



Selon Jean-Pierre Lacroix, directeur associé du cabinet lyonnais MCG Managers, les managers de transition n'ont "plus du tout" pour mission aujourd'hui de réduire les effectifs des sociétés dans lesquelles ils interviennent.

Photos © Laura Tange

Les managers haut de gamme

TENDANCE. Les entreprises font de plus en plus appel aux managers de transition, des super-cadres qui occupent des postes de direction pendant une durée limitée pour remettre la société sur de bons rails. Mais la profession souffre toujours de la réputation de coupeurs de têtes au service des actionnaires.

Tout pourrait aller au mieux dans le monde des managers de transition : en cas de vacance de poste ou de réorganisation interne, faire appel au management de transition devient un réflexe de plus en plus courant. Le secteur gagne d'ailleurs environ 20 % de chiffre d'affaires par an. Mais voilà, les managers de transition souffrent encore aujourd'hui d'une image exécrable : ils sont accusés de jouer le

rôle de coupeurs de têtes, de "nettoyeurs à la solde des actionnaires" dans les entreprises où ils interviennent. Une réputation qui date des années quatre-vingt, alors que le management de transition débarquait tout juste d'Angleterre. Ces cadres sup', plutôt seniors, étaient alors essentiellement appelés pour piloter des plans sociaux. En clair, ils faisaient le sale boulot, puis repartaient vers une nouvelle mission. Ce qui permettait à la direction de ne pas

trop se mouiller dans cette casse sociale. "Ce n'est plus du tout l'objet de notre mission aujourd'hui. La preuve : il nous est arrivé de mettre dehors un investisseur qui voulait fermer un site à la hache", certifie Jean-Pierre Lacroix, directeur associé du cabinet lyonnais MCG Managers. Ces cas de figure ne représenteraient plus aujourd'hui qu'une part infime du travail des managers de transition. "Nous sommes là pour aider les entreprises à mener des

projets à bien", explique Jean-Pierre Lacroix.

Ce fut par exemple le cas pour l'antenne lyonnaise du groupe Ferrol, leader européen des chaudières et climatiseurs, qui a fait appel à un manager de transition de décembre à mars derniers. "Nous n'avons pas fait appel à lui pour régler une crise. Au contraire, il s'agissait de faire évoluer la société pour éviter les licenciements internes à cause de la crise", explique le directeur Jacques Beauvais. La mission du manager de transition : réduire les coûts inutiles. "Je n'avais que 10 % de mon temps à consacrer à cette tâche, alors qu'il fallait s'en occuper à 100 %. Le management de transition est un transfert de responsabilité vers quelqu'un d'extérieur à l'entreprise", poursuit Jacques Beauvais. Plus qu'un simple intérimaire, le manager de transition est présenté comme celui qui pourra amener l'entreprise d'un point A à un point B en un temps record.

Un regard neutre et objectif

"J'ai le souvenir d'avoir mis les pieds dans une entreprise pour la première fois à 9 heures et d'avoir dû prendre une décision capitale à 14 heures", raconte Jean-Pierre Lacroix. Pour les sociétés de management de transition, leurs cadres – généralement très expérimentés – font office de "zorros" économiques. Par quel miracle, ces personnes extérieures à l'entreprise arriveraient à résoudre des problèmes sur lesquels toute la direction s'est cassé les dents ? "Notre regard est neutre, objectif, et sans affect. Notre liberté de réflexion vis-à-vis de l'entreprise est totale", soutient Emmanuel Buet¹⁾, directeur de la société MFT Ressources. Une position qui permettrait, selon lui, de "mettre ou remettre une équipe dans la bonne direction". Une perspective qui attire tous les secteurs d'activités. Des PME aux grands groupes, en passant par une association du secteur médico-social. Ici, dans cette association régionale des infirmes moteurs, l'accueil réservé par les salariés au manager de transition n'a pas été très bon. "On a été accusé de faire glisser le médico-social vers le monde de l'entreprise", raconte le directeur Christian Juncker. "Mais le manager de transition a dressé un état des lieux précieux, et donné les points clefs sur lesquels son successeur doit poser son attention", décrit-il.

VINCENT LONCHAMPT

1- Emmanuel Buet a quitté la société MFT Ressources depuis notre entretien.



"Quand ça roule, je m'ennuie un peu"

ROBERT BESSON, 57 ANS, manager de transition depuis 2005.

Robert Besson classe les dirigeants d'entreprise en deux catégories : "Ceux qui disent avoir passé une bonne journée quand elle était calme, et ceux qui préfèrent en bavarder toute la journée pour que tous les problèmes soient réglés le soir". Lui se reconnaît sans hésiter dans la deuxième catégorie. "Quand ça roule, je m'ennuie un peu", admet-il. C'est cet ennui qui l'a poussé à quitter l'entreprise de métallurgie qu'il dirigeait. Pour retourner au combat, Robert Besson a choisi, depuis 2005 le management de transition. Il occupe des postes de directeur général industriel pour le compte de la société MFT ressources "C'est du concentré. Quand on arrive dans une entreprise, il faut rentrer tout de suite dans le vif du sujet", s'enthousiasme-t-il. Dans ses missions de 6 à 8 mois, il aime tenter de résoudre les problèmes... en se tenant bien à l'abri des jeux de pouvoir : lui, de toute façon, ne restera pas dans l'entreprise. Dans chaque nouvelle société, le manager de transition est confronté à de nouveaux produits, à des structures différentes. Ce qu'il ne craint pas : "Ce sont sou-

vent les mêmes problématiques. L'incompréhension entre les salariés, des processus trop complexes, ou des problèmes d'organisation interne...". Quant à l'image de coupeurs de têtes qui colle à la profession ? Environ 95 % des missions de MFT concernent des plans de développement. "Nous sommes souvent attendus, souligne le quinquagénaire. Les salariés sont contents de voir quelqu'un arriver quand il n'y a plus personne pour piloter l'avion". L'homme promet d'ailleurs n'être "jamais" intervenu dans une entreprise dans l'optique d'un plan de licenciement, même s'il a déjà été amené à en faire au cours de missions. A 57 ans, Robert Besson considère son métier de manager de transition comme "une bonne façon de finir sa carrière". Surtout que l'activité rapporte. Il estime percevoir une rémunération 10 à 20 % supérieure à celle qu'il percevait s'il était en poste. Et espère que des transitions courtes lui seront proposées : "J'ai fait une fois une mission d'un an. Je commençais à m'installer, à rentrer dans le quotidien..."

V.L.