

Mon patron, cet intérimaire

Force de persuasion et sens de l'écoute sont les qualités premières du manager de transition. Pour réussir sa mission, il devra se faire accepter par tous : actionnaires, dirigeants et salariés.

Trésorerie en berne, carnets de commandes désespérément vides, banquiers de plus en plus pressants... Les symptômes de la crise dans l'entreprise sont manifestes. Les actionnaires s'inquiètent. Pas de panique, Zorro arrive ! Sous son masque, le manager de transition.

Ni intérimaires, ni consultants, ces cadres « nomadophiles » expérimentés se définissent comme des spécialistes de l'exceptionnel. « *Nous sommes des urgentistes au chevet d'entreprises en proie à des situations délicates - crises, problèmes de sursystème, acquisitions difficiles, spin-off [filiales essayées] -, avec pour mission de trouver un remède dans un laps de temps imparti* », explique Alain Fribourg, président de Dirigeants & Investisseurs.

Tous ne sont pas des « pompiers de service ». Dans certains cabinets comme X-PM Transition, ils travaillent, à côté de la gestion de crise, sur des projets d'amélioration de la performance ou de développement. Mais quelles que soient les missions, l'identité des entreprises clientes est toujours gardée secrète. « *Nous sommes soumis à des clauses de confidentialité car citer les noms de nos clients reviendrait à reconnaître leurs difficultés* », explique Patrick Laredo, président d'X-PM.

La mission de ces patrons volants ? Réussir là où les hommes en place ont échoué. Est-ce à dire que les managers de transition remplacent les dirigeants en poste ? Pas forcément, du moins dans un premier temps... « *Le plus souvent, les actionnaires déçus des performances de l'entreprise nous demandent de prendre la place des dirigeants* dit Patrick Laredo. *Même si cela leur déplaît, nous refusons systématiquement avant d'avoir établi un diagnostic* ».

Et pour cause : si les commanditaires sont en général les actionnaires, le payeur est toujours l'entreprise. L'arrivée du manager de transition nécessite donc l'accord de son dirigeant. Autant dire que la partie n'est pas gagnée pour convaincre le patron de l'entreprise.

« *Ce n'est pas si compliqué, assure Alain Fribourg. Celui qui ne paraphe pas le contrat nous permettant d'accéder à son entreprise signe son acte de décès car ce serait vécu par les actionnaires comme un aveu de culpabilité. Alors, entre une mort aléatoire et différée et une mort certaine, les dirigeants font vite leur choix* ».

Autre raison pour ne pas se débarrasser trop rapidement du dirigeant en poste : il est le détenteur d'une bonne partie de l'information et des contacts avec le personnel de l'entreprise. Mieux vaut alors composer avec lui. « *Nous ne remplaçons poste pour poste le dirigeant qu'une fois sur quatre* », affirme Alain Fribourg. Et lorsque ce n'est pas le cas, celui-ci est relégué à la gestion des affaires courantes pendant que le manager de transition s'empare des décisions importantes liées aux restructurations. De quoi froisser l'ego de plus d'un dirigeant. Font-ils de la rétention d'informations pour torpiller l'action des nouveaux venus ? « *Ce serait suicidaire, ils savent que nous sommes écoutés par les actionnaires* », soutient Alain Fribourg.

Une fois le patron « muselé », reste à faire adhérer les équipes. « *Les salariés pensent avant tout à leur carrière, souligne Alain Fribourg. Aussi, lorsque nous nous présentons à eux comme des dirigeants expérimentés extérieurs à l'entreprise chargés de trouver une solution aux problèmes de leur société, nous sommes très bien accueillis* ». De son côté, Patrick Laredo ne croit pas aux vertus de cette transparence. Si une note de la direction du personnel mentionne son arrivée dans le comité de direction de l'entreprise en précisant sa fonction et sa mission, il n'est fait aucune allusion à son cabinet de management de transition, ni à la durée de son mandat. « *Notre objectif est d'être assimilé complètement à l'entreprise, indique le président d'X-PM. Nous avançons donc le plus souvent incognito afin que notre autorité ne puisse être affaiblie* ».

Coupeurs de têtes... ou accélérateurs de carrières

En revanche, les cabinets appliquent tous la même méthode lors de la phase de diagnostic : des interventions toujours en binôme (soit directement sur site, soit en étroite relation téléphonique) avec pour objectif d'avoir une vision réaliste des points forts et des faiblesses de l'entreprise. Comment s'y prennent-ils ? En analysant les comptes, bien sûr, mais surtout par le biais d'entretiens individuels approfondis avec des membres du personnel. De l'avis de tous les managers de transition, cette période d'écoute, qui dure généralement de trois à six semaines, est fondamentale. « *Ce que l'on essaie de comprendre, précise Alain Fribourg, c'est quel est le problème* ». Voire qui est le problème...

« *Ces entretiens permettent d'évaluer les équipes, de savoir sur qui l'on peut compter ou pas* », souligne David Brault, directeur associé de DI Finances, cabinet spécialisé dans le management de transition des fonctions financières. Et les salariés ne se font pas prier pour parler, bien conscients que ces moments sont une formidable occasion pour une redistribution des cartes. « *Certaines personnes, marginalisées dans l'ancien système, vont avoir des opportunités de montrer leur savoir-faire*, poursuit David Brault. *D'autres essaient clairement de se placer. Mais nous ne sommes pas dupes, notre expérience nous permet rapidement de débusquer les menteurs* ».

Ainsi, les managers de transition peuvent se muer tant en accélérateurs de carrières qu'en coupeurs de têtes. Un plan d'action est ensuite soumis aux actionnaires, voire au dirigeant, s'il est encore en poste. Une fois le projet mené à son terme, le manager de transition s'en va, mais sa mission n'est pas tout à fait achevée. Encore faut-il s'assurer de la pérennité de l'entreprise. « *Le pire serait de remettre les clés à un incapable*, conclut Alain Fribourg. *Ce serait analysé pour nous comme une contre-performance, or la moitié de nos clients viennent à nous par le bouche-à-oreille* ». L'occasion de dernières frictions avec les actionnaires...