

*Comment...*

METTRE A PROFIT TOUTE L'EXPERTISE  
D'UN MANAGER DE TRANSITION



## SOMMAIRE

---

À PROPOS DE ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES	3
DÉFINIR VOS BESOINS	5
TIRER PARTI DU POTENTIEL D'UN MANAGER (H/F) DE TRANSITION	6
UNE RELATION RÉUSSIE	7
LANCER LA MISSION SUR DE BONNES BASES	8
CONCLURE SUR UNE NOTE POSITIVE	10

## À PROPOS DE ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES

---

*Leader du recrutement temporaire de managers de transition dans le domaine de la finance et de la comptabilité, Robert Half Management Resources joue également un rôle majeur dans le conseil pour la réalisation de projets.*

*Dotés de plusieurs années d'expérience dans un secteur d'activité spécifique, nos experts apportent leurs compétences pour la conduite de missions dans de nombreux domaines tels le recouvrement, l'optimisation fiscale, les fusions-acquisitions, l'amélioration des processus internes, la refonte des systèmes financiers. Ils offrent par ailleurs une solution alternative aux prestations de conseil classiques.*

*Fort de 58 ans d'expérience et de 350 bureaux dans le monde, notre réseau mondial jouit aujourd'hui d'une réputation sans égale et s'appuie sur des pratiques éprouvées. Ces atouts nous permettent de rassembler les plus grands talents financiers du marché et de répondre ainsi aux objectifs stratégiques de nos clients.*

*Pour toute information complémentaire, nous vous invitons à consulter notre site Internet [www.roberthalf.fr](http://www.roberthalf.fr).*

Pour assurer leur développement dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les entreprises s'appuient sur les conseils et l'expertise de spécialistes. Et ce besoin est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux collaborateurs (H/F) pour la conduite de projets en comptabilité et en finance. Généralement, les entreprises ne disposent pas des compétences requises en interne et sont contraintes de recruter dans l'urgence des salariés (H/F) en CDI, sans réelle cohérence avec leurs véritables besoins. Ont-elles réellement un intérêt à procéder ainsi ?

Une autre approche, plus stratégique, consiste à identifier les ressources dont la structure a besoin pour chaque projet. C'est ainsi que de nombreuses entreprises, PME ou grands groupes internationaux opérant sur des secteurs d'activités très variés, ont découvert l'avantage de faire appel aux managers (H/F) de transition pour répondre efficacement à leurs besoins spécifiques. Plus important encore, elles ont pu immédiatement intégrer des professionnels compétents, pour la durée exacte du projet considéré. Par ailleurs, en collaborant avec ces professionnels experts, leurs salariés ont non seulement bénéficié de conseils pointus mais ont pu également se former et développer leurs compétences.

Lorsqu'une entreprise décide de s'allier l'expertise de managers de transition, elle souhaite également accroître sa productivité tout en bénéficiant d'une flexibilité maximale. En intégrant des managers de transition à leurs équipes, les sociétés s'allient des compétences ciblées et adaptées à la conduite de projets spécifiques. Ainsi, cette approche offre une alternative – plus rentable – aux longs processus de recrutement de salariés permanents.

Nous espérons que ce guide vous permettra de mieux comprendre comment mettre à profit toute l'expertise d'un manager de transition.

Robert Half Management Resources

## DEFINIR VOS BESOINS

Recruter la personne adéquate pour un poste de direction à temps plein peut nécessiter plusieurs mois de travail et la conduite de nombreux entretiens.

Est-il pertinent pour votre entreprise de recruter un manager de transition (H/F) ? Pour le savoir, il est essentiel d'évaluer et d'identifier au préalable les besoins spécifiques de votre société en vous posant les questions suivantes :

- Un manque de personnel ou la saisonnalité de vos activités entraînent-ils un retard dans la réalisation de vos projets ?
- Vos projets stratégiques sont-ils repoussés par manque de ressources internes ?
- Vos dirigeants sont-ils contraints, par manque de temps, de se concentrer en priorité sur des questions « tactiques » au détriment d'actions stratégiques pour l'entreprise ?
- Vos collaborateurs font-ils beaucoup d'heures supplémentaires ?

Les réponses que vous apporterez à ces questions vous permettront de définir si le recrutement de managers de transition présente un intérêt pour votre entreprise. Il est par ailleurs indispensable d'interroger les dirigeants/responsables de l'entreprise sur les compétences qui seraient exigées. A cette fin, voici quelques questions à leur poser :

- Quelle importance doit-on accorder à l'expérience du manager de transition dans notre secteur d'activité ?

Les projets exigeant une connaissance approfondie de votre secteur d'activité seront lancés plus rapidement par des managers ayant acquis une expérience avérée dans votre secteur.

- Dans quel délai le projet doit-il être réalisé ?

Il s'agit de définir un budget et des délais réalistes pour la conduite du projet.

- Quelles sont les diverses compétences exigées par le projet ?

Outre diverses technicités, d'autres compétences peuvent s'avérer nécessaires : aptitudes au leadership, au management, aux prises de décision, ou encore communication interpersonnelle.

- Le manager de transition doit-il nécessairement travailler sur site ?

Dans certains cas, la mission peut être assurée à l'extérieur de l'entreprise.

- A-t-on besoin de cette expertise à temps partiel ou à temps plein ?

Si la gestion du projet a déjà fait l'objet d'une analyse complète, il est possible que le manager de transition puisse mener à bien sa mission en travaillant moins de 35 heures par semaine et donc, dans des conditions plus économiques pour l'entreprise.

## TIRER PARTI DU POTENTIEL D'UN MANAGER DE TRANSITION

Les managers de transition apportent à chacun des projets qu'ils prennent en charge les connaissances et l'expertise qu'ils ont acquises tout au long de leur carrière. Pour les mettre à profit, il est donc essentiel en amont du projet de bien appréhender les points forts du manager de transition.

Les managers de transition ont souvent en commun les qualités suivantes :

- Ils prennent plaisir à mettre en application leurs connaissances pour résoudre des problèmes et mener à bien des opérations spécifiques.

Les managers de transition aiment trouver des solutions. Encouragez donc vos collaborateurs à échanger avec eux librement et à élargir la discussion à d'autres sujets afin de favoriser l'émergence de nouvelles idées.

- Ils aiment les nouveaux défis.

Leur enthousiasme peut être contagieux et susciter l'envie chez vos collaborateurs de relever de nouveaux défis. Préparez-vous à capitaliser sur leur enthousiasme pour définir de nouveaux objectifs pour votre équipe.

- Ils sont dotés d'une forte capacité d'adaptation aux nouvelles situations et aux nouvelles tâches.

Ils se voient souvent confier de nouveaux projets, en plus du projet initial pour lequel ils ont été recrutés. En effet, les entreprises réalisent rapidement qu'en s'appuyant sur un manager de transition, elles peuvent accroître l'efficacité et la productivité de leurs départements. Veillez toutefois à ne pas disperser les ressources et le budget alloués au projet initial, vous risqueriez de perdre de vue les besoins essentiels de l'entreprise.

- Ils restent motivés jusqu'à la finalisation de leur mission.

Chaque manager de transition souhaite voir son action se concrétiser et mener à bien sa mission dans les délais impartis.

- Ils possèdent une vision stratégique.

Les managers de transition expérimentés appréhendent aisément la finalité du projet. Ils sont capables de remettre le projet dans le contexte global de l'entreprise et de comprendre dans quelle mesure il contribue aux objectifs de l'entreprise.

- Ils jouent le rôle de « mentors ».

Au contact d'un manager de transition, les cadres moins expérimentés peuvent acquérir de nouvelles compétences et développer leur expérience sur un large éventail de situations. Les managers de transition sont constamment amenés à former les collaborateurs de l'entreprise et ce, tout en menant à bien le projet qui leur a été confié.

Il est particulièrement pertinent de faire appel aux managers de transition pour favoriser l'émergence de nouvelles pistes de réflexion qui, sans leur intervention, pourraient être tout simplement négligées. Les entreprises qui laissent aux managers de transition le maximum de liberté et leur permettent d'accéder aux informations en tirent le meilleur parti que ce soit en termes de créativité ou bien dans l'élaboration des stratégies mais également en ce qui concerne la conduite des projets.

## UNE RELATION REUSSIE

Les questions ci-dessous vous aideront à préparer l'arrivée du manager de transition.

1. Quelle perception souhaitez-vous que l'on ait du manager de transition au sein de l'entreprise et à l'extérieur ? Aura-t-il un titre ou une fonction particulière ?

Vos collaborateurs doivent être informés au préalable des responsabilités attribuées au manager de transition et, si nécessaire, de son titre et de sa fonction. Communiquez auprès de vos collaborateurs, et plus particulièrement, avec ceux qui pourraient se sentir menacés. Le manager de transition a pour principale mission de faciliter le travail de vos collaborateurs. Il est donc important qu'il soit perçu comme un soutien temporaire.

2. En interne, quels collaborateurs travailleront avec le manager de transition ?

Il est indispensable de réunir tous les collaborateurs associés au projet ou ayant un intérêt dans ce projet pour aborder ensemble les différents objectifs. S'agissant plus précisément des employés les moins expérimentés, ils ne demanderont qu'à bénéficier de l'expérience du manager de transition, d'où l'importance d'encourager les échanges entre ces collaborateurs et le manager de transition.

## LANCER LA MISSION SUR DE BONNES BASES

### 3. Qui supervisera le travail du manager de transition ?

Les managers de transition sont le plus souvent amenés à présenter l'avancée et les résultats de leur mission directement au dirigeant de la société. Pour des raisons stratégiques évidentes, ce mode opératoire est naturellement appelé à perdurer. Toutefois, le manager de transition intervient dans de nombreux domaines et à différents niveaux de l'entreprise, il peut donc s'avérer nécessaire de mettre en place un dispositif de reporting plus étendu. Quelle que soit la structure, chaque responsable doit être totalement impliqué et informé des objectifs, du budget et des délais de réalisation du projet.

### 4. Quel travail de préparation faut-il entreprendre ?

La préparation de l'arrivée d'un manager de transition est similaire à celle d'un collaborateur permanent : allouer le temps nécessaire pour lui présenter l'entreprise et son organisation, le présenter aux collaborateurs clés, ou encore identifier les ressources qu'il faut mettre à sa disposition. Toutes ces actions contribueront à la réussite du projet dans les délais impartis. En outre, l'organisation d'une réunion préalable avec les membres de l'équipe de direction permettra de valider en amont que tous les aspects du projet sont bien couverts.

Il est important de préparer soigneusement l'arrivée du manager de transition pour faciliter son intégration au sein de l'entreprise. Voici quelques suggestions pour favoriser dès le départ une bonne relation :

- Donnez-lui une orientation claire. Les managers de transition impliqués dans des projets à long terme doivent avoir la même vision d'ensemble de l'entreprise que les collaborateurs. Ils doivent se familiariser avec les infrastructures de l'entreprise. Assurez-vous de bien leur expliquer les politiques en vigueur, les procédures de sécurité, les horaires de travail, etc.
- Faites les présentations. Présentez le manager de transition aux collaborateurs clés qui travailleront avec lui et qui lui apporteront les informations nécessaires à la bonne conduite de sa mission.
- Communiquez fréquemment. Organisez des réunions régulières entre le manager de transition et l'ensemble des parties prenantes pour que chacun soit informé de l'avancée du projet et pour éviter tout obstacle inattendu. Un manager de transition peut également mettre son expérience pratique au service de l'entreprise dans son ensemble. Ces réunions peuvent, à ce titre, être l'occasion d'aborder et de mettre en application de nouvelles idées et recommandations.

- Impliquez les parties prenantes. Il est important, dès le départ, de présenter clairement aux collaborateurs permanents les raisons qui ont conduit au recrutement d'un manager de transition. Pour que le manager de transition puisse mener à bien sa mission, il est essentiel que toutes les parties comprennent bien la valeur ajoutée qu'il apportera et pourquoi l'entreprise investit dans cet expert.
- Définissez clairement les objectifs. Fixez des objectifs clairs au manager de transition et ce, au début de chaque mission. Vous devez également obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties concernées, à savoir le manager de transition, l'entreprise et le cabinet de recrutement. Ainsi, vous éviterez tout malentendu, vous aurez l'assurance que la mission sera réalisée dans les délais impartis et que les objectifs seront atteints, un gage de satisfaction pour chacune des parties impliquées.
- Faites régulièrement un bilan sur la mission en cours et indiquez au manager de transition à quel niveau d'avancement il se trouve. Soyez direct – faites des suggestions constructives, clarifiez les responsabilités de chacun et confirmez l'étendue de ses prérogatives et de ses responsabilités.

Il est préférable de s'entretenir en premier lieu avec le manager de transition de tout problème soulevé au démarrage du projet, aussi mineur soit-il. N'oubliez pas que les managers de transition sont des professionnels expérimentés. Si certaines difficultés persistent ou si des problèmes apparaissent, n'hésitez pas à vous rapprocher de Robert Half Management Resources qui vous aidera à trouver une solution.

## CONCLURE SUR UNE NOTE POSITIVE

Lorsque les objectifs à atteindre sont clairement établis et lorsque le manager de transition reçoit une présentation complète du projet, toutes les conditions sont réunies pour en garantir la bonne conduite et la réussite. S'il est nécessaire d'instaurer des modes de communication réguliers afin de tenir informées les différentes parties de l'avancée du projet, il est tout aussi important de leur confirmer sa réussite.

À ce titre, une séance complète de debriefing doit être organisée avec le manager de transition et son équipe. Toutes les personnes impliquées dans le projet doivent y participer afin d'être informées des résultats du projet, du budget effectivement alloué et des réalisations associées.

A terme, il est également important d'évaluer l'impact de l'action du manager de transition. Pour mieux évaluer sa performance, vous pouvez utiliser les questions ci-dessous :

- Quelles ont été ses compétences humaines et managériales ? A-t-il accompagné l'équipe de manière appropriée ? S'est-il comporté en « mentor » ?
- S'est-il appuyé sur son expertise pour apporter des conseils pratiques sur d'autres thèmes que ceux directement liés au projet qui lui était confié ?
- A-t-on su tirer pleinement parti de son expérience du secteur ?

- A-t-il réussi à conduire une réflexion stratégique et à réagir rapidement aux nouvelles situations de marché ?
- En plus des conseils qu'il a pu donner, a-t-il su mettre en œuvre ses recommandations ?
- Le cas échéant, feriez-vous de nouveau appel à lui ? Pourquoi ?

La valeur ajoutée d'un manager de transition tient au fait qu'il joue en quelque sorte le rôle d'un comité consultatif impartial. Son objectif n'est pas de faire carrière au sein de votre entreprise, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il sera en mesure de vous donner un point de vue objectif sur votre société, ce qui peut s'avérer très utile.

La dernière étape de la mission consiste à faire part de vos commentaires auprès de la société de recrutement sur la conduite du projet et l'adaptation du manager de transition à votre culture et à vos valeurs d'entreprise. Nous attachons une grande importance à l'évaluation continue des managers de transition que nous sélectionnons. Le recueil de vos commentaires constitue à ce titre une étape essentielle de chaque projet. Ils nous permettent en effet d'améliorer constamment la qualité de nos services et de proposer aux entreprises des professionnels à même d'apporter une contribution positive à leurs projets financiers et stratégiques.

## COMMENT METTRE A PROFIT TOUTE L'EXPERTISE D'UN MANAGER DE TRANSITION

Guide réalisé par Robert Half Management Resources

Robert Half Management Resources est leader du recrutement temporaire pour toutes les missions de transition nécessitant l'intervention de cadres ou de dirigeants comptables et financiers. Nous disposons du capital intellectuel et de l'expérience nécessaires pour vous aider à réaliser vos projets au meilleur coût. Nos professionnels vous accompagnent dans la conduite de vos projets financiers d'audit, de gouvernance d'entreprise, de déploiement de systèmes ou encore d'amélioration des processus internes.

Nous avons pour vocation d'être aux côtés de nos clients à tout moment pour les accompagner sur un large éventail de problématiques liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement. Nous espérons que ce guide vous sera utile et que nous continuerons de contribuer au succès de vos futurs projets.

Robert Half Management Resources

Amsterdam | Bruxelles | Dublin | Hong Kong | Londres  
Luxembourg | Madrid | Milan | New York | Paris | Tokyo

© 2007 Robert Half Management Resources. Tous droits réservés.

La copie et la reproduction du présent document sont formellement interdites.

[www.roberthalf.fr](http://www.roberthalf.fr)

PARIS

17, rue de la Banque  
75002 Paris  
Tél. : 01 55 04 21 11  
Fax : 01 55 04 21 12  
[paris-mr@roberthalf.fr](mailto:paris-mr@roberthalf.fr)

LYON

42, rue de l'Université  
69007 Lyon  
Tél. : 04 72 71 59 90  
Fax : 04 72 71 59 96  
[lyon-mr@roberthalf.fr](mailto:lyon-mr@roberthalf.fr)

VERSAILLES

27 bis, rue Sainte Adélaïde  
78000 Versailles  
Tél. : 01.39.07.48.49  
Fax. : 01.39.07.48.47  
[versailles-mr@roberthalf.fr](mailto:versailles-mr@roberthalf.fr)



**Robert Half**<sup>®</sup>  
Management Resources