

La Tribune

Rubrique :	Pge : 23
Expertises	1/1



RESSOURCES HUMAINES . implantation

Profil élargi pour le manager de transition

■ On le connaissait directeur de site industriel ou directeur financier.

■ Désormais, il pourra être celui qui testera un marché.

Le manager de transition est-il en train de changer de profil ? On le connaissait directeur de site industriel ou directeur financier. Désormais, il pourra être celui qui testera un marché et recommandera la marche à suivre pour le pénétrer. Sofinnova, société de capital-risque intervenant dans les domaines des technologies de l'information et des sciences de la vie, a testé la formule. Elle a fait appel à un manager de transition dans le cadre de sa participation au capital de la société Quescom, qui conçoit des solutions de téléphonie pour les entreprises. Cette société souhaitait s'implanter sur le marché anglais et ne disposait pas de structure sur place.

« Dans la plupart des cas, nous faisons appel au management de transition dans des situations de crise, en cas de mauvais démarrage d'une start-up », souligne Olivier Protard, partenaire associé de Sofinnova France. Ou bien dans des entreprises confrontées à des problèmes de croissance,

faisant face à des crises de trésorerie. En l'occurrence, pour Quescom, il s'agissait de « *défricher le terrain* », selon Philippe Oros, son président-directeur général. En clair : investir le marché britannique en limitant les risques économiques et financiers. « *CEO Europe, société dédiée au management de transition, nous a soulagé de tous les tracassés administratifs et, en quinze jours, nous avons pu entamer la mission.* » Un délai très rapide, car Quescom avait pressenti un ancien client, responsable marketing chez un opérateur, pour exercer cette mission. Basé à Londres,

ce commercial est devenu pour huit mois son manager de transition. L'objectif était de monter une implantation, d'en définir les bases de fonctionnement et de trouver des partenaires.

« Il a dû élaborer des stratégies de vente indirecte avec les distributeurs, et il a eu un rôle de représentation directe auprès des opérateurs », indique Philippe Oros. « Il nous a aidé à appréhender la position de nos produits sur le marché anglais et à résoudre les problèmes de compatibilité technique de nos produits avec les normes britanniques », poursuit-il. A l'issue de la mission, les recommandations faites à Quescom ont défini le profil idéal de son représentant à Londres, qui n'était pas celui du manager de transition, mais celui d'un développeur-com-

mercial. Un poste pourvu dans la foulée.

Rapidité. Sofinnova, sur un portefeuille de 50 entreprises, a eu par deux fois recours à des missions de management de transition. Une formule utilisée pour sa rapidité, indispensable à l'activité de capital-risque : « *On ne parle pas de six mois, mais de six semaines ; en cas de grave crise financière, il faut agir vite et voir clair* », souligne Olivier Protard. De plus, « *dans nos métiers, la coloration sectorielle est forte et, pour restructurer une entreprise de high-tech, il faut comprendre le discours des ingénieurs* ». Une approche beaucoup plus spécialisée que celle des chasseurs de têtes. Même constat dans le secteur des biotechnologies, où d'autres formes de management intérimaire existent au démarrage des entreprises, pour une courte période. « Il existe des personnes spécialisées pour diriger des entreprises de biotechnologies pendant une année, des jeunes de 35 ans, souvent d'anciens dirigeants, particulièrement bons pour cette phase de développement de la société, mais ce sont encore des oiseaux rares en France », indique Olivier Protard.

Virginie Leblanc