



LE LIVRE BLANC DU MANAGER DE TRANSITION

n° 03

Les facteurs clés de succès
d'une mission de transition

S'engager pour votre sérénité

Introduction

Le management de transition soulève de nombreux questionnements auxquels nous allons tenter de répondre dans ce livre blanc. Celui-ci **sera divisé en quatre cahiers**, chacun abordant une thématique différente.



Dans ce troisième cahier, nous souhaitons vous présenter le profil du manager de transition, ses qualités humaines et les compétences requises. Nous souhaitons aussi répondre à certaines questions : **Comment réussir sa mission de transition et quelles sont les attentes d'un client envers un manager de transition ?**

CAHIER

01

Le management de transition :
un levier de performance en entreprise

CAHIER

02

Le métier de manager de transition

vous êtes ici

CAHIER

03

Les facteurs clés de succès d'une
mission de transition

CAHIER

04

Le cadre juridique des missions de
management de transition



Le contexte et les enjeux de la mission sont définis, il est temps de planifier la rencontre entre le client et le manager de transition.

Soyez constructifs, ayez ensemble une logique de contribution.

Ne faites pas un entretien de recrutement mais ; parlez de l'entreprise, de la mission, de son environnement.

Vos échanges doivent permettre de bien **explorer les besoins**. Le manager de transition doit répondre à chaque enjeu par ses expériences vécues : contexte initial, objectifs à atteindre, actions mises en place et résultats obtenus.

Au-delà de l'expertise, la réussite dépendra aussi de la façon très personnelle avec laquelle le manager de transition pilotera la mission. Pensez à **explorer le savoir-être**. L'entretien doit mettre en évidence les **capacités d'adaptation** à la mission et aux **valeurs de l'entreprise**. N'oubliez pas : le manager de transition vient dans l'entreprise pour mieux en partir. Il se doit d'être proche des équipes : c'est avec les Hommes, et pour eux, qu'il fera avancer les organisations.

Le binôme client - manager de transition est en marche, vous avez envie de travailler ensemble.

La préparation de la mission joue également un rôle important ! Pour être opérationnel dès le premier jour, l'échange d'un maximum d'informations en amont permettra de bien s'imprégner de la culture de l'entreprise, son histoire, ses valeurs, son marché et surtout du contexte de la mission.

Déconnecté des tensions dans l'entreprise et souvent surdimensionné, cela donne au manager de transition une **puissance d'intervention supérieure**. Pour autant, le manager ne doit pas se sentir seul en mission : un **suivi régulier** avec le client et le directeur associé de l'EMT permet d'optimiser la valeur de son intervention et les bénéfices du management de transition pour le client.

Laissez **exprimer votre énergie** et votre envie !

Marianne Citron

Manager
de Transition
chez Delville
Management



LES ESSENTIELS

01 |

Le manager de transition doit être **pourvu** de certaines **compétences et qualités** indispensables.

02 |

L'**expertise** et l'**opérationnalité immédiate** du manager de transition **sont capitales** pour un client.

03 |

L'**intervention** du cabinet de management de transition à travers le pilotage d'une mission **est essentielle** afin **d'assurer le succès d'une mission**.

...01

LES QUALITÉS INDISPENSABLES DU MANAGER DE TRANSITION

LE SAVOIR-ÊTRE ET LE SAVOIR-FAIRE

Le manager de transition doit réunir un ensemble de **qualifications professionnelles** et de **qualités humaines** afin de réussir dans sa mission.



LES **COMPÉTENCES**

Compétences métiers
et secteurs

Expériences variées

Aptitudes managériales

Culture du **résultat**

Prise de décisions rapide
et efficace

LES **QUALITÉS**

Être capable de **s'imposer**

Réactivité et adaptabilité

Communiquer et savoir écouter

Résister au stress

Neutralité et **leadership**

Recul et Objectivité

Au sein de l'entreprise dans laquelle il intervient, le manager de transition est **indépendant**. Il ne doit pas y poursuivre de stratégie de carrière. 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 politiques internes.

Empathie et Leadership

Le manager de transition doit manifester un **sens aigu de l'empathie** vis à vis de ses nouveaux collaborateurs. Autres compétences indispensables : le **sens de la communication** et le **leadership**.

Le manager ne doit pas négliger les éléments informels pour **instaurer un climat de confiance** et **maîtriser les codes internes**.

TOP 4 DES **QUALITÉS LES PLUS RECHERCHÉES CHEZ UN MANAGER DE TRANSITION**

Selon notre dernière étude* réalisée auprès de nos clients et de nos managers, **certaines qualités paraissent indispensables** pour un manager de transition.

#1 | Crédibilité et
légitimité immédiate

#2 | Capacité
à s'intégrer

#3 | Connaissance du métier,
du secteur

#4 | Management
du changement

* Étude 2019 sur le management de transition par Delville Management.

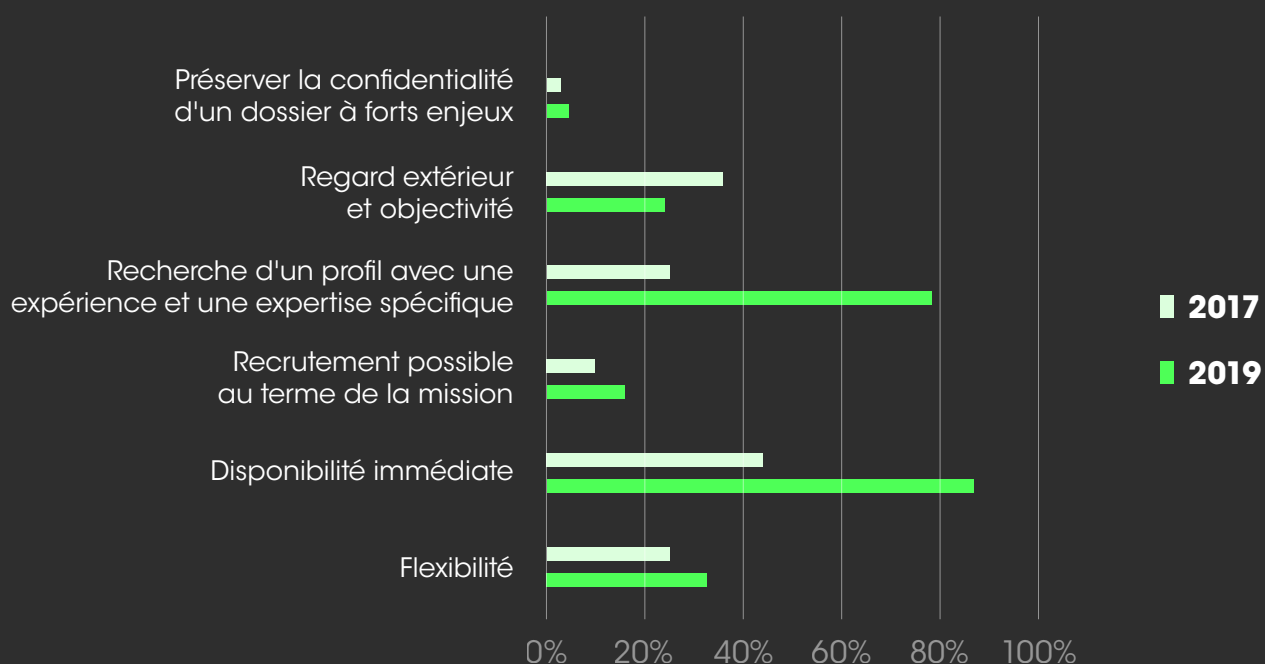
LES **RÈGLES** POUR RÉUSSIR UNE MISSION

Se positionner immédiatement dans l'action
Fédérer les équipes autour du projet
Focaliser son analyse sur les points clés
Être dans le Faire et non dans le Dire

LES **CRITÈRES** DE SÉLECTION DU MANAGER DE TRANSITION PAR UN CLIENT :

Selon cette même étude, les clients choisissent les managers de transition selon les critères suivants :

Écouter
Comprendre
Expliquer
Convaincre
Agir
Réagir
Adapter



NOS PAROLES D'EXPERTS :

01

« Lorsqu'un manager de transition arrive dans l'entreprise, il doit **aller à l'essentiel**. Au cours de sa carrière ou lors de ses missions précédentes, il a géré à plusieurs reprises le type de challenge qu'on lui propose. Cette expérience lui permet d'être **efficace immédiatement**. Le manager de transition doit être **adaptable** et **capable de s'intégrer** dans toute sorte de structure. Il doit savoir fonctionner en mode projet. 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. »

02

« Premier avantage : un **gain de ressources** (temps homme et budget) [...] Autre avantage : un **gain de temps précieux** grâce à un « plug and play » immédiat. [...] Enfin, dernier avantage source là encore d'un gain de temps précieux et garantie de succès des actions menées : le **caractère ponctuel des interventions** qui permet d'échapper à la politique pesant parfois sur les organisations et d'**intervenir en toute objectivité**. »

03

« Le manager de transition a apporté de **l'efficacité** dans l'entreprise et a contribué à **renforcer son agilité**. En travaillant avec les équipes, le manager de transition a **fait progresser** et **avancer** ces dernières. Il a contribué à **apaiser les relations** avec les partenaires sociaux. »

04

« Essentiellement, **la rapidité d'intégration** dans la structure, **des compétences** au-dessus de la moyenne et **l'expérience acquise** dans différents secteurs et dans différentes cultures. En général, un manager de transition **s'adapte très vite** à son nouveau contexte. Il est **opérationnel rapidement**. »



**Retrouvez les interviews
et les conseils
de nos managers
de transition sur**



[cliquez ici](#)

...02

LA RELATION AVEC LE CLIENT, LE FACTEUR CLÉ



UN BON CADRAGE DE LA MISSION : L'IMPORTANCE DE LA COMPRÉHENSION DU BESOIN CLIENT

La **compréhension des enjeux** de chaque client est essentielle afin de trouver le profil le plus adapté à la mission.

LE **RÔLE** DU CABINET DE MANAGEMENT DE TRANSITION :

- **Connaître** le contexte de l'entreprise
- **Définir** les tâches à accomplir
- **Déterminer** les modes de fonctionnement de l'entreprise
- **Anticiper** les difficultés de la mission

LE PILOTAGE DE LA MISSION :

Les éléments indispensables au bon pilotage de la mission sont les réunions ou appels tripartites en début et fin de mission, un plan d'actions tenu à jour ainsi que le reporting hebdomadaire.

FOCUS SUR LE PILOTAGE DE LA MISSION :

- Note de cadrage
- Rapport d'étonnement et diagnostic
- Point d'intégration
- Suivi régulier
- Réunion de fin de mission

LE RÔLE CLÉ DU DIRECTEUR DE MISSION :

- Peut intervenir directement
- Coach et donne des conseils
- Est à l'écoute
- Peut faire appel au Club Delville pour solliciter une aide ponctuelle sur un domaine d'expertise



DÉMARRAGE ET INTÉGRATION

Le Directeur de Mission peut **communiquer des préconisations au client** afin de **faciliter l'intégration du manager** de transition dans la société et auprès des équipes en place.

Le **recueil d'informations** organisationnelles, de documents financiers ou RH est un bon début et **permet de récolter des supports pour alimenter ses observations.**

Anticipez les étapes opérationnelles

Soyez opérationnel et rendez des décisions très rapidement

Écoutez et établissez des liens professionnels avec les équipes en place

Identifiez les relais et les leaders d'opinion en interne

Planchez sur l'organigramme

Décryptez le sociogramme

Identifiez les interlocuteurs clés à rencontrer

SEMAINE 1

POINT DE **CADRAGE** :

Point **tripartite** entre le client, le manager de transition et Delville Management.

La feuille de route doit être définie au plus proche du démarrage de la mission.

| Définir les **grandes lignes** des attendus de la mission

| Évoquer la **situation** de l'entreprise

| Définir les **objectifs** de la mission

| Définir les **différents chantiers** attenants à la mission

| Définir la **durée** de réalisation de chaque chantier



Qu'est-ce qui fait qu'à la fin de la mission vous serez satisfait ?



Préserver l'**alignement** entre les attentes du client et l'**implication** du manager de transition.

SEMAINE 4

LE **RAPPORT D'ÉTONNEMENT** DU MANAGER DE TRANSITION

Observer, analyser et comprendre ce qui se passe dans l'entreprise permet au manager de transition de **prendre les bonnes décisions**.

OBJECTIFS

- Établir un diagnostic
- Fixer un plan d'actions

POINT D'INTÉGRATION :

Point de suivi tripartite entre le client, le manager de transition et Delville Management.

Sur la base du point de cadrage initial et **du rapport d'étonnement** réalisé par le manager **au cours des premières semaines** de mission :

Challenger les points énoncés dans le point de cadrage

Établir de façon conjointe la feuille de route définitive

Inclure les indicateurs sur lesquels le client s'appuiera **pour juger du succès de la mission**

OBJECTIFS

- Amplifier et élargir le point de vue du client sur la mission
- Ajuster la démarche en fonction des observations

AU COURS DE LA MISSION

LE SUIVI DE MISSION MENSUEL :

La mission est **ponctuée de points tripartites réguliers** dont la fréquence peut varier selon la demande du client.

Alimenter la communication entre le manager de transition et le client.

OBJECTIFS

Vérifier la qualité de l'intervention

Constat de dysfonctionnements ou de points de vigilance

Trouver des solutions de contournement

Évaluer l'avancement de la mission et du bon déroulement des étapes

À tout moment, Delville Management est mobilisé pour apporter une solution au moindre problème qui pourrait surgir dans la mission ou pour apporter une expertise complémentaire.

AU COURS DE LA MISSION

LE WEEKLY STATUS **REPORT** :

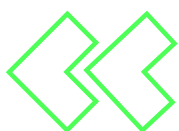
Document de suivi hebdomadaire complété par le manager, contresigné par le client et envoyé au Directeur de Mission **à la fin de chaque semaine.**

- | Points réalisés
- | Points à faire
- | Points bloquants

Permet au cabinet de réagir si la mission peut être en danger

ACTIONS

- | Proposer des moyens de contournements en cas de difficultés
- | Ajuster les réunions de suivi tripartite



Nous insistons auprès de nos managers pour qu'ils remplissent scrupuleusement et régulièrement ces documents. Nous pouvons ainsi les aider plus facilement s'ils se retrouvent en difficulté et pouvons intervenir directement auprès du client, si nécessaire.

Explique Patrick Abadie.



EN FIN DE MISSION

LA **FIN** DE LA MISSION ET LE PASSAGE DE RELAIS

À l'issue de la mission, Delville Management réalise **un débriefing tripartite avec le manager de transition et son client.**

Pérenniser les résultats et assurer la continuité opérationnelle.

OBJECTIFS

- | **Bilan de la mission** de transition
- | **Validation des objectifs** réalisés
- | **Confirmer le transfert** de compétences et des dossiers
- | **Analyser** les points positifs et négatifs de **la mission**
- | **Revenir sur les points positifs et négatifs** du manager de transition mais aussi de Delville Management

ACTIONS

- | **Préparer une synthèse** de mission
- | **Apporter des préconisations**
- | **Alerter** sur certains champs d'application



EN FIN DE MISSION

LA **SYNTHÈSE** DE MISSION :

- | Feuille de route
- | Modifications et ajustements réalisés au cours de la mission
- | Rapport d'étonnement
- | Documents et supports de travail **annexes**
- | Étapes clés de la mission
- | Résultats atteints
- | Axes de travail à poursuivre



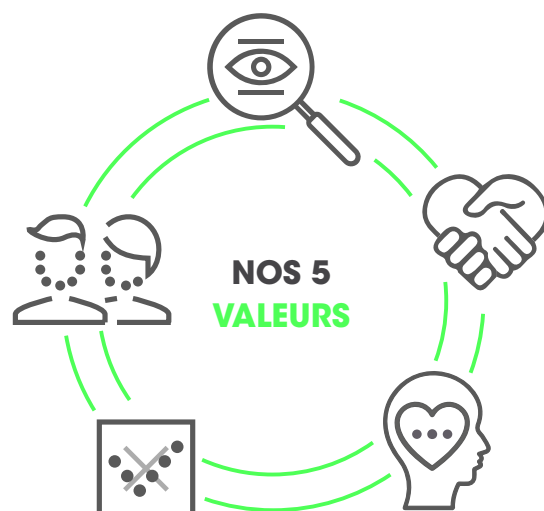


LES VALEURS DE DELVILLE

Esprit d'équipe
Transparence
Engagement
Bienveillance
Droit à l'erreur

À PROPOS : LES VALEURS DE DELVILLE MANAGEMENT

Nous tenons à **mettre l'Humain au cœur de toutes nos relations** et nous affichons cette volonté par notre raison d'être « **S'engager pour votre sérénité** ». Nous sommes persuadés que c'est en plaçant l'Humain au cœur des transformations que nous réussirons à amorcer les meilleures transitions dans le monde d'aujourd'hui, mais également dans celui de demain.



S'engager pour votre sérénité



RENCONTREZ-NOUS

sur delville-management.com

CONTACTEZ-NOUS

sur contact@delvillegroup.com

SUIVEZ-NOUS

sur



PARIS

18 rue Troyon
75017 Paris

+33 1 46 04 52 77

LYON

18/20 rue Tronchet
69006 Lyon

+33 4 81 13 11 28

LILLE

Centre d'affaires du
Molinel - Bâtiment C
Avenue de la Marne
59292 Wasquehal

+33 3 59 56 16 68

NANTES

7, rue Pelisson
44000 Nantes

+33 2 52 20 10 35

LONDRES

Becket House c/o CCFGB
1 Lambeth Palace Road
London - SE1 7EU

+44 207 374 67 70