils pointent à l'Assedic ou souhaitent changer de société, les cadres de 50 ans et plus cumulent, aux yeux des recruteurs, de nombreux handicaps. Les 55-64 ans ne sont ainsi que 30,7 % selon l'Insee à travailler en France, ce qui place notre pays à la onzième place des quinze membres de l'Union européenne... Certains quinquas ont pourtant trouvé la parade : puisque les entreprises leur claquent la porte au nez, ils rentrent par la fenêtre en devenant « manager de transition ». Leur mission : salariés d'un cabinet spécialisé, ils dirigent pendant une courte période une entreprise pour, bien souvent, la redresser. Douce revanche : ces quinquas font un bras d'honneur à tous les préjugés qui courent sur eux et deviennent à leur tour les maîtres d'œuvre de restructurations !

« A 50 ans, vous ne pouvez plus changer de métier. » Combien de fois Jean-Luc Ferlicchi, ex-directeur d'une société de textile, a-t-il entendu cette ritournelle ? A tout juste 50 ans, il a pourtant fait mieux. En devenant l'an dernier manager de transition pour le groupe QuinCadres, Jean-Luc Ferlicchi a non seulement changé de métier, mais aussi de mode de vie. Adieu la routine ! Désormais, il saute d'une entreprise à une autre. Pour se faire la main, il a démarré en juillet 2002 comme directeur général de WMK, un réseau de magasins d'habillement en

perdre 23 boutiques et reclasser les 245 salariés. Lorsque sa tâche sera achevée, en avril, il enchaînera avec une autre. Et ainsi de suite. « Pour les gens qui, comme moi, sont prêts à être flexibles et mobiles, le management de transition est un marché qui s'ouvre », remarque-t-il.

La conjoncture, il est vrai, est favorable. Depuis quelques mois, le nombre d'entreprises à redresser augmente sans cesse. Les fonds d'investissement qui entrent dans le capital des start-up survivantes, de la vague Internet sont très friands de ces managers confirmés, capables de remettre la société sur de bons rails avant une revente éventuelle. Par ailleurs, les entreprises préfèrent geler les embauches pour passer le cap du ralentissement économique et recruter à court terme le dirigeant qui redressera une filiale. Bref, plus la croissance fléchit, plus le management de transition s'épanouit ! Exemple : entre 2002 et 2003, première année de son existence, le cabinet X-PM Transition Partners a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros.

Bien entendu, tous les cadres sup au chômage ne deviendront pas « docteurs d'entreprise », comme les appelle Alain Fribourg, directeur général du cabinet spécialisé Dirigeants et Investisseurs. Une poignée seulement peut réussir des missions qui exigent des épaules solides et des compétences de haute volée. « A la différence de l'intérim, où le candidat doit être en parfaite adéquation avec le poste à

pourvoir, le manager de transition doit être surdimensionné pour agir vite », explique Patrick Laredo, patron du cabinet X-PM Transition Partners.

L'homme de la dernière chance

Seule une pointure du management peut en effet éteindre l'incendie qui ravage certaines entreprises. « Je suis l'homme de la dernière chance, celui qu'on appelle quand la trésorerie est exsangue et que les salariés vivent dans l'angoisse de la fermeture », témoigne Robert Blandin, 57 ans, manager de transition affilié au cabinet Boyden, redresseur au début des années 90 de la compagnie aérienne Air Littoral. Dans ce cas, pas besoin de charisme. Il s'agit surtout de savoir (et pouvoir) trancher dans le vif. « Lors de ma dernière mission, j'ai dû licencier deux cadres dès la première semaine et geler tous les recrutements en cours », analyse froidement Michel Lanneau, 37 ans, un manager de transition atypique tant par son âge que par son parcours : ancien consultant chez KPMG, il a été débauché par Christian Blanc pour l'aider à redresser Air France, en 1995. Une mission qui a conduit ce diplômé de Télécom Paris, titulaire d'un MBA de l'Insead, à augmenter la durée de vol des pilotes sans toucher aux salaires. Une révolution qui n'est pas allée sans douleur... « Avec trente grèves durant mes deux ans de mission chez Air France, j'ai appris à me froter aux conflits sociaux ! » raconte le jeune homme.

Mais cette main de fer doit aussi sa-

Le Point

| | |
|------------|---------------|
| Rubrique : | Pge : 130-131 |
| | 2/3 |

voir se glisser dans un gant de velours. Parachuté à la tête de la société pour la restructurer, le manager de transition est souvent perçu par les salariés (avec raison) comme le coupeur de têtes, le mercenaire qui ne connaît rien à la culture maison. « J'étais le tueur chargé d'accomplir la sale besogne, raconte Jean-Paul Bouchet, 48 ans, ex-patron de transition d'une filiale des AGF qu'il devait fermer en 1999. Dès le départ, j'ai dû affronter certains collaborateurs qui me disaient : "On n'a rien à vous dire, de toute façon l'entreprise est condamnée !" ».

Or le patron de passage ne peut réussir seul. Pour sauver ce qui peut l'être, il doit emporter l'adhésion d'équipes qu'il n'a pas choisies, ce qui n'est pas aisé dans une entreprise en proie au doute ! Jean-Louis Suzan, 56 ans, peut en témoigner. Il y a trois ans, cet ancien directeur logistique est nommé à la tête d'un entrepôt où les relations humaines partent à vau-l'eau : « J'ai été accueilli avec les coups de poing. Un vrai guêpier ! » Il se souvient d'un colosse, cadre dans l'entreprise,

qui se lève lors de la première réunion de travail et lance à la cantonade, avant de claquer la porte : « Je refuse de travailler avec ce type qui vient d'ailleurs ! » Pas très encourageant... « Cela a duré pendant des mois, raconte Jean-Louis Suzan. Personne ne voulait d'un intrus qui allait faire travailler autrement. Je n'ai réussi à retourner la situation qu'avec des trésors de diplomatie. » Et en plongeant les mains dans le cambouis : pour se faire accepter, Jean-Louis Suzan se « coule au milieu des équipes » en travaillant avec les manutentionnaires pendant deux mois jusqu'à 2 heures du matin.

Une fois les équipes ralliées à son panache, le manager de transition n'est pas tiré d'affaire. « La pression est permanente. Puisqu'on est censé être de bons patrons, les actionnaires et les salariés veulent des résultats immédiats », observe Claude Fer, 59 ans, manager affilié au cabinet Executive Interim Management. La tentation peut donc être grande de « repeindre les fissures », raille Alain Fribourg, c'est-à-dire satisfaire ces attentes pressantes avec quelques

mesures de façade. « Nous sommes des managers de court terme, reconnaît Francis Leclerc, 56 ans. Mais nos décisions doivent produire des effets à long terme. » En 2000, ce patron a choisi la difficulté pour restructurer un groupe de 30 cliniques. Chargé de tailler dans les coûts, il s'est mis en tête de renégocier les contrats de travail des 900 médecins du groupe. « Le problème, explique-t-il, c'est que les médecins sont très individualistes. Ils ne défendaient qu'un seul intérêt financier : le leur ! »

Et si ça ne marche pas, si le manager de transition déplaît aux actionnaires ? Dans ce cas, son statut d'intermittent de luxe se retourne contre lui : le commanditaire peut le renvoyer sans autre forme de procès. Chez CEO Europe, un cabinet spécialisé dans la remise à flot des start-up, les contrats avec les clients prévoient un préavis de sept jours avant le licenciement du manager. Sept petits jours pour se faire à l'idée que la flexibilité est toujours à double sens... ■

Profil

Statut : un manager de transition n'est pas un intérimaire. Selon une vision orthodoxe du métier, il doit être salarié permanent d'un cabinet spécialisé, qui le met ensuite à la disposition d'une entreprise. En revanche, quelques cabinets, tel Boyden Interim Executive, possèdent d'un vivier de managers qui sont, en majorité, des « intermittents »

(CDD, intérim, etc.).

Nombre : on recense entre 400 et 500 managers de transition en France. Leurs missions durent en moyenne dix à douze mois.

Recrutement : beaucoup d'appelés, peu d'élus. Le cabinet Dirigeants et Investisseurs reçoit une cinquantaine

de CV par semaine, mais ne recrute que deux managers par an !

Salaires : ils sont équivalents à ceux du marché (entre 100 000 et 150 000 euros par an pour un DG). Certains cabinets ajoutent un bonus selon les résultats atteints (entre 50 et 150 % du fixe) ■

Le Point

| | |
|------------|---------------|
| Rubrique : | Pge : 130-131 |
| | 3/3 |



Jean-Luc Ferlicchi : « Pour des gens prêts à être flexibles et mobiles, le management de transition est un marché qui s'ouvre. » ■