

HOMMES ET COMPÉTENCES

RESSOURCES HUMAINES | Des comptes dans le rouge, une production de moindre qualité, une restructuration incontournable... De plus en plus de PME font appel à un cadre de haut vol le temps de passer un cap difficile. Une solution ponctuelle à utiliser avec modération. ■ PAR MANUEL JARDINAUD

Managers en CDD Une aide, pas un miracle

Des profils seniors

UNE EXPÉRIENCE SOLIDE

Les managers de transition sont généralement d'anciens opérationnels (directeur administratif et financier, directeur industriel...) très expérimentés.

UNE DURÉE VARIABLE

Des missions d'un mois à deux ans pour les cas les plus complexes.

UN SALAIRE ÉLEVÉ

50 000 euros bruts annuels minimum pour les fonctions très opérationnelles, au moins 150 000 euros pour les postes de direction générale.

Réunir, sans interrompre les livraisons, deux unités de production distantes d'une vingtaine de kilomètres : le défi semblait impossible à relever sur les sites isérois de Tecumseh Europe (moteurs et compresseurs pour l'industrie du froid). En interne, cinq cadres s'y étaient successivement cassés les dents. Pour surmonter l'obstacle, Sandro Ruffato, le directeur industriel, a finalement fait appel à Denis Jeoffroy, 56 ans, six ans d'expérience comme manager de transition avec le cabinet X-PM. Sans rencontrer de problème pour imposer cet ancien cadre de haut niveau : « J'ai expliqué aux équipes qu'il fallait aller vite avec quelqu'un d'entièrement disponible et ayant du recul par rapport au quotidien de l'entreprise », relate Sandro Ruffato. La mission a duré dix-huit mois et s'est déroulée sans heurts, notamment parce que l'emploi des 110 sala-

QUEL CONTRAT ?

Pour le manager de transition, le contrat le plus fréquent est le CDD. Mais comme l'Intérim manager, il peut être employé en mission d'intérim. Il y a alors relation triangulaire entre le cabinet qui l'emploie, la société utilisatrice et lui. Ou il peut travailler comme indépendant, voire en utilisant la formule du portage salarial.

riés transférés (sur 1 500 au total) a été préservé. « Aucun débat virulent n'a eu lieu », reconnaît Eric Ferreira, délégué Force ouvrière.

A l'image de Tecumseh, nombre d'industriels font désormais appel à des managers de transition via des cabinets spécialisés. Ni intérimaires, ni consultants, ces « super-cadres » en CDD sont la plupart du temps des quinquas très expérimentés. Ils prennent en main la destinée d'une société ou une fonction stratégique pour un

temps donné, sans chercher à être recruté en CDI. Si la profession existe depuis déjà plusieurs années, aujourd'hui la demande s'accroît. « Les évolutions économiques sont de plus en plus rapides. Une entreprise doit se remettre en question tous les deux ou trois ans. Elle renouvelle régulièrement ses produits, réduit ses coûts ou change de structure financière pour rester compétitive », note Bertrand Piens, associé au sein de Fontenay Managers. Prises dans des cycles de plus en plus courts, les entreprises – notamment les PMI – ne s'accordent plus le temps de développer en interne certaines compétences. Et font venir de l'extérieur un homme ou une femme, rapidement opérationnel, pour pallier ce manque. La montée des fonds d'investissement dans le capital des industriels alimente aussi le besoin en managers capables de redresser rapidement une entreprise.

La France en retard sur ses voisins

Selon Robert Half Management Resources, spécialiste des managers de transition des fonctions financières, la France est à la traîne. Aux Pays-Bas, 13 % des responsables financiers interrogés en 2006 affirment faire régulièrement appel à un manager de transition. Ils sont 12 % en Allemagne et 11 % au Royaume-Uni. Seules 8 % des entreprises françaises y recourent de manière récurrente, même si un quart d'entre elles ont déjà testé cette formule au moins une fois. Si le « regard neuf » de ces professionnels est apprécié par 54 % des responsables britanniques et 49 % des Français, les salariés sont plus dubitatifs.

UNE PALETTE DE MÉTIERS QUI S'ÉTEND

Le champ d'activité de ces managers ne cesse de s'étendre. Outre les postes traditionnels de direction générale, place à des directeurs financiers, des DRH, des responsables de production, voire même des chefs de projets commerciaux. Illustration avec ce directeur administratif et financier (DAF) d'une PME du secteur du froid indus-

49 | La semaine
en bref50 | Faire financer
sa démarche export53 | Le Dojo de Renault transforme
les ouvriers en mécanos

triel, filiale d'un groupe étranger. «A mon arrivée dans l'entreprise, en octobre 2006, j'ai trouvé une équipe sans management et des auditeurs qui ne pouvaient certifier les comptes», raconte-t-il. Il lui fallait, en un temps record, clôturer les comptes et les faire remonter au siège social. «J'ai eu recours à un directeur comptable expérimenté pour passer ce cap difficile», poursuit-il. Robert Half Management Resources, l'entité spécialisée en management de transition du géant du recrutement, lui propose trois noms, dont un sera retenu. Deux mois de mission suivent. Le contrat est parfaitement rempli, selon le DAF. La tempête apaisée, il recherche maintenant un comptable en CDI.

Les restructurations sont aussi des situations fréquentes pour les mana-

gers de transition, d'ailleurs souvent perçus par les salariés comme des «cost killers». «Une mission sur deux reste une mission de crise ou de restructuration de type "pompiers"», confirme Patrick Mataix, le fondateur de CEO Europe, un cabinet parisien spécialisé dans le «sauvetage» et l'implantation de filiales à l'étranger. La raison? Outre sa compétence et son expérience, «le manager n'a ni passé, ni futur au sein de l'entreprise. Il ne se compromet pas dans des jeux politiques», indique Patrick Laredo, le président du cabinet X-PM. En un mot, il est neutre, donc plus légitime dans une situation toujours source de tensions. Un argument que Denis Jeoffroy, manager de transition, a utilisé pour s'imposer: «Je n'ai pas de carrière à gérer dans Suite page 48 ▶

Gérer une restructuration

En 2003, Gérard Leduc, le fondateur et actuel P-DG du façonnier pharmaceutique Etypharm (ci-dessus, une unité de production de microgranules au Grand-Quevilly, Seine-Maritime) est dans l'impasse. En raison d'une forte baisse de l'activité, il doit restructurer son entreprise et réduire son effectif de 170 salariés. Il y a urgence mais les résistances sont fortes, notamment du côté des cadres et des ressources humaines. Pour les dépasser, le dirigeant fait appel à un manager de transition. «Nous étions dans une situation de blocage. Nous devons prendre des décisions très rapidement», souligne-t-il. L'un des fondateurs du cabinet parisien Fontenay Managers, composé de huit associés, occupe la fonction de directeur général adjoint d'Etypharm pendant plusieurs mois afin de mener à bien la mission. «Il a été très efficace», résume sobrement Gérard Leduc. Pour preuve: Etypharm qui ne comptait plus, à l'issue de la restructuration, que 500 salariés en emploi aujourd'hui 800.

► Suite de la page 47 « votre groupe ! ». Cette simple phrase a désamorçé les inquiétudes des cadres. Le management de transition semble avoir de beaux jours devant lui. « Sauf qu'il y a un certain nombre de risques dans ce type de démarche », alerte Marie Raveyre, chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) et auteur de travaux sur le management des restructurations. Revers de la médaille, le manager de transition ne connaît pas bien l'histoire de l'entreprise et peut prendre des décisions trop brutales.

JOUER LA CONCURRENCE ENTRE CABINETS

Certains projets complexes nécessitent de réfléchir en profondeur à l'organisation du travail, un rythme parfois contradictoire avec celui d'un dirigeant de passage. « Les dysfonctionnements n'apparaissent pas immédiatement après une mission, reprend Marie Raveyre. Du point de vue des ressources humaines, par

exemple, les restructurations doivent s'inscrire dans le long terme. D'où le danger de l'expert qui ne reste pas. » Une réserve complétée par Bernard Morel, un indépendant qui a eu à effectuer deux missions de management de transition : « Souvent, les cabinets livrent un manager, un type de personnalité, et non une démarche. Or, nous ne sommes pas là pour remplacer quelqu'un, mais pour répondre à un besoin précis. » Compte tenu du coût d'un manager de transition, supérieur à celui d'un cadre en intérim, le jeu en vaut-il la chandelle ? Oui, à condition de bien évaluer son besoin. La démarche n'est pas une solution miracle, mais une réponse ponctuelle à une urgence. Attention aussi à bien sélectionner son cabinet en se renseignant sur son historique et sa démarche. Il ne faut pas hésiter à faire jouer la concurrence entre les prestataires car ils n'ont pas tous la même méthode... même s'ils affirment tous avoir en portefeuille le cadre idéal. ▀

Le DRH de la semaine



Patrick Semtob

Directeur général en charge des ressources humaines de Bull (7 200 salariés)

Une interview réalisée avec mediarh.com

A 24 ans, jeune diplômé d'un troisième cycle en gestion des RH, Patrick Semtob exerce son premier job chez un industriel où il crée la fonction ressources humaines. Cinq ans plus tard, on le retrouve DRH de Schlumberger. En 1986, il devient DRH Europe de Bull, puis DRH de Matra en 1994. Et il rejoint Sema Group comme vice-président RH en 1998. « Dans ma carrière, ressources humaines ont toujours rimé avec hautes technologies... C'est un secteur passionnant. D'ailleurs, on ne peut être bon DRH que si l'on

comprend bien le business ! » En 2002, son retour chez Bull en période de crise est perçu comme un signal fort. « J'ai eu la chance de participer au sauvetage de l'entreprise et à son retour vers une croissance forte. » Bull recrute cette année plus de 700 ingénieurs dans le monde ! ▀
ALEXANDRE LICHAR

Retrouvez-nous chaque lundi à 23 heures dans l'émission « Le Club mediarh », le rendez-vous hebdomadaire de l'emploi et des ressources humaines de la radio de l'économie **BFM**



ATELIERS DE VIGNACOURT

Départ usine

48h

chrono

Tel : 03 22 52 95 52

CABINE D'ATELIER
à partir de
1270€*

Cabines palettisables

nouvelle génération





Déplacez la cabine palettisable à l'aide d'un chariot élévateur à fourches.

Cabine d'extérieur

www.ateliersdevignacourt.com

Z.A. La Haute Cornée - BP 20001 - 80550 Vignacourt contact@ateliersdevignacourt.com

* Prix indicatif départ usine pour le modèle intérieur 2 x 2 m.

03 22 90 79 90