

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES en accélérant le déploiement de leurs opérations partout dans le monde



Gérard Pfauwadel (70)

Bio express

Polytechnicien (70) et diplômé de l'ENA, Gérard Pfauwadel débute sa carrière au Ministère des Finances, puis comme Secrétaire Général du Comité Interministériel de Restructuration Industrielle. Créateur puis Président du MATIF (Marchés à Terme d'Instruments Financiers) en 1988, il rejoint en 1998 le Groupe AGF-ALLIANZ où il prend la Présidence du Directoire du Groupe Mondial Assistance, puis devient Directeur Général des AGF. Il est Président du Conseil d'administration d'Unigestion Asset Management (France) parallèlement à ses responsabilités chez X-PM.

Quelles sont vos responsabilités chez X-PM ?

Je dirige le pôle Services financiers (Banque-Assurance et Private Equity) que j'ai par ailleurs créé. Après 30 ans de carrière comme dirigeant, j'estimais le moment opportun pour me consacrer à mes propres projets. J'ai donc souhaité utiliser mon expérience managériale et mon capital relationnel pour rejoindre en 2002 X-PM, une des premières entreprises à développer en France le management de transition. Importé du monde anglo-saxon, où le Private Equity avait stimulé ce type d'activité, le concept de management de transition était en effet très peu connu des Français, alors plus familiers des firmes de consultants ou de celles de chasseurs de têtes.

Quels sont aujourd'hui les grands sujets qui vous mobilisent dans le cadre de votre activité ?

Ce sont bien entendu les sujets traditionnels du management de transition, mais nos interventions de prédilection concernent les

La crise sanitaire a rendu encore plus prégnant l'accompagnement des entreprises sur des sujets comme l'accélération de la digitalisation, les SI et les restructurations qui sont autant de défis à relever pour le management de transition. ***Rencontre avec Gérard Pfauwadel (70), partner de l'entreprise X-PM, une référence dans ce domaine.***

changements de périmètre (fusion d'entreprises, regroupement, cession, restructuration...), particulièrement fréquents dans la banque et l'assurance. Nous traitons aussi des sujets d'amélioration de la performance, notamment pour les directions financières et les RH (plan de sauvegarde de l'emploi). Nous travaillons également sur les directions financières, les DRH et les DSI, en particulier en maîtrise d'ouvrage et sur la digitalisation, sujet que la crise sanitaire a rendu plus sensible. Accompagner nos entreprises clientes sur des sujets comme l'accélération de leur digitalisation, les SI et les restructurations est aujourd'hui notre défi.

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur le périmètre de votre activité ?

L'État a octroyé aux entreprises des prêts garantis en vue de leur permettre de tenir, mais dans l'ensemble leur situation financière s'est plutôt dégradée. Elles vont donc avoir besoin de fonds propres considérables et être amenées à effectuer, en raison même de ces problématiques de haut de bilan, des opérations de fusion, d'acquisition et de restructuration. Nous sommes parfaitement là dans notre champ d'intervention. Face à cette crise sanitaire, évidemment peu favorable aux déplacements et au développement des affaires, X-PM dispose d'un atout : un réseau international constitué de longue date et relativement puissant. En effet grâce à nos filiales asiatiques et à notre réseau de partenaires, notamment en Europe, nous sommes à même de proposer à nos clients un service local. Nous sommes ainsi bien placés pour accompagner de grandes maisons de banque et d'assurance françaises dans leurs opérations à l'étranger.

Quand sait-on, pour le manager comme pour l'entreprise, que le management de transition a atteint ses objectifs ?

Quand ce qui a été spécifié dans le contrat signé avec le client qui nous a choisis se trouve réalisé dans le délai et le budget impartis. Pour mener à bien nos missions à visée très opérationnelle, nous avons développé une démarche en 3 temps : une phase initiale dite de « cadrage » qui a pour objectif d'évaluer les enjeux, les risques et les priorités du projet puis de définir le plan d'actions et la gouvernance de la mission. Une phase d'exécution du plan d'actions dite « terrain » lors de laquelle le manager de transition sélectionné conduit les différents chantiers, assure la communication et le reporting, avec l'appui du partner X-PM. Enfin une phase de « retrait » visant à transmettre la responsabilité des actions engagées aux équipes internes pour assurer la pérennité des résultats acquis. La durée moyenne d'une mission est de 6 à 12 mois.

Outre l'indispensable compétence, quelles sont les qualités d'un bon manager de transition ?

Nos managers sont tous hautement qualifiés, particulièrement performants sur le plan opérationnel et dotés d'une forte expérience dans le secteur dans lequel ils interviennent. Ils sont, avec la connaissance des problématiques de nos clients, un de nos actifs principaux. Sélectionnés au terme d'un processus très exigeant, au-delà de leur compétence, ils sont aussi choisis pour leurs aptitudes managériales conférant une autorité naturelle qui leur permet de s'imposer très vite dans la mission. X