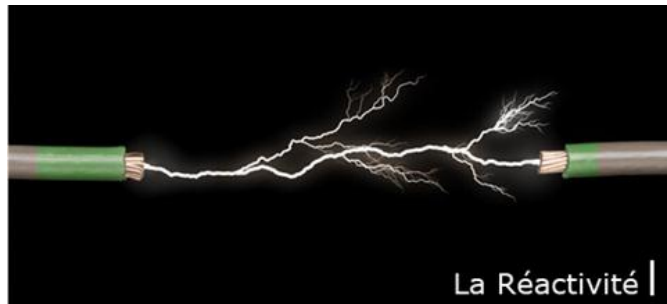


Le Livre Blanc du Manager de Transition



D delville
management

Partenaire de vos Transitions

Le Livre Blanc du Manager de Transition Delville Management

Préambule

Par **Patrick Abadie**, Associé et co-Fondateur de Delville Management

Depuis que le management de transition s'est développé en France à la fin des années 90, un certain nombre de livres blancs ont été publiés sur ce sujet encore peu connu il y a quelques années.



Tous ces documents avaient en commun l'objectif de présenter ce nouveau métier à des futurs clients, les entreprises. En créant son propre Livre Blanc, Delville Management a souhaité innover. Ce Cabinet de Management de Transition créé en 2010 a d'ores et déjà mené avec succès une cinquantaine de missions en seulement trois ans.

De quelle façon ? En s'adressant directement aux managers, à ces professionnels expérimentés et compétents qui souhaitent donner une nouvelle orientation à leur carrière après de longues années passées au sein des organisations.

Comment démarcher des cabinets spécialisés, comment «se vendre» à ses futurs clients, comment comprendre le fonctionnement interne d'un cabinet, comment gérer le déroulement d'une mission, comment entretenir son réseau, quel statut choisir...

Autant de problématiques abordées en détail dans ce Livre Blanc, qui a l'ambition de devenir le vade-mecum du (futur) manager de transition avec, pour philosophie, la nécessité de « donner pour recevoir ».

Patrick Abadie

Le Livre Blanc du Manager de Transition

Delville Management

Sommaire

Qui sommes-nous ?

1-Rapide horizon du management de transition

- 1.1 : Le marché français
- 1.2 : Typologie des missions
- 1.3 : Un recours croissant aux cabinets spécialisés

2-Le fonctionnement interne d'un cabinet de management de transition

- 2.1 : La relation client
- 2.2 : Le référencement d'un manager

3-Le marketing du manager de transition

- 3.1 : Le CV
- 3.2 : La prospection vers les cabinets spécialisés

4-La gestion de son réseau

- 4.1 : Les réseaux sociaux
- 4.2 : Les réseaux associatifs

5-L'utilité d'un cabinet de management de transition

- 5.1 : Avant la mission
- 5.2 : Pendant la mission
- 5.3 : Après la mission

6-Les qualités nécessaires du manager de transition

- 6.1 : Recul et Objectivité
- 6.2 : Empathie et Leadership
- 6.3 : Ecoute

7-Les statuts du manager de transition

- 7.1 : Travailleur indépendant
- 7.2 : Contrat à Durée Déterminée ou Intérim
- 7.3 : Le Portage salarial

Les 10 pièges du Manager de Transition

Conclusion

Le Livre Blanc du Manager de Transition Delville Management

Qui sommes-nous ?

→ Présentation du Cabinet

- **2007** : Création de **Delville Executive**, Cabinet de recrutement par approche directe.
- **2010** : Création de **Delville Management**, Cabinet de Management de Transition.
- **2012** : **60 missions** menées avec succès par Delville Management dont 25% en Direction Générale, Direction des Opérations, 35% en Direction Administrative et Financière, 25% en Direction des Ressources Humaines, 15% en Direction des Achats, Supply Chain et DSI.
- **2013** : Création d'un **bureau à Londres**, Delville est devenu membre associé de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) et **Partenaire** exclusif des déjeuners-club de l'**AFIC**.

→ Le Club Delville

Delville Management dispose du **1^{er} réseau français** structuré de managers de transition réunis au sein du Club Delville. Ses **200 membres d'excellence** sont des dirigeants opérationnels faisant état d'au moins **20 ans d'expérience** au sein de grands groupes français et internationaux.



Profil des membres du Club Delville :

Directeurs Généraux - Directeurs des Opérations - Directeurs des Ressources Humaines - Directeurs des Relations Sociales - Directeurs Administratifs et Financiers - Directeurs Supply Chain - Directeurs des Achats - Directeurs des Systèmes d'Informations - Directeurs des Achats - Directeurs Commerciaux - Directeurs Marketing - Directeurs Juridiques mais aussi : Coachs de dirigeants - Administrateurs judiciaires - Fonds d'investissements...

Nos intervenants :

Nicolas BOUZOU (économiste), Patrick Buffet (Formation de coachs), Serge DELWASSE (DG retournement), Olivier Duha (Président de CroissancePlus / Webhelp), Jean-Louis Grevet (Perceva Capital), Régis LAMARCHE (Fonds LBO), Marc LIEVREMONT (Sélectionneur du XV de France), Thierry MORIN (Valeo), Jean PEYRELEVADE (Crédit Lyonnais), Claude PORCHEROT (BNP Paribas), Henri ROUCH (Avocat), Lionel Spizzichino (Paul Hastings), Daniel Valdman (Réajir), Nathalie Villaume (Transcom).

1-Rapide horizon du management de transition

Le management de transition est né – sous le nom d’Interim Management – aux Pays-Bas dans les années 1970, où il s’y est fortement développé. Il s’est ensuite étendu en Grande-Bretagne puis en Allemagne dans les années 90.

1.1 : Le marché français

Apparu au cours des années 90, le management de transition demeure un marché de niche en France. Selon le Cabinet Xerfi (cf. encadré ci-dessous), 15% des entreprises feraient appel (régulièrement ou non) à des managers de transition, contre respectivement 50% et 75% des sociétés britanniques et hollandaises. Dans l’hexagone, les cabinets spécialisés dans ce nouveau métier se sont principalement développés au début des années 2000. En 2013, on en dénombre une cinquantaine dont plus de 90% sont des cabinets généralistes. Certains d’entre eux ont une activité à l’étranger. Ils se sont, soit centrés sur leur cœur de métier, soit ont diversifié leur activité (recrutement, formation, conseil...). Outre les cabinets spécialisés, les autres acteurs du management de transition sont les cabinets de «chasse de têtes», les cabinets de recrutement (à travers des divisions dédiées) ainsi que les groupes de travail temporaire (à travers leurs divisions d’intérim cadres ou experts).

Taille estimée du marché du management de transition en France en 2011

Nombre de jours moyen par mission : 140 à 160 (7/8 mois)
Facturation moyenne : 1200 euros/jour (sources : FNMT)
Budget moyen par mission : 154 000 à 176 000 euros
Nombre de missions réalisées dans l’année : 2000
Chiffre d’affaires des spécialistes : de 310 à 350 millions d’euros

Source : Cabinet Xerfi (d’après des données de la FNMT – 2011)

1.2 : Typologie des missions

Principales missions confiées aux managers de transition :

- **Réorganisation** (changement d’organisation, réalignement de fonction(s) sur la stratégie, restructuration, cession d’activités, fusion, création d’une nouvelle fonction dans l’entreprise, fermeture d’un site), repositionnement stratégique,
- **Développement** (lancement d’un nouveau projet, expansion à l’international, croissance externe, nouveau marché, gestion d’une « hyper-croissance »,
- **Mutation** technologique d’un marché, nouveaux acteurs...
- **Départ précipité** d’un cadre dirigeant.

Quelques généralités :

- L'intervention des cabinets en management de transition se déroule, 6 fois sur 10, dans l'univers industriel.
- Dans 1 cas sur 2, le manager de transition a pour objectif de remplacer un collaborateur clé dans l'entreprise.
- 3 fois sur 4, le manager de transition intervient dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise.
- 1 mission sur 5 se termine par l'embauche du manager de transition.

Tous les types d'organisations sont concernés par le management de transition (groupes internationaux, PME, collectivités territoriales, associations, organismes parapublics), et ce sur l'ensemble des fonctions managériales. Les fonds d'investissement sont également prescripteurs de ce type de solutions, principalement sur des fonctions de DG ou de DAF.

1.3 : Un recours croissant aux cabinets spécialisés

Le marché français du management de transition a une croissance annuelle moyenne de 20%. Selon le cabinet Xerfi France (cf. *Le marché du management de transition à l'horizon 2013*), « les cabinets spécialisés dans le management de transition maintiendront leur activité en 2013 en raison d'une moindre sensibilité aux variations conjoncturelles par rapport à d'autres acteurs de la profession (cabinets de recrutement, chasseurs de têtes, groupes d'intérim) qui seront, quant à eux, fortement touchés par les difficultés de l'économie française et européenne ». Selon Xerfi, le marché du management de transition s'établira entre 360 et 410 millions d'euros en 2013.

Si en 2010, 60% des entreprises géraient leurs situations d'urgences managériales en sollicitant leur réseau, en 2011 elles étaient 60% à faire appel à des cabinets de management de transition pour gérer ce même type de contexte.

Encore relativement jeune en France, le marché du management de transition bénéficie de l'évolution de la perception des entreprises et des cadres dirigeants quant à l'intérêt de ce « nouveau » métier.

Selon les spécialistes, le contexte actuel rend nécessaire pour ces entreprises, à court et moyen terme, d'avoir une capacité d'adaptation rapide. Elles ont un besoin croissant de profils experts, opérationnels et disponibles immédiatement. A plus long terme, les évolutions démographiques (cf. phénomène de papy-boom) auront un impact sur l'activité du marché du management de transition. Les départs en retraite de cadres et de dirigeants accroîtront, mécaniquement, les besoins de managers qualifiés. Cela devrait renforcer les tensions sur les recrutements de certains profils, dans un contexte où les perspectives de croissance de la population active sont limitées.

Pour les entreprises, le management de transition constitue, sans nul doute, une alternative intéressante, d'autant que certains cadres seniors peuvent, par ce biais, allonger leur période d'activité.

2-Le fonctionnement interne d'un cabinet de management de transition

La pérennité d'un cabinet de management de transition dépend, avant tout, de la qualité des relations commerciales nouées avec ses (futurs) clients et de sa capacité à comprendre leur environnement.

2.1 : La relation client

Le rôle d'un cabinet de management de transition est d'apporter dans un court délai une réponse appropriée à tout type de besoins exprimés par ses clients, avec lesquels une relation de confiance pérenne est indispensable. Ces besoins, généralement énoncés dans l'urgence, se caractérisent par une extrême précision. « Nos clients recherchent, bien souvent, des moutons à 5 pattes », reconnaît Patrick Abadie. Soucieux de minimiser les risques, l'entreprise cliente est tentée de faire appel à des managers possédant un profil ayant déjà fait ses preuves au sein de l'organisation. « A l'instar d'une «chasse » classique, la tentation du clonage est fréquente. Dans la *short list*, que nous proposons à nos clients, nous introduisons régulièrement des profils « alternatifs ». Nous les croyons parfaitement capables de remplir la mission qui leur sera confiée parce que nous avons soigneusement validé leurs compétences. D'où l'intérêt, pour les managers de transition souhaitant intégrer ces short lists, d'être identifiés en amont par nos soins », poursuit Patrick Abadie. Tous les managers de transition en conviennent : même en étant recommandé par un cabinet de transition, décrocher une mission relève souvent du parcours du combattant, tant le processus de sélection est drastique. « Il s'agit d'un véritable recrutement, avec la plupart du temps plusieurs interlocuteurs à convaincre », souligne Helena Loucano Jeugnet, manager de transition.

2.3 : Le référencement d'un manager

Afin de satisfaire au mieux ses clients, le cabinet de management de transition prend un soin tout particulier à sélectionner les managers qu'il pourra impliquer en mission. La plupart du temps, ces derniers sont cooptés. Cependant, des références clients sont systématiquement exigées. « Les prises de référence ne sont pas une simple formalité car bien souvent les managers fournissent des recommandations de proches qui ne sont pas forcément très objectifs, explique Patrick Abadie. Nous nous adressons donc à leurs ex-n+1 ou à leurs ex-DRH, avec leur accord bien évidemment ».

Lorsque le cabinet de management de transition reçoit le manager, deux entretiens sont nécessaires afin d'évaluer la personnalité et les compétences de ce dernier. « La manière de décrire son expérience, de se diriger du cadre général vers le cas particulier avec aisance sont autant d'éléments décisifs pour retenir tel ou tel candidat », précise Eric Rhodes, membre du Comité de Réflexion du Club Delville. Vis-à-vis du cabinet qui l'a sélectionné pour intégrer son offre, le manager de transition doit faire preuve d'une véritable confidentialité. Il n'est pas rare que ce dernier soit sollicité par deux cabinets sur la même mission. « Dans ces cas-là, le manager doit jouer la transparence, vis à vis des deux parties et ne doit en aucune manière pratiquer la surenchère en termes d'honoraires, explique Henri Largouët, membre du Comité de Réflexion du Club Delville. L'univers du management de transition est étroit. Tout se sait. Attention à ne pas adopter un comportement de type mercenaire, sous peine de voir sa réputation compromise ».

3-Le marketing du manager de transition

Même si la réussite d'une mission conditionne la poursuite d'autres missions (dans la même entreprise ou dans d'autres organisations), le manager de transition doit veiller en permanence à entretenir ce que les spécialistes appellent le « marketing de soi ». Vous trouverez ci-dessous les conseils que Delville Management vous propose afin d'améliorer votre pratique du management de transition.

3.1 : Le CV

Un CV efficace doit vous représenter. Ce document doit être adapté à son interlocuteur professionnel. Il doit donc être régulièrement actualisé. Outre une présentation agréable (prérequis), il s'agit d'exprimer clairement un objectif professionnel et ne comporter que des renseignements utiles tout en mettant en relief les compétences liées à l'emploi visé. Bref, le CV doit donner envie d'en savoir plus sur vous au cours d'un entretien, d'aller plus loin dans la découverte de votre profil.

Sur un plan pratique, le CV ne doit pas dépasser 2 pages, afin de ne pas décourager le recruteur de le lire. Après un chapeau « compétences » qui coiffe le CV, il est possible d'utiliser une présentation thématique ou chronologique.

Un bon CV comprendra une photo, votre fonction, votre secteur d'activité de prédilection, vos expertises, les noms de sociétés reconnues dans lesquelles vous avez évolué ainsi que le récit de 2 ou 3 missions réussies. Il est nécessaire d'ajouter des liens vers les réseaux sociaux (Linked-In ou Viadeo). Objectif : permettre aux cabinets de management de transition d'avoir accès, en ligne, à différents types d'informations vous concernant. Sur un plan formel, il est vivement recommandé d'imprimer son CV avant de se rendre en entretien, ce qui n'est le cas que de 3 managers sur 10 selon les enquêtes réalisées sur le sujet. « Votre interlocuteur vous accorde du temps en vous recevant. Faites-lui en gagner », résume Patrick Abadie.

3.2 : La prospection vers les cabinets spécialisés

Après avoir listé les cabinets susceptibles de vous référencer, vous allez initier l'approche commerciale proprement dite. Cette dernière doit être particulièrement soignée. Première étape : l'envoi d'un email personnalisé, à l'attention du collaborateur du cabinet en charge de cette démarche. « Le candidat doit contacter le cabinet et se faire communiquer le nom du collaborateur en charge du traitement des CV, s'il y en a un », recommande Bernard Michel, membre du Comité de Réflexion du Club. Rien de moins efficace que d'envoyer une candidature sur l'adresse « contact » du cabinet ou d'« arroser » plusieurs cabinets avec le même courrier électronique. Le pire étant d'utiliser le fameux « cci », ce type de courriel ne générant aucune réponse.

« Dans ces cas-là, ces mails n'aboutissent à rien, immanquablement dans la base du cabinet, avec une chance très réduite d'obtenir un rendez-vous » confirme Patrick Abadie. Dans le corps du mail, qui ne devra pas dépasser 10 lignes, il convient d'adopter un discours convaincant, tout en faisant preuve d'humilité et de détermination. Dans votre démarche d'approche, vous, manager de transition, devez vous montrer proactif, en proposant, par exemple, de collaborer ponctuellement avec le cabinet pour l'organisation de tel ou tel type d'événement.

Vous pouvez aussi participer à la vie interne du Cabinet en ouvrant votre carnet d'adresse ou en mettant à disposition du Cabinet vos compétences (fonctionnelles, sectorielles, etc.). Toutes ces démarches sont une bonne manière de marquer les esprits et d'être inoubliable (et donc inoublié).

Exemple d'une approche dynamique.

«Je possède 25 années d'expérience, en tant que DRH ou DAF, dans tel secteur d'activité, je suis mobile et immédiatement disponible. Je parle x langues... ».

Ne pas oublier de mentionner le contenu de la mission en cours ou de celle qui vient de s'achever afin de mettre en avant les nouvelles compétences acquises. Par ailleurs, « les fautes d'orthographe – ou autres coquilles, à ce niveau de responsabilité, sont bien entendu rédhibitoires » souligne Patrick Abadie, lassé d'en corriger encore quotidiennement. Une fois référencé dans le cabinet, il est recommandé, afin de ne pas se faire oublier, d'actualiser son CV deux à trois fois par an.

4-La gestion de son réseau

Dans l'univers du management de transition, les annonces de mission n'existent pas, un client éprouvant légitimement des difficultés à communiquer sur une situation de stress au sein de son organisation. Les annonces presse, internet et l'activité des chasseurs de tête ne recouvrent ainsi qu'une partie limitée des emplois disponibles. Pour avoir accès à la mine d'opportunités que représentent l'ensemble des postes ne faisant l'objet d'aucune publicité, le réseau demeure le moyen le plus efficace pour parvenir à ses fins. 75 % des emplois de cadres confirmés sont ainsi pourvus grâce à ce moyen. L'utilisation de votre réseau est donc incontournable, à condition de s'en servir de manière efficace.

4.1 : Les réseaux sociaux

Depuis plusieurs années, les réseaux sociaux sont devenus un outil incontournable pour booster sa carrière. Ils représentent un moyen privilégié, pour le manager de transition, d'accroître sa visibilité sur la toile. La plupart des recruteurs utilisent ces réseaux professionnels (LinkedIn, Viadeo...) pour faciliter leurs recherches et trouver le meilleur profil. Autre possibilité pour le manager de transition souhaitant se faire utilement remarquer : créer et animer un blog consacré à son domaine d'expertise ou bien émettre des commentaires pertinents sur d'autres blogs appartenant à des professionnels évoluant dans son univers.

La plupart des utilisateurs de réseaux sociaux professionnels applique la règle suivante : n'accepter dans leur réseau que les personnes déjà rencontrées au préalable (ou avec lesquelles il y a eu des échanges). Privilégiez l'extension de votre réseau en complétant celui-ci par des personnes ayant une communauté d'intérêt avec vous ou représentant une niche de compétence cohérente avec votre activité. Envoyer une invitation à des inconnus ne semble pas très pertinent..

4.2 : Les réseaux associatifs

Manager de transition, Brigitte Trumet est intimement convaincue de l'importance de cultiver son réseau. « Je suis attentive à tout ce qui concerne mon activité professionnelle : participation aux débats, aux présentations, aux animations, aux clubs, mais aussi à des formations qui me permettent d'élargir mon réseau captif et hors captif, explique-t-elle. Pour entretenir mon réseau, je fournis des informations utiles, j'explore des pistes, j'aide des gens, j'organise des déjeuners ». En résumé, savoir donner pour recevoir. Loin d'être un actif immuable le réseau est un capital en perpétuelle évolution. «La crise encourage plus que jamais l'échange, le dialogue, la mise en réseau, notamment pour découvrir les marchés cachés », explique Patrick Buffet, membre du Comité de Réflexion du Club Delville. Pour un manager de transition, adhérer à des associations professionnelles de type ANDRH (Association Nationale des DRH) ou DFCG (Directeur Financier et Contrôleur de Gestion), ou bien à des clubs tels que les réseaux Daubigny ou Oudinot (association de cadres supérieurs et du monde de l'entreprise) apparaît donc comme une démarche incontournable pour « réseauter ». Autre solution : adhérer aux associations d'anciens élèves afin de pouvoir bénéficier des précieux annuaires d'« anciens » et ainsi disposer d'un outil supplémentaire pour effectuer des approches professionnelles.

Lorsque vous n'êtes pas impliqué en mission, vous devez vous fixer comme objectif, d'effectuer, au moins, deux actions professionnelles par jour (RDV, conversation téléphonique). Par ailleurs, lorsque vous terminez une mission, vous devez impérativement en informer votre réseau (cabinets spécialisés, réseaux sociaux,...), quelques semaines au préalable, afin d'être à nouveau opérationnel pour décrocher un nouveau challenge et ainsi éviter une attente prolongée entre deux missions.

5-L'utilité d'un cabinet de management de transition

Pour un manager de transition, un cabinet spécialisé représente à la fois un réseau commercial, un point d'arrivée des missions, un soutien précieux pendant ces dernières et un lieu d'échange privilégié entre les managers.

5.1 : Avant la mission

Le cabinet doit être en mesure de comprendre le besoin du client afin de rechercher le manager le plus adapté à la mission. «Les cabinets réalisent l'adéquation mission/profil puis mettent en relation les managers qu'ils ont référencés et dûment sélectionnés avec leurs clients avant de suivre le bon déroulé de la mission, dans une logique d'accompagnement », explique Yannick Chouffot, manager de transition. Le cabinet doit qualifier la mission : connaître le contexte de l'entreprise ou du poste à accompagner ou à remplacer, définir les tâches à accomplir, déterminer les modes de fonctionnement de l'entreprise. Autre impératif : appréhender les «points durs » (parfois cachés) de la mission, le «faire » et le «faire faire » par le manager de transition et la compatibilité avec le futur responsable hiérarchique. « Le cabinet doit effectuer une présentation claire du contenu de la mission », explique Brigitte Trumet, manager de transition. «Nous attendons du cabinet qu'il nous valorise, qu'il pense à nous et ne nous oublie pas au fond d'un fichier de candidats ». Le cabinet doit, de son côté, livrer, au manager de transition, des informations sur l'état du marché et des tendances. Il doit l'aider à entretenir son réseau...

5.1.1 : L'entretien du manager avec le client

La rencontre avec le client, qui ressemble, en tout point à un véritable entretien de recrutement, dure généralement 1 heure. Elle doit le rassurer sur votre capacité à résoudre les problématiques motivant la mission, notamment en faisant référence à des situations similaires.

Vous devez avoir préparé soigneusement l'entretien en vous renseignant sur l'entreprise, et vous présenter en répondant aux attentes de votre interlocuteur. Si vous possédez, par exemple, une double compétence (développement et réorganisation), et que vous vous présentez sur un poste de développement, vous devrez faire abstraction de la partie réorganisation. Au niveau de la forme, vous devez impérativement tempérer vos propos : éviter de dire « je déteste, je ne veux surtout plus faire ça.. » mais se montrer ouvert « je préférerais... ». Lors de l'entretien, pensez à prendre des notes, afin de démontrer votre intérêt quant au contenu de la mission. Autres impératifs : rendre l'entretien interactif. « Souhaitez-vous que je rentre dans le détail ? », par exemple, ne pas couper la parole et respecter le silence : lorsque l'interlocuteur a fini de poser des questions, il est courant qu'il réfléchisse aux points oubliés. A ce moment de l'entretien, ne reprenez surtout pas la parole. L'interlocuteur est aussi là pour tester votre self-control : qui se tait écoute !

Classiquement, attendez-vous à des questions de type, « quels sont vos 3 défauts, vos 3 qualités, vos succès, vos échecs ? Qu'en avez-vous retenu ? ». Notez que vous n'échapperez pas à une question sur votre motivation.

En permanence, gardez à l'esprit ce que vous pouvez apporter à l'entreprise (« le poste m'intéresse car cela va dans la continuité / cela me permet de capitaliser sur ... »). Insistez sur vos expériences antérieures et sur les éléments de votre personnalité, gages de succès dans la mission.

N'hésitez pas à vous montrer positif et enthousiaste (« votre société est dynamique, pleine de projets, son ambiance est excellente, d'ailleurs j'ai des amis qui y travaillent... »).

Lors de l'entretien, préparez toujours deux / trois questions (pas vingt !). Attention, ces questions ne doivent nullement trahir votre ignorance et doivent donc être exogènes à la mission en jeu: taille de l'entreprise, de l'équipe, l'organisation, lien hiérarchique...

A la fin de l'entretien, demandez un quitus : « Tout vous paraît-il clair ? Souhaitez-vous revenir sur un point en particulier ? Qu'avez-vous pensé de ma candidature ? Quelle est la prochaine étape ? »

Enfin, attendez-vous à une question classique, en rapport avec la mission : « Que comptez-vous faire dans les premiers jours après votre arrivée dans l'entreprise ? Quelles seront les premières actions que vous mettrez en œuvre ? »

5.2 : Pendant la mission

5.2.0 : Le démarrage de la mission

Pour un manager de transition appelé parfois «en catastrophe », le temps est compté. Vous devez donc faire « bonne impression » dans un laps de temps limité. Les fameux « 100 jours », au cours desquels les premières mesures et le style des hommes politiques sont scrutés à la loupe, se transforment en 10 jours pour le manager de transition. A vous de tout mettre en œuvre pour ne pas décevoir : écouter, établir les liens relationnels, identifier les relais et les leaders d'opinion, connaître l'organigramme (par cœur), décrypter le sociogramme (diagramme des liens sociaux),...

Afin de cadrer au mieux l'intervention du manager de transition, il est important de formaliser les échanges : ainsi, au démarrage de la mission, la rédaction d'une note de cadrage résumant la situation de l'entreprise et les objectifs, permet d'aligner les attentes du client et l'implication du manager de transition. Dans la même logique, après une semaine à dix jours de mission, le manager de transition doit rédiger un diagnostic qu'il présentera au client. Celui-ci est particulièrement utile dans des situations de crise, ou lorsque des managers de transition sont impliqués en équipe (DG et DAF, par exemple).

5.2.1 : Le suivi de mission

Tout au long de la mission, le cabinet se situe en back up, c'est à dire qu'il suit de façon régulière la qualité de l'intervention, en recueillant le satisfecit du client et le point de vue du manager. Des débriefings réguliers doivent être réalisés surtout si l'on constate des dysfonctionnements dans la mission ou un désalignement des objectifs. A tout moment, le cabinet de management de transition est mobilisé pour apporter une solution au moindre problème qui pourrait surgir dans la mission ou pour apporter une expertise complémentaire. Le cabinet peut fournir à ses managers de transition en mission un document de suivi hebdomadaire (ex : principales actions réalisées à ce jour, actions en cours, point bloquants, solutions de contournement,...). « Nous insistons auprès de nos managers pour qu'ils remplissent scrupuleusement et régulièrement ces documents. Cela nous permet d'aider utilement ces derniers s'ils se retrouvent en difficulté ou bien d'intervenir directement auprès du client, si nécessaire », explique Patrick Abadie.

Quelques jours après votre arrivée au sein de l'entreprise, il peut être intéressant de réaliser un « rapport d'étonnement » sur ce que vous avez pu décrypter dans le fonctionnement de cette dernière et ainsi mettre à jour le décalage entre votre vision d'expert extérieur et le regard du management de l'entreprise.

5.2.2 : L'apport d'expertise

Lorsque vous êtes en mission, vous pouvez solliciter les conseils de vos pairs (membres comme vous d'un même cabinet de management de transition) si vous éprouvez des difficultés momentanées ou si vous souhaitez trouver la solution optimale pour la réussite de votre mission. « Au sein de notre cabinet, nous avons créé un club d'experts. Lorsqu'un manager de transition s'interroge sur une problématique métier ou organisationnelle, il obtient généralement sa réponse dans la journée, en échangeant avec l'intéressé » explique Patrick Abadie.

Le rôle d'un cabinet de management de transition est de fournir à ses managers l'ensemble des informations dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission. Le manager ne doit pas se sentir seul en mission. C'est l'une des clés de réussite de cette dernière.

5.3 : Après la mission

A l'issue de la mission, le cabinet réalise un débriefing tripartite avec le manager de transition et son client. Objectif : analyser les aspects négatifs et positifs de la mission. Vis-à-vis du manager, le cabinet doit recenser les compétences complémentaires acquises lors de cette dernière afin de valoriser son profil dans l'optique d'une nouvelle mission.

6-Les qualités nécessaires du manager de transition

Un Manager de Transition n'est pas un manager comme les autres. Fort de son expérience et de ses succès il a le sens du défi, la culture du résultat, l'esprit d'équipe et aspire à partager ce qu'il a appris. Il est hautement adaptable et a le goût de la nouveauté voire de l'inconnu.

Différence entre un consultant et un manager de transition.

Les consultants sont nombreux à se positionner comme managers, mais attention : il s'agit bien de deux métiers différents :

- Le **temps** presse pour le manager qui doit focaliser son analyse sur les points clés (la loi du 80/20) et passer rapidement à l'action sur la base des informations disponibles. Il ne peut pas se permettre une analyse exhaustive de la situation.
- Le manager se positionne dans **l'action** : trancher, lancer une action et mettre en œuvre une solution est bien différent d'une recommandation.
- Le manager **fédère** ses **équipes** et les fait adhérer au **projet**. Il se sert de la culture et du sociogramme pour faire avancer sa mission.
- La plupart des missions de Management de Transition sont des missions à plein temps de au sein même de l'entreprise.

Les managers de transition ont en commun le fait de posséder une solide expérience dans leur domaine (20 années au minimum) et de disposer de compétences professionnelles et managériales reconnues.

« Lorsqu'un manager de transition arrive dans l'entreprise, il doit aller vite, à l'essentiel. Dans sa carrière ou lors de ses missions précédentes, il a, en principe, géré à plusieurs reprises le type de challenge qu'on lui propose. Cette expérience lui permet d'être efficace immédiatement » explique Michèle Sully, manager de transition. Le manager de transition doit être adaptable et capable de s'intégrer dans toute sorte de structure. Il doit savoir fonctionner au travers de projets. Surdimensionné pour les missions qui lui sont attribuées, le manager de transition apporte des compétences qui n'existent pas en interne ainsi qu'un œil neuf sur la problématique qui lui est confiée.

6.1 : Recul et Objectivité

Au sein de l'entreprise, le manager de transition est indépendant. Il ne doit pas poursuivre pas de stratégie de carrière au sein de la structure dans laquelle il intervient. Cela lui confère une plus grande liberté d'action et lui permet de se concentrer sur les fondamentaux de sa mission en évitant de s'immiscer dans d'éventuelles luttes internes de pouvoir.

6.2 : Empathie et Leadership

Dès votre arrivée dans la structure, à l'instar d'un directeur associé, le manager de transition doit manifester un sens aigu de l'empathie vis à vis de vos nouveaux collaborateurs. Il est essentiel de posséder un véritable sens de la communication tout en manifestant des qualités de leadership. Le manager ne doit pas négliger les éléments informels pour instaurer un climat de confiance et maîtriser les codes internes.

6.3 : Ecoute

Le manager de transition doit savoir écouter vos interlocuteurs, quels qu'ils soient (salariés, managers, actionnaires...). « Rien ne peut être accompli sans le concours et le soutien des équipes en place, estime Denis Cailliau, manager de transition. Bien entendu, l'écoute doit être mise au service de l'action et de la réussite de la mission ».

7-Les statuts du manager de transition

Indépendant, le manager de transition peut choisir différents types de statut pour exercer son activité : CDD, intérim, facturation (dans ce cas, il possède sa propre structure, et est indépendant). Concrètement, le cabinet facture la prestation du manager au temps passé ou forfaitairement à son client.

7.1 : Travailleur indépendant

Le manager de transition peut choisir de créer sa propre structure (profession libérale, EURL, SARL, SA familiale).

7.2 : Contrat à Durée Déterminée ou Intérim

Certains cabinets proposent des CDD ou possèdent un statut de société d'Intérim.

7.3 : Le Portage salarial

Le portage salarial permet au manager de transition de mutualiser les coûts annexes et de profiter, selon les cas, d'un carnet d'adresse étoffé. Si cette solution semble plus souple que le CDD, il est impératif de contractualiser avec une société de portage reconnue par le PEPS (Professionnels de l'Emploi en Portage Salarial). « Par rapport au CDD, le coût facial du portage est un peu plus important mais cette formule présente davantage de liberté », explique Yannick Chouffot, manager de transition. Le portage salarial permet de ne pas avoir à gérer l'aspect financier et administratif d'une mission et favorise une souplesse appréciable, notamment dans la gestion de l'après-mission.

Dans le cadre de missions à l'étranger, certaines sociétés de portage proposent, en sus des assurances rapatriement, des exonérations fiscales sur une partie des revenus, ou encore une assurance maladie complémentaire (négociée au niveau du PEPS). Chaque solution retenue par le manager de transition présente des avantages et des inconvénients. Il n'existe, en la matière, aucune norme particulière. Le choix s'effectue en fonction de la situation familiale, fiscale et patrimoniale du manager.

Les 10 pièges du Manager de Transition

- 1. Adresser une lettre « type » à « contact@cabinet.fr » dans l'espoir de trouver le bon interlocuteur.** Aucune chance de parvenir à ses fins, car les cabinets privilégient la personnalisation ainsi que le relationnel. Le management de transition emprunte d'autres canaux que celui d'internet. Le marketing de masse est peu approprié à cette démarche.
- 2. Sur-jouer la modestie.** Le manager doit trouver le bon équilibre entre l'auto-promotion et l'excès de modestie : il est essentiel de savoir mettre en valeur ses réalisations les plus pertinentes pour la mission (ou bien relatives au pôle et secteur d'intérêt du cabinet).
- 3. Se montrer « trop grand » pour le rôle.** Etre surdimensionné en termes de compétences et d'expérience est pertinent en management de transition. A l'inverse, l'arrogance est un vilain défaut. Attention à ne pas faire d'ombre à votre client. Idem pour les cabinets. Grâce à un brin d'humilité, vous gagnerez des alliés.
- 4. Se présenter au 1^{er} rendez-vous client sans préparation.** Le rendez-vous client ne ressemble en rien à « un petit café entre amis ». A l'instar d'un dîner réussi, la mise en scène de l'entretien est fondamentale. Elle nécessite de nombreuses heures de préparation « en cuisine » et l'élaboration d'un discours approprié. Si la nécessité de "faire bonne impression" est évidente, n'oubliez pas que le 1^{er} rdv constitue, pour le client, le début de la mission. Essayez donc d'en faire une véritable réunion de travail.
- 5. Passer inaperçu.** Le manager ne dispose que de 10 jours pour s'imposer auprès du client et de ses équipes. La timidité est réhivitoire. Préparez-vous soigneusement : démarche à mettre en œuvre, comportement à adopter, « best practices » à établir, détermination des premiers résultats à obtenir pendant cette période cruciale. Objectif : créer de la valeur dès le début de la mission, s'imposer et marquer les esprits.
- 6. Fuir le côté polémique de la politique.** Il s'agit malheureusement d'une tendance naturelle chez les managers de transition qui prennent leurs distances par rapport aux batailles politiques au sein des entreprises qu'ils ont connues. Cependant, ignorer la politique interne chez le client serait une grave erreur. Il est préférable d'utiliser son sens de la politique au profit de la mission. D'une part pour trouver son « fit » culturel. D'autre part pour faire du « sociogramme » un allié précieux dans la conduite du changement.

- 7. S'isoler en mission.** De longues journées, la tête dans le guidon, entouré par les collaborateurs du client... Il est souvent difficile pour le manager de se remettre en question et de trouver, seul, l'ensemble des réponses aux problèmes auxquels il fait face. Le secret du succès : prendre le temps de dialoguer avec les membres de son cabinet de transition, de son réseau professionnel, ou bien d'un réseau de managers de transition. Dans tous les cas : demander de l'aide et surtout donner aux autres pour recevoir.
- 8. Adopter la posture du consultant.** Le manager qui réussit s'implique dans l'action, fédère les équipes et mène le changement. Sa valeur ajoutée repose sur les résultats obtenus, et non le diagnostic et la proposition des alternatives. Lors du suivi de mission par le cabinet, contrairement au conseil, l'associé (ou directeur de mission) doit s'assurer de l'orientation des résultats.
- 9. Attendre le destin.** L'attentisme est l'ennemi du progrès. Le temps de la mission est court. En phase de recherche ou en mission, il est primordial de solliciter son réseau et de nourrir ses relations avec les cabinets, les industriels, les membres des réseaux de management de transition et les associations et clubs professionnels. Un bon moyen : lorsqu'on reçoit des invitations à des conférences, toujours se poser la question : qui peut être intéressé autour de moi ? Ainsi, vous entretenez votre réseau (au sein de l'entreprise ou personnel). Vous deviendrez ainsi incontournable et pro-actif.
- 10. S'impliquer dans le management de transition en raison d'un déficit d'opportunités professionnelles.** Le management de transition est une activité complexe et difficile ; pour réussir, il est nécessaire de se distinguer d'un candidat à un CDI, que ce soit au niveau du CV, du marketing, de la posture face au client et de sa volonté de passer le relais au successeur à la fin de la mission. Il ne faut pas confondre ces deux voies.

Conclusion

L'environnement économique et financier, en constante évolution, contraint les entreprises à s'adapter en permanence. Les organisations doivent bien souvent élaborer des solutions originales pour maintenir leurs positions et leurs parts de marché, dans des délais de plus en plus courts.

Dans cette dynamique croissante qui ne cesse depuis 20 ans, le recours au management de transition s'avère de plus en plus judicieux : réactivité, responsabilité, vision stratégique, opérationnalité... Autant de compétences que possèdent au plus haut point ces managers.

Delville Management s'engage depuis maintenant 3 ans à répondre à toutes ces problématiques. Notre cabinet est un véritable pari d'avenir, nous avons la certitude que les dirigeants d'entreprise, dans leur souhait de flexibilité, auront de plus en plus recours au management de transition.

En espérant que notre Livre Blanc a répondu à vos attentes et vos interrogations sur le management de transition. Nous restons à votre écoute.

Remerciements

Le Livre Blanc du Manager de Transition a été élaboré par **Patrick Abadie**, Associé et co-Fondateur du Cabinet Delville Management et **Eric Delon**, Journaliste.

Un grand merci aux membres du **Club Delville** (tout particulièrement à Yannick Chouffot, Helena Loucano Jeugnet, Michèle Sully, Brigitte Trumet et Armand Verger pour sa relecture !).

Nous remercions aussi le **Comité de Réflexion du Club Delville** (Olivier Bozo, Patrick Buffet, Emmanuel Coulomb, Henri Largouët, Bernard Michel, Eric Rhodes et Jean-René Rivière).

Delville Management

contact@delvillegroup.com

www.delville-management.com

32 Avenue de Wagram, 75008 Paris // 10 Margaret Street, London W1W 8RL
+33 1 46 04 52 77 // +44 (0) 203 542 41 81



Partenaire exclusif des déjeuners-club de l'AFIC
Membre de l'AFIC

