

## DIRIGEANT

Manager de transition : un vrai métier de patron

Encore quasi inexistant en France il y a deux ou trois ans, le métier de manager de transition est en train de se développer et de prendre du galon.

Pionnier du secteur, le cabinet Dirigeants et Investisseurs compte parmi ses dix associés trois anciens PDG dont le métier consiste tantôt à redresser des entreprises en difficulté, tantôt à relancer la rentabilité d'une entreprise sous-performante. La durée des missions varie autour de douze mois.

L'objectif n'est pas de se faire embaucher : « *Nous sommes comme le pilote d'entrée de port qui aiderait le capitaine du bateau à passer un chenal* », commente Alain Fribourg, président du cabinet et ancien PDG d'Esswein SA, filiale de Thomson. *En d'autres termes, nous vendons une compétence de situation, définie dans le temps, mais nous ne sommes pas là pour changer la stratégie de l'entreprise de fond en comble. Nous n'avons ni le temps ni l'argent pour le faire* ». Les leviers d'action sont plus immédiats : d'abord, reprendre la trésorerie en main. Ensuite, savoir écouter les équipes en place pour rectifier le tir : « *Les managers que nous interrogeons pour faire notre diagnostic, puis notre plan d'action, nous disent généralement ce qu'ils n'ont jamais osé dire à leur patron* », continue Alain Fribourg. Or c'est souvent là que se trouvent les solutions. L'essentiel est de savoir écouter les salariés, de les remobiliser, de faire évoluer le management, sans pour autant tout bouleverser du jour au lendemain. Le tout, en un minimum de temps. Un vrai défi. La polyvalence en termes de compétences \_ financières et managériales \_ et l'adaptabilité dont doivent faire preuve ces dirigeants prédestinent tout naturellement les anciens PDG à remplir ces missions.

« *Il nous faut des profils qui ont l'expérience de ce genre de situation. Si la mission est d'ouvrir une filiale en Chine, nous prenons un dirigeant qui l'a déjà fait, et de préférence pour une structure plus grosse* », indique Gérard Pfauwadel, associé de X-PM, autre acteur du marché des managers de transition.

« Très qualifié, donc légitime »

Mais où trouver ces perles rares capables de redresser des situations, si délicates qu'une entreprise elle-même n'en est pas capable ? « *Aujourd'hui, beaucoup de dirigeants ont perdu leur poste, non parce qu'ils étaient mauvais, mais du fait de fusions ou de rachats. Or ils ont à la fois la maturité, la compétence technique et la légitimité que nous recherchons pour nos missions. De plus, ils sont disponibles immédiatement* », poursuit Gérard Pfauwadel. Ce qui n'est pas toujours le cas dans les entreprises clientes, souvent de grosses PME ou des filiales de grands groupes, dont les ressources humaines, surtout à ce niveau de compétence, ne sont ni extensibles ni en doublon.

« *Envoyer quelqu'un d'extérieur qui soit très qualifié, donc légitime, est un signe positif pour les salariés dont l'entreprise est en difficulté* », souligne Frédéric Marquette, l'un des conseillers du cabinet EMI à Paris, spécialisé dans le management de transition. *La crédibilité du dirigeant qui arrive se joue dès les premiers jours. Très vite, il doit être capable de prendre les premières décisions pour donner l'impulsion.* »

Un vrai job de PDG donc, où le mot « routine » est banni du vocabulaire. Normal : il est de transition...

MARIE BELLAN