

Manager de transition, patron de crise !

Pour aider des entreprises en pleine mutation, des dirigeants « free-lance » sont parfois appelés en renfort. Profil requis : de l'expérience et du tempérament.

De quoi s'agit-il ? De missions ponctuelles de direction d'entreprise confiées à des managers confirmés pour résoudre un problème particulier. Longtemps, cette pratique a été réservée à des situations dramatiques, ou à des sociétés au bord du dépôt de bilan. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises font appel à ce type de dirigeant pour accompagner une transition non plus défensive mais offensive : digérer une acquisition, gérer une fusion, se développer à l'étranger, mettre en place un reporting aux normes internationales, améliorer la rentabilité d'une unité.

La demande émane souvent de grands groupes quand ils achètent ou regroupent des filiales, mais aussi de structures plus petites. « Dans une économie fluctuante et incertaine, les entreprises répugnent à mettre en place des structures durables, analyse Étienne Daugny, de Transition Carrières. Elles ne travaillent plus que par projet : les managers de transition répondent bien à leurs besoins. » Si la demande existe, l'offre est au rendez-vous. Pour les mêmes raisons d'ailleurs : las d'être victimes du syndrome des cadres jetés comme un Kleenex, les salariés répliquent par le zapping. « Aujourd'hui, tout le monde est intérimaire, y compris les grands patrons. Alors, autant l'être vraiment et profiter de la liberté que ce statut confère », tranche Iskandar Udin, 50 ans, qui a choisi ce métier voilà trois ans. Car la liberté est réelle : « Un manager de transition n'a ni passé ni futur dans l'entreprise. Il n'est soumis à aucune politique interne, ne cherche pas à faire carrière. Cela donne une indépendance extraordinaire », apprécie Martial Papineau, 50 ans, manager pour Dirigeants et Investisseurs.

On comprend que beaucoup de dirigeants qui ont roulé leur bosse dans les grands groupes aient envie d'utiliser cette expérience pour leur propre compte. Mais ne devient pas manager de transition qui veut. Et avoir 50 ans, dont quinze à vingt ans d'expérience de DG sur son CV, ne suffit pas non plus. « Nous recherchons des managers ayant dirigé des sociétés qui ont connu des changements et des restructurations. Ceux qui ont juste géré le quotidien ne nous intéressent pas », précise Gérard Fournier, directeur général de Boyden Interim Executive. C'est aussi un état d'esprit : chez tous les managers de transition, on observe l'horreur de la routine. « J'aime bâtir, restructurer, faire bouger les choses. je ne suis pas un figoleur », revendique Iskandar Udin. « Je déteste gérer un existant stable », confirme Hugues Lepoutre, 53 ans, manager de transition depuis bientôt dix ans. Question d'expérience, d'état d'esprit. et surtout affaire de carrure. « Il faut d'abord se prendre en charge, insiste Jacques Gabriel, 58 ans, associé au cabinet ETM. Vais-je inspirer suffisamment confiance aux actionnaires pour qu'ils me confient la clé de l'entreprise ? Et vais-je susciter assez de respect et d'estime chez les salariés pour pouvoir les mobiliser autour d'un projet ? C'est un métier qui implique d'être sûr de soi. » Une qualité absolument indispensable pour résister à la pression des intérêts contradictoires du donneur d'ordres, du dirigeant, des salariés et au stress de la situation d'urgence !

L'urgence est l'essence même, le carburant des managers, puisque c'est par définition en situation de crise qu'on fait appel à eux. A leur arrivée dans la société, ils ont généralement peu de temps pour établir le diagnostic. Une étape qui prend en général quinze jours, trois semaines au maximum : « Si on n'a pas tout compris vite, on ne comprendra jamais », assène Michel Rigaux. Tout comprendre, c'est identifier les points de dysfonctionnement. Ce qui suppose avoir une vision globale de l'entreprise et une expertise suffisante dans tous ses métiers. « Quand j'ai pris les rênes de cette filiale d'un groupe industriel, la structure perdait 8 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 100 millions, raconte Michel Rigaux. On m'a dit : le problème, c'est le commercial, les vendeurs n'arrivent pas à vendre. Mais je me suis rapidement rendu compte que c'était d'abord une question de production : les ateliers n'arrivaient pas à fournir le peu de commandes des commerciaux. »

Pour comprendre les dysfonctionnements, il faut aussi savoir faire preuve de bon sens : quand Iskandar Udin arrive dans l'usine de chariots élévateurs qu'on lui a confiée, le grand souci du directeur de production est de réduire les délais de fabrication sur la chaîne de montage. « Il fallait une heure pour fabriquer le chariot et on cherchait à gagner encore quelques secondes. Très bien. Mais je me suis aperçu qu'entre le moment où les matières premières arrivaient dans l'usine et celui où le produit sortait il y avait six jours de délai. Voilà le chantier prioritaire ! En réorganisant la logistique, j'ai réussi à faire passer le flux de six à quatre jours, en trois mois seulement. » Mais la rapidité du diagnostic ne pose généralement pas de problèmes. « Les managers de transition ont suffisamment de bouteille pour vite identifier la problématique technique », note Jean-François Desclaux, directeur associé d'Executive Transition Management. C'est l'une des raisons pour lesquelles ce métier est généralement réservé à des dirigeants de plus de 50 ans.

L'état d'urgence que vit le manager de transition est aussi lié à son statut. Sans passé dans l'entreprise, il y arrive sans légitimité : il ne sera jugé que sur les résultats. D'où la nécessité d'en obtenir rapidement. Lorsque Martial Papineau prend les commandes d'un groupe industriel de 1 milliard de francs qui n'arrive plus à rembourser sa dette, il sait qu'il a trois mois pour dégager assez de trésorerie et rassurer les banquiers. Il prend des mesures d'urgence : économies sur tous les postes, déstockage. « Toutes les semaines, je communiquais au personnel les indicateurs significatifs : compte d'exploitation, trésorerie, état des stocks, paiements échus. Leur amélioration leur montrait que nous étions sur la bonne voie. L'essentiel est d'éclairer le tunnel ! »

Il faut donc dégainer vite, et pourtant le manager doit faire face à des intérêts contradictoires du donneur d'ordres (propriétaire de l'entreprise), des salariés et du dirigeant, si celui-ci est encore en place. Il ne pourra pas réussir s'il lui manque le soutien de l'un de ces trois éléments clés ! La relation avec le donneur d'ordres est a priori confiante, puisque c'est lui qui est à l'origine de la mission. Mais cette confiance doit être entretenue, par exemple avec un reporting précis. Et, sachant que les donneurs d'ordres sont de plus en plus souvent des groupes internationaux qui rachètent des activités en France, mieux vaut pour le manager avoir une bonne culture anglo-saxonne. « Un groupe américain m'a envoyé aux Pays-Bas pour redresser une usine dont il fallait dégraisser les deux tiers du personnel, témoigne Iskandar Udin. Vous imaginez les discussions avec les syndicats. Et, tous les jours, l'actionnaire américain m'appelait : « Combien de millions voulez-vous pour aller plus vite ? J'avais un mal fou à lui expliquer que ce n'était pas une question d'argent ! » Car le manager envoyé en mission doit avoir assez d'autorité pour faire admettre au propriétaire une réalité que celui-ci ne veut pas voir en face, par exemple quand la société qu'il a rachetée se révèle une coquille vide, ou qu'il faut fermer une filiale qu'il pensait pleine de promesses.

Mais c'est surtout vis-à-vis des salariés que le dirigeant intérimaire doit se montrer le plus solide. « Il faut tout d'abord rassurer les équipes, puis les motiver », analyse Jacques Gabriel. C'est indispensable, car un projet ne réussira pas sans l'implication des salariés. Parfois, les situations de crise dans lesquelles intervient le manager de transition jouent paradoxalement en sa faveur. « Souvent, les salariés ont conscience du problème et ont envie qu'il soit résolu, poursuit Jacques Gabriel. Même si, au départ, ils ont une attitude de peur et de méfiance, ils apprécient qu'on leur tienne un discours de vérité. A condition de les informer dans la transparence et de les associer au processus de redressement. »

Cela demande bien sûr beaucoup de souplesse et d'écoute. « On n'arrive pas en donneur de leçons, souligne Hugues Lepoutre. Il faut d'abord écouter les équipes, puisque ce sont elles qui vous aideront à trouver la solution. » Et pour cela, il faut aimer le terrain. Quand Hubert Mounier, 56 ans, s'installe dans une entreprise de charpente en Guyane, il ne s'enferme pas dans son bureau, mais fait le tour des chantiers pour rencontrer les salariés. « Je leur ai fait comprendre que je n'étais pas Merlin l'Enchanteur et que tout le monde devait retrouver ses manches, se souvient-il. Tenir un tel discours n'est pas si difficile pour quelqu'un de neuf, qui n'a pas besoin de se justifier ni de se défendre, car il n'est pas responsable de la situation présente. Cela donne une grande aisance. » En revanche, les rapports sont parfois plus difficiles avec le dirigeant si celui-ci est toujours en poste. Heureusement, cela peut se passer en bonne intelligence.

Mais quand le dirigeant se sent menacé, il faut le rassurer et l'associer à la démarche. « Un groupe de métallurgie m'a envoyé auprès de lui un gros travail de pédagogie et je l'ai valorisé dans ce processus. En quelques mois, les commandes auprès des constructeurs allemands ont augmenté de 25 %. » Hubert Mounier a eu du fil à retordre avec le gérant d'une scierie : « Je lui ai montré qu'il fallait restaurer l'appareil de production, je l'ai aidé à mettre en place des tableaux de bord, j'ai fait du coaching. Nous avons eu des affrontements, mais j'ai fini par l'apprivoiser. »

Charismatique avec les équipes mais solitaire à l'heure des décisions, souple avec les salariés mais ferme avec l'actionnaire, le manager de transition, toujours en équilibre instable, doit être solide dans sa tête. Son salaire est heureusement à la hauteur de la difficulté de sa mission : à poste égal, il gagnera de 20 à 25 % de plus qu'un manager sédentaire. C'est qu'il a aussi à gérer les entractes entre deux missions, des périodes creuses que tous reconnaissent comme difficiles, d'abord sur le plan psychologique. « On se défonce dans un projet jusqu'au dernier jour, puis on se retrouve à sec du jour au lendemain, sans être certain de trouver une nouvelle mission », constate Dominique Maurin, 50 ans, manager pour ETM.

Il faut aussi tenir le coup financièrement. Rejoindre un cabinet facilite les choses, puisque c'est lui qui est chargé de trouver les missions. Certaines structures épaulent également le manager quand il est en poste. Dirigeants et Investisseurs, ETM et EIM en ont fait d'ailleurs un principe : « Nos interventions se font toujours en binôme, explique Alain Fribourg, de D & I. L'un des managers est opérationnel et le second intervient en conseil, pour l'aider à y voir clair et être sûr d'aller dans la bonne direction. » Car le succès d'une mission est la seule ambition du manager. Et aussi sa meilleure publicité !