

LE MANAGEMENT DE TRANSITION, LA BONNE SOLUTION POUR LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI



Grégoire Cabri-Wiltzer
Président

Les entreprises font aujourd'hui de plus en plus souvent appel à des managers de transition. Parallèlement, les dirigeants sont de plus en plus attirés par ce mode d'intervention. Rencontre avec Grégoire Cabri-Wiltzer président depuis 2011 de **NIM Europe**, Cabinet précurseur du management de transition en France.

BIO EXPRESS

Cabri-Wiltzer, Président, diplômé d'HEC, de la New York University et de la London Business School. Après un début de carrière chez L'Oréal et dans le Groupe Bourjois Chanel, il a exercé pendant près de vingt ans des responsabilités de direction générale dans le Groupe Estée Lauder (France, Allemagne) puis dans le Groupe Revlon, dont il a été PDG en France. Il a également réalisé une mission de réorganisation dans le Groupe LVMH.

Pourriez-vous nous présenter votre Cabinet ?

Créé en 2001, NIM Europe a été une des sociétés pionnières du management de transition en France. Il y a une vingtaine d'années ce métier n'existait, en effet, pas encore dans l'hexagone, la Grande Bretagne et la Hollande en étant les initiateurs. Diplômé d'HEC, j'ai passé l'essentiel de ma vie professionnelle à des postes de direction générale et dirigé également plusieurs marques de cosmétique en France et à l'étranger. C'est pourquoi j'ai décidé de reprendre cette société présente sur un marché très porteur et de mettre mon expérience opérationnelle au service de ce secteur.

Dans quelles circonstances fait-on appel à un manager de transition ?

Le management de transition est la réponse opérationnelle, rapide et efficace pour aider les entreprises à :

- accompagner le développement de nouveaux projets
- faire évoluer un Business model
- traverser une crise passagère

- prendre le relais d'un dirigeant absent pour assurer la continuité d'une entreprise

Le manager de transition est là pour amener l'entreprise d'un point A à un point B dans une situation exceptionnelle ou d'urgence. Notre valeur ajoutée réside dans notre capacité à réagir sous quelques jours en proposant LE décideur en adéquation avec la demande de notre client. Le management de transition n'est donc ni du recrutement ni du conseil en stratégie, mais bien l'apport d'une aide déterminante à une entreprise pour traverser une étape essentielle de son développement. Notre métier consiste à identifier, évaluer et proposer la meilleure solution de leadership.

Quels sont les profils requis ?

Ce sont d'abord des dirigeants opérationnels, ayant eu des expériences multiples, capables de s'intégrer immédiatement dans l'entreprise et sur la problématique.

Nous intervenons sur toutes les fonctions de l'entreprise, support et opérationnelle :

- directions générales
- directions industrielles
- directions de ressources humaines
- directions financières et informatiques
- direction marketing et du développement commercial

Depuis plusieurs années, les fonctions concernées se sont élargies à la communication, les achats et le juridique dans les services, notamment le secteur des assurances. Historiquement, les demandes venaient plutôt du secteur de l'industrie.



CONSEIL

LE MANAGER DE TRANSITION EST LÀ POUR AMENER L'ENTREPRISE D'UN POINT A À UN POINT B DANS UNE SITUATION EXCEPTIONNELLE OU D'URGENCE. NOTRE VALEUR AJOUTÉE RÉSIDE DANS NOTRE CAPACITÉ À RÉAGIR SOUS QUELQUES JOURS EN PROPOSANT LE DÉCIDEUR EN ADÉQUATION AVEC LA DEMANDE DE NOTRE CLIENT.

Pourquoi et quels types d'entreprises font appel à vous ?

Le plus souvent les sociétés en demande sont en situation d'urgence. Le manager de transition intervient pour une durée déterminée (entre 6 et 24 mois). Une fois la mission terminée, les compétences du manager ne sont plus nécessaires. 70 % des missions réalisées sont des missions de réorganisation, conduite de changement, mise en place de projets ou de développement. 30 % seulement sont des missions de crise ou de remplacement pur et simple. Tout type d'entreprise est susceptible de faire appel à nous : PME, entreprises internationales, entreprises multinationales, fonds d'investissement, Family office.

Pourquoi faire appel à des compétences extérieures à l'entreprise ?

Soit les sociétés ne disposent pas des compétences requises en interne, soit elles souhaitent disposer d'une expertise opérationnelle qui ne s'inscrit pas dans un contexte de « politique interne » pour se concentrer sur l'objectif et la réussite du projet.

Quelles sont les qualités requises pour exercer cette fonction ?

En fonction du domaine d'intervention de l'entreprise et de sa problématique, l'expérience requise sera différente. En revanche les qualités du dirigeant seront toujours les mêmes : réactivité, ouverture d'esprit, adaptabilité et souplesse. La capacité de management d'équipes est indispensable. Un manager de transition doit être un « faiseur », qui met en œuvre rapidement pour délivrer des résultats.

Le manager de transition doit avoir un esprit de synthèse, être pragmatique avec un fort sens des priorités et savoir résister à toute pression dans un contexte de crise. Il doit avoir une forte crédibilité grâce à son charisme et à son sens du leadership, surtout s'il doit procéder à des réorganisations importantes et à des plans de départ ou des fermetures de sites.

En quoi votre profession diffère-t-elle de la chasse de tête ?

Un recrutement traditionnel dure en général six à neuf mois, car le cabinet va devoir « débaucher » un dirigeant chez un concurrent, lui faire rencontrer une nouvelle entreprise et le laisser faire sa période de préavis chez son employeur. Le recrutement d'un manager de transition répond à la demande d'une solution immédiate.



Quelles sont les caractéristiques de votre cabinet sur ce marché ?

Les consultants de Nim Europe ont tous une expérience opérationnelle dans les entreprises. Ils peuvent comprendre la problématique et les caractéristiques essentielles d'une mission. NIM Europe a de surcroît accès à des ressources dans tous les pays du monde grâce à son appartenance à un groupement le « Senior Management Worldwide », un réseau mondial de Cabinets indépendants spécialisés dans le management de transition. Notre structure nous permet de tisser des liens étroits avec nos clients afin de répondre sous 3 à 5 jours à leur besoin.

Nous avons des procédures internes rigoureuses, un suivi constant de nos managers au cours de leur mission, et respectons scrupuleusement la déontologie et la confidentialité de nos clients ce qui nous a permis d'être le premier cabinet français certifié par le Bureau Veritas. ■

CHIFFRES CLÉS DE NIM EUROPE

- 550 missions réalisées auprès de 120 clients depuis 2001 concernant toutes les fonctions support ou opérationnelles de l'entreprise et réparties entre secteur industriel et activités de services.
- Capacité d'intervenir dans 25 pays.