



Ces cadres qui ont un pied dedans, un pied dehors

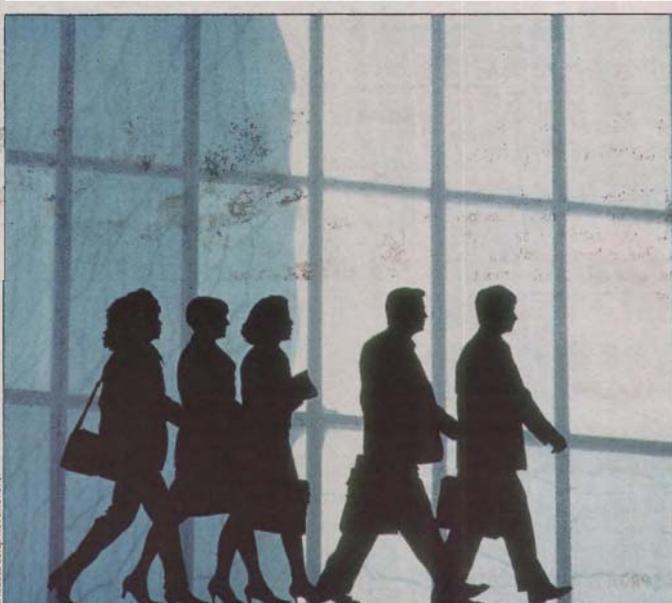
Managers de transition, cadres intérimaires ou en portage salarial... tous ont un point commun : ils ne font que passer dans l'entreprise. Comment gérer ce « non-attachement » ?

A quarante-huit ans, Didier Douzich a occupé divers postes à des fonctions marketing, commerciale, de direction générale ou de direction d'usine. En France, mais aussi au Japon, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Espagne. Aujourd'hui installé en Touraine, il ne se voile pas la face : avoir un pied en province ne facilite pas la promotion d'une carrière de dirigeant à l'international. « *Le management de transition me permet de conjuguer une vie professionnelle à la hauteur de mes attentes et une vraie vie privée entre deux missions. Très honnêtement, je profite plus intensément de ma famille.* »

La rupture faciliterait donc les conditions d'un meilleur épanouissement personnel. Mais n'alimente-t-elle pas une forme de frustration professionnelle, ne serait-ce qu'en interdisant la projection mentale, voire affective, dans une structure collective vouée à construire de la valeur dans le temps ? « *Il ne faut pas nier la dimension sentimentale. Partir après cinq mois de mission, c'est un petit déchirement. Mais on se blinde* », lance Didier Douzich. Le réseau Fairlead Management auquel il s'est associé lui garantit le soutien d'un comité de pilotage hebdomadaire, articulation entre le manager de transition, la société donneuse d'ordres et le réseau.

UN MÉTIER INGRAT

Cette disposition, il a pu l'apprécier pleinement il y a encore quelques semaines, lorsqu'il présidait, pour une mission de cinq mois, à la cession de la filiale espagnole d'un groupe industriel français. Le management de transition reste a posteriori associé à des contextes plutôt négatifs. « *Quand le boulot est terminé, les actionnaires n'ont pas forcément envie de nous revoir. En ter-*



JACQUES LOK PHOTO MONSIEUR

mes de reconnaissance extérieure, c'est vrai que c'est un métier un peu ingrat. C'est aussi pour cela qu'il faut savoir se libérer de la dimension affective du management », soutient François Dréval.

Ancien DAF, DG et PDG, il a été appelé depuis 1990 une vingtaine de fois pour mettre en œuvre des plans de sauvegarde et de redressement d'entreprise. Pour lui, le manager de transition, que les Anglo-Saxons nomment plus légitimement « *company doctor* » ou « *chief restructuring officer* », a une fonction sociale à part entière. Il est un dirigeant « de crise », parfois appelé à prendre le mandat social de l'entreprise.

« IL FAUT SAVOIR SE LIBÉRER DE LA DIMENSION AFFECTIVE DU MANAGEMENT. »

Portage salarial, management de transition, intérim, Jean-Julien Pascalet, lui, a goûté à tout en investissant des postes de directeur de la communication de collectivités locales et en assurant des prestations de relations publiques. Pour ce jeune quinquagénaire, le métier prévaut sur la dimension environnementale et contextuelle. Et c'est justement l'enchaînement des missions qui fait la richesse d'une fonction de transition. « *L'ennui avec le poste en CDI, c'est le jeu des relations interminables, les réunions incessantes qui finissent par prendre le dessus sur le métier même* », souligne-t-il.

Avoir un pied dans l'entreprise sans se plier pour autant à la tutelle statutaire préserve une certaine forme de responsabilité et de liberté. Georges Emblanc, géologue de formation, a choisi, il y a sept ans, de rejoindre le réseau de portage sa-

lariat Alter & Co pour encadrer ses missions de conseil en environnement. « *La distance nous permet de cultiver une plus grande exigence quant aux relations que l'on veut établir avec les donneurs d'ordres* », soutient-il. Mieux vaut communiquer d'emblée sur son statut réel. « *En annonçant dès le premier jour une date de départ, on signifie qu'on n'est pas là pour faire carrière, qu'on n'est pas "achetable"* », explique Didier Douzich. C'est en effet le rapport hiérarchique traditionnel qui se trouve ébranlé à sa base. Le patron n'est pas le payeur.

PLUS EFFICACE

Mais reste-t-il seulement un patron ? « *On a l'impression de ne pas avoir de boss. On troque le patron contre des clients, dont on supporte beaucoup mieux les sautes d'humeur* », soutient Jean-Roch Miquel, trente-sept ans, en portage depuis quatre ans sur des fonctions de communication. Les cadres en mission ponctuelle le disent tous : ce statut hybride réhabilite l'objectif et relègue au second plan la contingence structurelle. D'où une plus grande capacité à investir pleinement la fonction et ses charges en se délestant du carcan des codes relationnels et hiérarchiques. « *Pour mener des missions délicates, on est souvent plus efficace quand on n'est pas dans l'organisation* », soutient Didier Douzich. Certes, on ne peut pas faire l'économie d'une immersion initiatrice de compréhension de l'environnement et des problématiques. Sans jamais oublier non plus que l'on ne fait que passer. « *Il faut apprendre à ne pas se rendre indispensable* », lance François Dréval.

MURIEL JAOUËN

À MOITIÉ CHOISI, À MOITIÉ SUBI

Robert Half Management Resources, spécialiste du travail temporaire, identifie deux grandes familles de cadres en intérim. D'une part, les managers ayant hui à dix ans d'expérience et souhaitant relancer leur carrière ou encore s'ouvrir à de nouveaux projets (55 % des cas). D'autre part, ceux qui, après quinze ou dix-huit ans de CDI, se retrouvent sur le marché du travail et doivent se réorienter (45 % des cas).