



Fotolia

mouton à cinq pattes !” Michel Chomette constate pour sa part que “dans les très grosses structures, les notions d’urgence et d’importance, indissociables de l’intervention d’un manager de transition, sont diluées et plus relatives qu’au sein d’une PME/PMI ou d’une ETI”.

LA PROFESSION SE STRUCTURE

Ces deux dernières catégories sont soumises à une forte réactivité sur leurs marchés et disposent d’un vivier de ressources humaines sans commune mesure avec celui des grands groupes. Mais des freins culturels au recours à des expertises extérieures persistent. “Nous nous heurtons souvent au syndrome d’un actionnariat familial qui se dit : “quelle que soit la situation, nous devons nous en sortir tout seuls” !”, relève Michel Chomette. Au final, quoiqu’en croissance, le marché français du management de transition peine donc encore à décoller vraiment, “et la crise économique n’a pas généré d’augmentation significative des missions”, note-t-il encore. Ce n’est pas faute de manquer d’offres de services et d’acteurs différents. Le marché du management de transition se partage en effet entre les indépendants isolés, les indépendants organisés en réseaux associatifs – dans lequel les membres réalisent eux-mêmes les missions – mais aussi les cabinets spécialisés, ceux issus du recrutement, du conseil, de la chasse de têtes ou de l’intérim, qui tous soumettent aux entreprises, en fonction de leurs besoins, des profils

LES MISSIONS DE
TRANSITION RÉPONDENT
À TOUTES SORTES
DE SITUATIONS
EXCEPTIONNELLES DANS
LESQUELLES L’ENTREPRISE
NE TROUVE PAS EN
INTERNE LE MANAGER

DE LA TRANSITION À LA REPRISE

Éric Jacquelin (M.86) a pris en 2011 le contrôle de PITANCE METAL, une PME spécialisée dans la métallerie du bâtiment, afin de redresser puis développer l’entreprise. “C’est l’aboutissement logique de mon parcours”, confie cet ingénieur des Arts et Métiers, qui avait déjà choisi la “majeure entrepreneurs” à HEC. Au début de sa carrière, ingénieur-conseil au sein du cabinet KPMG - PEAT MARWICK Consultants, Éric était souvent “frustré que nos préconisations ne soient que partiellement appliquées par nos clients”. À la fin des années 90, lors du rachat de Ciba-Geigy Brochier, le groupe HEXCEL, spécialiste des matériaux composites, lui confie la présidence de la filiale française. Dans un contexte d’adaptation d’un outil industriel à une nouvelle stratégie, il va accroître le chiffre d’affaires de 50% et multiplier la rentabilité par trois en cinq ans. “Je suis un homme de défis.” Il quitte HEXCEL alors que l’activité tourne à plein “mais “ronronne” et devient routinière”. Suivent quatre années de management de transition et de développement dans des domaines très divers, “de la start-up dans l’imagerie médicale à la direction industrielle d’un fabricant de cheminées”, avant l’aventure entrepreneuriale proprement dite. “J’ai adoré cette période et l’adrénaline que procure la nécessité d’agir vite et bien. Je la retrouve au sein de Pitance, en inscrivant mon action dans la durée cette fois, avec une participation majoritaire, des projets d’innovations et de très fortes perspectives de croissance.” Donc très peu de risques de s’ennuyer dans les années à venir...



Michel Chevalier (H.67)

EN UN CLIN D'ŒIL, LE MANAGEMENT DE TRANSITION C'EST :

- Des missions toutes fortement liées au devenir de l'entreprise, et d'une durée comprise entre 6 et 18 mois
- L'objectif de prendre une situation dans l'entreprise à un point A pour la conduire à un point B, quelle que soit la mission
- La nécessité d'agir vite, et de produire rapidement des résultats
- Des managers experts de leur sphère de compétences, opérationnels et expérimentés, hommes de projets, curieux et psychologues, pragmatiques, dotés d'un certain charisme, de fortes capacités d'autonomie, d'adaptabilité, d'analyse et de décision, et que les lourdes charges de travail ne rebutent pas...

adaptés issus de leurs bases de données. La profession a pris conscience de la nécessité de se structurer pour permettre aux entreprises d'y voir plus clair. L'association Amadeus Dirigeants, née en 2002 et forte d'une cinquantaine de managers de transition, n'accepte de nouveaux membres que par cooptation. L'Association française du management de transition (AFMDT) a mis en place une charte déontologique et un label qualité avec le Bureau Veritas. Le SNMT (Syndicat national du management de transition), pour sa part, "est à l'initiative de la formation en management de transition proposée par l'université Paris Dauphine, et a précisément défini les contours et le contenu de ce métier, car c'en est un, à part entière", indique Bertrand Riedinger.

TEMPES GRISONNANTES ET DYNAMISME

Se former, oui, mais le métier en question requiert de solides dispositions, dont une au moins ne s'apprend pas à l'école : l'âge. "Il faut avoir vécu plusieurs expériences fortes à des postes de responsabilités, indique Pierre-Yves Bimont-Capocci. Les tempes grisonnantes rassurent à juste titre nos clients." Bertrand Riedinger va plus loin : "Il faut avoir prouvé sa capacité de résilience, avoir surmonté des épreuves, s'être forgé une certaine sagesse." Michel Chevalier note en outre que "les managers plus jeunes préfèrent chercher un poste fixe". Thierry Grimaux ajoute "qu'une forte dose de psychologie, de connaissance des hommes et d'aptitude à les diriger, qui se consolide au fil des années, est indispensable".

ON NE CHANGE PAS...

... un manager de transition qui réussit les changements qu'on lui propose de conduire ! Sur les dix missions réalisées depuis 2006, **Régis Fildier (H.76 et E.88)** en a mené à bien pas moins de cinq à caractère international pour le compte de Deltaplus, un groupe patrimonial coté réalisant 160 M€ de CA, leader européen du secteur des EPI (équipement de protection individuelle), dont le "sourcing" est concentré sur la Chine et l'Inde. Dernier challenge en date proposé, en 2011, à notre manager globe-trotter : "La prise de contrôle à 100 %, en tant que directeur général mandataire social, des trois filiales indiennes fabriquant un million de paires de chaussures de sécurité par an, auparavant en JV 50/50 avec un partenaire indien qui les dirigeait", précise-t-il. Auparavant, Régis avait piloté en 2007 la refonte de la logistique de distribution européenne, "qui avait permis de réduire le stock européen de 20 %", mais aussi le sauvetage de la filiale grecque début 2008, dans laquelle le BFR a été réduit de 50 %, le remplacement au pied levé, quelque temps après, du directeur général démissionnaire de la filiale commerciale italienne, enfin la reprise de contrôle, en qualité de gérant, de la filiale industrielle espagnole en écartant les anciens actionnaires encore présents à des postes-clés, "et qui refusaient d'appliquer la stratégie du groupe". Moralité : une fois la confiance installée, un manager de transition peut compter lui aussi sur la fidélité de ses clients.

5

Les entreprises allemandes font cinq fois plus appel au management de transition que leurs voisines françaises.

Pour autant, enthousiasme et dynamisme sont de rigueur. "Qu'il s'agisse de missions "défensives" ou "offensives", pour reprendre ces terminologies, les ressources existent en interne à 90 %. Le manager de transition doit donc mobiliser les talents, les compétences, les énergies en les réorientant", souligne **Régis Fildier (H.76 et E.88)**, directeur associé du cabinet ETM. "C'est un métier d'hommes de projets, capables d'entraîner les autres dans leur sillage", explique Michel Chevalier. Il raconte l'histoire "de ce directeur commercial de transition qui s'est vu refuser l'accès de la salle de sport de l'entreprise par une secrétaire au prétexte "qu'elle était réservée aux collaborateurs de l'entreprise", et qu'il n'en faisait pas partie. Faute d'une autorité naturelle, voire d'un certain charisme, vous ne pouvez pas occuper des fonctions dans lesquelles il est primordial de s'imposer, et vite".

RÉUSSIR SON ENTRÉE... ET SA SORTIE

Car, quelle que soit la mission, elle est caractérisée par son degré d'urgence. "Vous n'avez pas les fameux cent jours pour vous imposer en interne, vous en avez dix", affirme Pierre-Yves Bimont-Capocci. "L'urgence de résultats existe aussi en cas de situation de LBO ou de retournement, vis-à-vis des financiers, fonds d'investissements ou banques, qui ont besoin d'être rassurés rapidement, preuves à l'appui", complète Michel Chomette. "Ce qui implique dans tous les cas d'avoir parfaitement préparé le terrain, ajoute Bertrand Riedinger. Il arrive que la situation réelle soit très différente de la situation décrite, et justifie une reformulation,

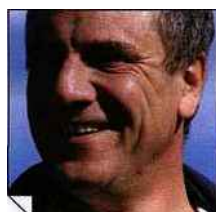
LE MANAGEMENT DE TRANSITION N'EST PAS UN TREMPLIN POUR SE FAIRE ENGAGER, C'EST UNE PHASE DE VIE DE L'ENTREPRISE.



**Pierre-Yves Bimont-
Capocci (H.80)**



Régis Fildier (H.76 et E.88)



Éric Jacquelin (M.86)

TÉMOIGNAGE RAISONNER EN SOLUTIONS

Fin 2010, les Éditions Atlas décident d'arrêter sur le marché français la distribution en kiosques de leurs collections, structurellement déficitaire, pour accélérer leur redéploiement sur Internet. "Nous avons eu recours aux services d'un manager de transition, explique **Olivier Izard (H.85)**, le président de la maison d'édition. La clôture d'une activité requiert une véritable expertise, mais aussi un regard extérieur, dénué de l'émotion que suscite légitimement toujours en interne, au sein du management, l'application de décisions douloureuses à prendre sur le plan social." Proposé par le cabinet Valtus Transition, "dont nous avons apprécié l'accompagnement tout au long de la mission", le manager choisi, la quarantaine, vient de l'univers de l'audit, a occupé des fonctions de directeur général et a déjà été confronté à une situation de "downsizing". "Il s'est totalement investi dans sa mission, adoptant une attitude très positive et nous soumettant plusieurs scénarios précis, détaillés, rigoureux, simulations à la clé." La mise en évidence de solutions différentes, toutes dotées d'une faisabilité et d'une visibilité fortes, apporte de la sérénité aux partenaires sociaux dans leurs négociations. C'est la formule d'un arrêt en douceur qui est finalement retenue, "afin notamment de permettre à nos clients "kiosque" de terminer leur collection et de modifier progressivement leurs habitudes d'achats vers le site Internet".

par le manager de transition, de sa lettre de mission." Ne pas se laisser intoxiquer par le diagnostic établi par l'entreprise, contractualiser de manière précise la mission, ne pas se faire imposer la solution, refuser la pression font partie des attitudes à adopter. "Nous faisons valider le diagnostic et le plan d'action un mois après la prise de fonction. Et pour pouvoir mettre en œuvre nos recommandations sans pression économique, nous facturons une avance d'un mois en début de mission", souligne Régis Fildier. Après avoir "réussi son entrée", il faudra aussi, six, neuf, dix-huit mois plus tard, réussir sa sortie et la transition, justement, avec son successeur. "Redonner les clés", image Régis Fildier avant de poursuivre: "Le management de transition n'est pas un tremplin pour se faire engager. C'est une phase de vie de l'entreprise présentant des analogies avec l'éducation d'un enfant. On l'aide à grandir, à franchir des étapes, voire à passer des caps difficiles, puis on le laisse voler de ses propres ailes." Notre homme milite par ailleurs pour "des missions en temps partagé. Elles allègent le budget du client et permettent de responsabiliser, de déléguer en cours de mission, facilitant ainsi l'appropriation du changement en interne, sans conférer au manager de transition la posture du sauveur unique!".

LA LIBERTÉ AU PRIX DE LA PRÉCARITÉ ?

Venir, réussir, partir... Et recommencer ailleurs, les managers de transition adorent ça! "Oui les missions sont compliquées, exigeantes, chronophages, stressantes, pertur-

bantes pour la vie de famille, reconnaît Michel Chomette, mais il n'y a de place ni pour l'ennui ni pour la routine. C'est passionnant! D'ailleurs, tous les managers d'Amadeus Dirigeants ont choisi de plein gré d'être managers de transition. Aucun n'y est venu par défaut à la suite d'une période de chômage ou d'un avatar de carrière. Aucun n'exerce ce type de mission "en attendant", entre deux CDI." Michel Chevalier déclare avec enthousiasme: "Ce métier est un formidable espace de liberté et de gratifications." Oui, mais au prix d'une certaine précarité? "Précarité? Mais tout salarié de plus de 50 ans est potentiellement en situation précaire!", répond Michel. "Il y a dans notre base de données beaucoup de femmes aux compétences, à l'expérience et au parcours remarquables, qui ont embrassé avec succès la carrière de management de transition devant la difficulté à franchir le fameux "plafond de verre"!", ajoute Thierry Grimaux. Alors? Le management de transition serait-il une voie d'avenir pour les plus de 50 ans surqualifiés, hommes et femmes confondus? Pas impossible. Pour peu que les entreprises françaises, très en retard sur les autres pays occidentaux en matière de recours au management de transition – on estime, par exemple, que le marché allemand est au moins cinq fois plus grand que le marché français – reconnaissent de manière croissante la valeur ajoutée que peut apporter à leur propre croissance cette expertise extérieure... ●