


Rubrique :	Pge : 49	
Dossier Management	1/2	

## RESSOURCES HUMAINES

## Le management de transition

**Patrons volants, les managers de transition se proposent pour diriger temporairement une entreprise confrontée à une nécessaire mutation. Source de flexibilité et d'efficacité, le recours à leurs services est de plus en plus fréquent en France.**

DEREK PERROTTE

**A**près les CDD et les CDI, voici les DDD, les dirigeants à durée déterminée ! Leur rôle ? Guider une entreprise dans une phase de profonde mutation : fusion-acquisition, crise financière, développement d'une nouvelle activité, introduction en Bourse ou réorganisation de la production. Une fois la mission – de quatre à vingt-quatre mois – accomplie, le manager de transition passe les rênes de l'entreprise à un dirigeant « normal » à durée indéterminée. Il est en somme un patron volant spécialiste des changements.

Apparue en Hollande à la fin des années 1970, cette activité s'est fortement développée dans les années 1980 en Europe du Nord puis en Angleterre. En France, après une décennie de timide existence, le marché s'organise aujourd'hui autour de deux types de ces « prestataires de services ». D'une part des cabinets de pur « management de transition » – ETM, Fontenay Managers, Dirigeants et Investisseurs, Introman, ou autres Quincadres – au sein desquels 5 à 35 managers, associés ou en CDI, réalisent eux-mêmes les missions confiées. D'autre part, des structures affiliées à des cabinets de recrutement qui jouent l'intérim. Elles s'appuient, elles, sur leurs viviers de cadres supérieurs « free lance » pour proposer un candidat adapté à la problématique rencontrée par leurs clients. C'est le cas d'EIM, proche du chasseur de têtes Egon Zehnder, ou encore de la division « Interim Management » du cabinet de recrutement Boyden. Ces

agences proposent aussi bien de l'intérim classique de cadres que du « vrai » management de transition – pour situations de mutation – devenu pratiquement la quasi-totalité de leurs activités. Depuis 1998, le marché français du management de transition prend son essor. Ernst & Young, déjà présent sur ce créneau en Europe du Nord depuis 1989, a d'ailleurs ouvert en octobre dernier une division française. « Interim Management » de Boyden, lui, a vu son chiffre d'affaires tripler en trois ans d'existence, pour atteindre 3 millions d'euros ! Et il vient d'ouvrir un bureau à Lyon. Dirigeants et Investisseurs, en créant sa division « DI Finance » en 1999, est passé de 50 à 90 missions par an.

### « Un potentiel gigantesque »

Le groupe Quincadres, qui développe également cette activité au niveau cadre supérieur senior – DRH, DAF ou directeurs logistique –, ne cesse de recruter ! « *Le marché à un potentiel gigantesque qui doit nous permettre de doubler notre chiffre d'affaires tous les ans dans les prochaines années !* », s'exclame ainsi Olivier Spire, le directeur de Quincadres.

Bien plus qu'un simple effet de mode, le recours croissant à cette nouvelle offre de management trouve en effet ses racines dans l'évolution même du contexte économique. Avec la multiplication actuelle des opérations d'achat ou de vente, l'entreprise monolithique et permanente cède le pas à un organisme en évolution permanente. « *La seule constante, c'est le changement* », résume Eric Bataille, responsable France du management de transition chez Ernst & Young. Sans surprise, « *les grands groupes sous-traitent de plus en plus les problèmes périphériques pour se concentrer sur leur cœur de métier* », explique Jean Quintard, président de Fontenay Managers. Contraints à des réorganisations toujours plus rapides et nombreuses, « *les sociétés ne veulent plus attendre des mois qu'un chasseur de têtes trouve le dirigeant qui convienne* », analyse Jean-

Jacques Bérard, directeur général d'EIM. Immédiatement disponible, le manager de transition offre à l'entreprise une réponse salutaire à un besoin urgent. Dès lors, « *le service a progressivement créé la demande* », ajoute Jean-Jacques Bérard. Une demande qui est encore accentuée par l'internationalisation des activités. De grands groupes étrangers font appel aux managers de transition français pour faire face aux méandres de la législation française et aux mouvements sociaux qui peuvent accompagner la restructuration de leur filiale hexagonale. De leur côté, les entreprises françaises multiplient les recours aux managers de transition pour intégrer des stratégies paneuropéennes ou mondiales que le dirigeant

en place peine à instaurer par manque d'expérience internationale.

Autre facteur de développement pour le management de transition : le nombre croissant d'affaires en difficulté. « *C'est vrai qu'on nous appelle beaucoup plus quand ça va mal* », reconnaît Jean Quintard. Transition riment souvent avec restructuration, le « crisis doctor », comme l'appellent les Américains, ampute alors. Les investisseurs, en quête de résultats rapides, apprécient particulièrement leurs services quand une entreprise ne répond pas aux espoirs placés en elle. « *Plus les sociétés sont jeunes, plus elles sont fragiles. Il vaut mieux faire partir vite un manager inefficace que perdre le temps du recrutement de son successeur* », explique Hélène Ploix, présidente de l'Association française des investisseurs en capital. Les interventions dans des jeunes pousses se multiplient ainsi depuis le récent e-krach. Premier du genre, le cabinet antibois CEO, créé en octobre dernier, se concentre même exclusivement sur ce secteur porteur.

### Réponses concrètes de praticiens

Plus réticentes à bouleverser leurs habitudes, les PME de l'« ancienne » économie commencent néanmoins à prendre le train déjà en marche. Pour cause, avec le management de transition, elles peuvent avoir accès à une

Rubrique :	Pge : 49
Dossier Management	2/2

large expérience et une expertise pointue de façon quasi instantanée. « Les PME attendent encore trop d'être prises au piège pour nous appeler », regrette cependant Jean Quintard, pour qui « beaucoup de dépôts de bilan pourraient pourtant être évités chaque année ».

Dans ces conditions, de nombreux actionnaires, capital-risqueurs, administrateurs judiciaires, notaires ou autres commissaires aux comptes pourraient imposer ou prescrire le recours à ces patrons « pompiers de service ». On le comprend, « les états-majors prennent conscience que le changement est une

phase cruciale qu'il vaut mieux confier à des spécialistes », explique Frank Barneville, PDG d'ETM. Pour Alain Boscard, président de Dirigeants et Investisseurs, « les entreprises veulent des réponses concrètes de "praticiens" » : le manager de transition, riche d'une longue expérience de direction et toujours « surqualifié » pour sa mission, est la personne idoine, immédiatement opérationnelle, contrairement à un cadre promu en interne. Débarrassé de surcroît de tout souci carriériste au sein de l'entreprise, il peut faire remonter aux actionnaires ou à la direction du groupe un son de cloche différent de

celui des équipes en place, car « les cadres ferment souvent les yeux sur certains problèmes, pour gagner du temps pour leur carrière et leur salaire », explique Jean Quintard. A l'évidence, le manager de transition se veut un électrochoc salutaire. Son credo : intégrer rapidement l'ensemble des cadres à la gestion du changement afin d'identifier ceux qui sont porteurs du futur de la nouvelle structure. Celui qui est beaucoup plus qu'un simple « coupeur » de têtes se fait alors un peu chasseur de têtes ! Comme tout bon dirigeant en somme.

## UNE FORMULE PRISÉE DES FONDS DE PENSION LONDONIENS

A Londres, différents fonds de pension britanniques – comme celui de J. Sainsbury ou de la chaîne de drugstores Boots – font appel à des managers de transition pour assurer la restructuration de leur portefeuille avant de le confier à un ou plusieurs nouveaux gestionnaires. Souvent, en effet, ces derniers ne veulent pas subir les contrecoups des choix parfois hasardeux de leurs prédécesseurs. La State Street Bank, Morgan Stanley, la First

Boston and Deutsch Bank, Merrill Lynch ou encore Barclay Global Investors, ont ainsi développé un service « management de transition » au sein de leur structure. D'après M. Di Mascio, auteur d'un guide sur le recours au management de transition pour la British National Association of Pension Funds, cette solution est de plus en plus prisée et devrait se développer fortement ces prochaines années.

En revanche le recours à des spécia-

listes de ce type de transition ne s'est pas encore imposé en France. Comme le rappelle Pierre Bollon, délégué général de l'Association française de gestion financière, « on développe une architecture plus ouverte, qui permet aux gestionnaires français de fonds, en interne ou via le recours à des fonds de fonds et à des fonds de gérants, d'avoir rapidement accès à de nouvelles compétences sur certains produits financiers ».

D. P.

