



Ces si précieux DAF de transition

Avec la crise, les profils de managers de transition sont à nouveau très demandés. Une opportunité, à condition de faire des concessions sur le salaire.

PAR MORGANE REMY

+ EMAIL redaction@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB www.agefi.fr/emploi

« **Je suis devenu DAF*** à la carte, notamment pour me sentir utile, raconte Guy Degeorges, qui travaille principalement avec des PME et des start-up. Et en ce moment, nous le sommes particulièrement. » En effet, leur rôle sera crucial auprès des entreprises qui vont avoir des difficultés de trésorerie ou qui devront saisir des opportunités de marché, dans les mois à venir. « A ce

jour, nous avons beaucoup de demandes d'amélioration de la fluidité du 'cash-flow' et de refinancement, car la trésorerie est le nerf de la guerre en période incertaine, précise Benoit Durand-Tisnès, managing director de Wayden, spécialisé dans le management de transition. Mais nous nous attendons aussi à une recrudescence de demandes en restructuration dans les mois à venir ; nous nous y préparons. »

Ce cabinet est, comme les autres, particulièrement à recherche d'experts en gestion de crise. « Nous cherchons des directeurs financiers très orientés trésorerie et 'business partners', capables de gérer rapidement des restructurations ou des transformations profondes », précise Hugues Roussel, expert de l'activité finance chez Robert Walters Management de Transition. Ces

*Directeur administratif et financier.

intermédiaires de placement entre les entreprises et les directeurs financiers observent tous la même tendance. « *Le Covid-19 a bouleversé le marché : auparavant, nous avions beaucoup de missions en remplacement dans le comité de direction ; désormais, nous cherchons des profils qui ont déjà mené des plans sociaux ou des fermetures d'usines, en plus de ceux spécialisés en accompagnement de la croissance et en transformation digitale* », ajoute Emilie Couvreur, *associate business director* chez Robert Half Management. Certaines entreprises vont en effet sortir renforcées de la crise et en profiter pour faire de nouvelles acquisitions.

Bref, le marché est actif... mais est-il pour autant attractif ? La plupart des financiers se lancent par défaut. « *Ou plutôt par hasard* », raconte Frédéric Couvreur, 47 ans et manager de transition finance. Ce dernier a fait 24 ans de carrière, classique, suivant la voie royale du contrôle de gestion jusqu'au poste de directeur financier, dans des sociétés reconnues comme Valeo, Bic, LVMH et Stella International. Pour sa carrière, il part pendant 12 ans en Chine. « *Puis, poursuit-il, j'ai décidé de rentrer en France à la fin de mon contrat chez Stella International, qui a profité de cette décision pour me proposer de mettre en œuvre la restructuration de sa filiale française.* »

Ensuite, Frédéric Couvreur se fait connaître par Robert Half et trouve par ce biais une nouvelle mission de réorganisation de la chaîne d'approvisionnement dans une entreprise spécialisée dans les isolants thermiques. « *J'aime avoir accès à des secteurs différents, tout en ayant une mission bien définie à la fois* », résume-t-il. Son parcours est un cas

d'école. « *Le plus courant est que la première mission soit un peu subie, analyse Patrick Abadie, président fondateur de Delville Management. Souvent, il s'agit d'un financier très expérimenté mais aussi considéré comme senior à 50 ans, ou d'expatriés qui souhaitent revenir en France. Mais une fois qu'ils y ont goûté, les trois quarts ne veulent plus repartir en CDI.* »

LE PRIX DE LA LIBERTÉ

« *Ce que j'apprécie, c'est d'arriver dans une situation complexe où je peux redresser la situation et avoir un impact concret*, explique pour sa part Marc Hincker, 57 ans, qui passe par Robert Walters. *J'aime la phase où il faut décrypter, trouver la voie pour être efficace rapidement et construire un plan avec une équipe.* »

Fort de 15 ans d'expérience en tant que contrôleur et directeur financier, il s'est aussi lancé à son retour

TÉMOIGNAGE

DAVID DESPLAS, directeur financier de transition depuis 2004

« C'est ma 19^e mission et je suis toujours aussi enthousiaste »

« J'ai été salarié de 1990 à 2004 et je suis devenu directeur financier dès mes 27 ans, dans une entreprise cotée au Nasdaq et au Neuer Markt. Je travaillais alors sur un sujet de rachat, avec des problématiques d'intégration et de mise en place de la fiscalité inter-sociétés. J'ai beaucoup aimé cette période. Puis, j'ai été recruté par un grand tour-opérateur en tant que DAF groupe en charge des finances, mais aussi des ressources humaines et du système d'information. Nous avons tenté, conformément à ma feuille de mission, de valoriser et vendre le groupe créé. A trois reprises, l'actionnaire a refusé les offres pourtant bien structurées. Je me



DE

suis rendu compte que cela ne me convenait pas. J'ai réalisé que je n'aimais pas l'aspect politique d'une carrière en entreprise.

J'ai donc voulu opter pour le métier de transition à la croisée des chemins entre l'entrepreneuriat et une forte expertise.

Aujourd'hui, j'en suis à ma 19^e mission, notamment trois avec Wayden, et je suis ravi d'être capable d'accompagner le client avec diplomatie mais fermeté, pour le « challenger » et être force de proposition. J'ai aussi la chance de pouvoir négocier mes missions afin de me permettre de m'arrêter en intermission pour récupérer ou me former. Mes inter-contracts n'ont jamais dépassé un mois et demi, voire deux mois. »

du Mexique faute de trouver un poste classique suffisamment intéressant. « *Désormais, je trouve ce métier très valorisant* », ajoute-t-il.

Valorisant : ce mot est récurrent dans la bouche des professionnels, car le métier est porteur de sens et de reconnaissance chez le client. Mais financièrement, la réponse est plus mesurée. « *J'ai accepté de baisser mes prix 'parisiens' pour pouvoir mener des missions en province et m'aligner sur les prix du marché*, témoigne Marc Hincker. *Je pouvais le faire car j'ai fini de payer les études de mes garçons et j'ai la chance de pouvoir souffler quelques semaines entre deux missions.* »

En effet, à moins d'enchaîner celles-ci, les directeurs financiers arrivent très vite à un niveau inférieur de rémunération. « *Statistiquement, les financiers y perdent quand ils deviennent managers de transition*, explique Bertrand Falcotet, ancien financier et associé chez Valtus, spécialisé en management de transition. *Même avec peu d'inter-contracts, il est difficile de rivaliser avec les packages d'action gratuite, de stock-options, de voiture de fonction.* » Mais le DAF de transition conserve en contrepartie une véritable liberté. ■