



ROBERT WALTERS
MANAGEMENT DE TRANSITION

UNE ABSENCE DANS VOTRE ENTREPRISE ?



LA SOLUTION ROBERT WALTERS LE MANAGEMENT DE TRANSITION



UN ACTEUR HISTORIQUE EN EUROPE

Premier cabinet de recrutement à lancer le management de transition en Europe, en Angleterre et aux Pays-Bas, Robert Walters s'appuie sur son ancienneté, une méthodologie éprouvée et son réseau mondial pour répondre aux exigences les plus pointues, aussi bien des clients que des managers de transition. Présents sur les cinq continents et dans une vingtaine de pays, notre groupe favorise la mobilité de cadres supérieurs experts, faisant fi des frontières lorsqu'il s'agit de répondre à un besoin, et ce, rapidement.

Au moment où nous lançons cette activité en France, il y a sept ans, encore trop peu de recruteurs s'autorisaient à découvrir les avantages du management de transition. Du point de vue des candidats comme de celui des recruteurs, le caractère « temporaire » d'un « travail » relevait de l'oxymore, surtout s'agissant de fonctions de management ou de direction.

Des croyances issues du fond des âges résistaient encore à l'évidence.

Une expertise, une compétence, même très pointue ou managériale s'exerce tout aussi bien, si ce n'est, dans certains cas, bien mieux, sur une période dont le terme est établi à l'avance : fixation d'objectifs clairs, indépendance du manager de transition, aussi bien dans la conduite de son chantier que dans l'orientation de sa carrière.

Il est formidable aujourd'hui de voir le chemin parcouru, le management de transition s'établissant de manière sûre comme l'une des approches de "sourcing" les plus efficaces dans les situations de changement, de crise, ou d'internationalisation de l'entreprise. Les entreprises étant demandeuses et les projets passionnants, nous accueillons chaque jour des candidats aux parcours plus riches et aux expériences rares et demandées. Oui, le monde évolue vers plus de flexibilité, mais également vers plus d'opportunités, les frontières entre pays et fonctions s'estompant à la faveur de l'expertise, représentée non plus par un poste, mais bel et bien par un homme ou une femme de valeur. Et c'est notre passion, notre fierté, au-delà de notre métier, que de rencontrer ces personnes, suivre leurs parcours et leur permettre de contribuer à l'évolution et la croissance de vos entreprises.

Antoine MORGAUT
CEO Europe et Amérique du Sud

SIGNE DES TEMPS : L'ABSENCE DE TEMPS



TÉMOIGNAGE

Corinne LEPLAT
Directrice des
Ressources Humaines
TOUAX

J'ai d'abord fait appel aux services de Robert Walters Management de Transition l'année dernière pour remplacer une directrice comptable absente pour un congé maladie de longue durée.

Ensuite, à deux reprises, pour un directeur de site et pour un directeur juridique, deux cas de figure comportant un aspect sensible et confidentiel auquel Robert Walters a été très attentif.

J'ai particulièrement apprécié la dimension et la précision des profils proposés et la grande souplesse qu'offre le management de transition. Je sais que je peux compter sur les services de Robert Walters pour répondre en urgence et de manière pointue à mes recherches. En tant que DRH, le management de transition m'apporte ainsi la sérénité de savoir qu'une absence inattendue - même celle d'un collaborateur clef- n'est pas irrémédiable, et que l'expertise pointue nécessaire au lancement d'un projet ne doit pas forcément faire l'objet d'une longue recherche.

TÉMOIGNAGE

Arnaud VALIRON,
Directeur financier
des opérations groupe
VALEO

J'ai recours au management de transition pour faire face à des situations particulières qui nécessitent une intervention rapide de managers immédiatement opérationnels. Robert Walters a su répondre efficacement à mes exigences en me proposant des profils adaptés aux missions et qui ont su s'adapter rapidement à notre culture d'entreprise.

Dans une économie soumise aux plus fortes fluctuations de son histoire, le temps est la contrainte la plus sévère pour la gestion des affaires.

Que ce soit pour :

- Une gestion de projets ou du changement
- Des acquisitions ou absorptions subites
- Des délocalisations, une croissance ou une consolidation d'installations
- Le démarrage ou la fermeture d'une entreprise, filiale ou division
- L'amélioration de l'efficacité, de la productivité ou de la rentabilité d'une activité
- La refonte des process de l'entreprise
- Une gestion de crise ou transitionnelle
- Perte d'un cadre supérieur à un poste stratégique
- Licenciements
- Difficultés prolongées de recrutement
- La mise en place de nouveaux outils, notamment informatiques,

...le management de transition est la réponse la plus flexible, rapide et économiquement pertinente.

En France, Robert Walters dispose d'un vivier actif de plus de 2000 managers de transition, mobiles et sélectionnés pour leurs compétences, leur motivation et leur détermination à fournir des prestations opérationnelles et managériales d'excellence.

BESOIN URGENT D'EXPERTISE : UNE SOLUTION FLEXIBLE



Leader mondial du recrutement spécialisé, le cabinet Robert Walters s'est rapidement rendu compte que les nomenclatures de l'emploi, notamment en France, ne pouvaient pas répondre à ces besoins très spécifiques.

Le management de transition s'impose face aux alternatives incomplètes du marché actuel.

PAR RAPPORT À UN STATUT DE CDI, IL OFFRE SOUPLESSE, NEUTRALITÉ, SURDIMENSIONNEMENT

Le manager de transition est une ressource ponctuelle qui l'assume pleinement et ne souhaite pas faire carrière dans l'entreprise, mais résoudre un problème. Il ne s'embarrasse pas de jeux politiques, conserve en toutes circonstances sa neutralité et cherche à maximiser son efficacité opérationnelle sur la période de son intervention.

Le statut de manager de transition lui permet d'embrasser avec enthousiasme et énergie des missions pour lesquelles il est systématiquement surdimensionné, une garantie de son efficacité immédiate. Un candidat en CDI du même profil ne pourrait accepter la mission sans ressentir de frustration.

PAR RAPPORT À UN INTÉRIMAIRE, IL ASSURE SÉNIORITÉ ET ENGAGEMENT

Les managers de profils experts ou dirigeants qui font partie de notre réseau ont connu une carrière brillante et ne se reconnaissent pas dans le modèle de l'intérim. Ils ont souvent, par choix délibéré, monté leur propre structure juridique de conseil et se perçoivent avant tout comme des entrepreneurs au service des entreprises, et non comme des salariés précaires. 50% sont des free-lances ou des indépendants. C'est ce qui garantit leur autonomie, leur motivation et leur engagement. Leurs profils : managers, senior managers ou partners, avec plus de 10 ans d'expérience dans une discipline pointue.

PAR RAPPORT À UN CONSULTANT D'UN CABINET DE CONSEIL, IL EST ORIENTÉ VERS L'OPÉRATIONNEL, L'ACTION, ET LE TERRAIN

Nos managers de transition savent que le client n'attend pas de leur part des conseils mais de l'action et des livrables. Là où le consultant se cantonne à l'analytique et au théorique, le manager de transition répond avec des résultats et se sait évalué à l'aune de ceux-ci. Il ne peut en être autrement : le manager de transition est un ancien opérationnel qui n'a de repère que le terrain. Il a connu des situations semblables à celle de sa mission à de nombreuses reprises, en connaît par avance les écueils et les meilleures solutions pratiques. Inversement, il a rarement l'ambition d'en tirer des conclusions générales et préfère voir son parcours comme un renouvellement de challenges en terrain connu. Le conseil, s'il existe, intervient uniquement dans un deuxième temps.

Par ailleurs, mais élément non négligeable, l'aspect financier, établi au plus juste : la facturation d'un manager de transition est fonction de sa séniorité, alors qu'un cabinet de conseil facture habituellement au projet. Il en résulte un écart de 30% en moyenne des honoraires facturés, et un différentiel de compétences important (les consultants ne bénéficiant souvent que de moins de 5 ans d'expérience).

ROBERT WALTERS MANAGEMENT DE TRANSITION



POUR ASSURER LA MEILLEURE PRESTATION POSSIBLE, DÈS LE DÉBUT DE SON ACTIVITÉ, ROBERT WALTERS MANAGEMENT DE TRANSITION A PRIS LE PARTI DE MISER AVANT TOUT SUR LA QUALITÉ ET L'EXPERTISE DE SES CONSULTANTS.



UNE CROISSANCE D'ENVIRON 30% PAR AN DEPUIS
SON LANCEMENT CONFIRME LA JUSTESSE DE L'APPROCHE
ET JUSTIFIE UNE FIDÉLITÉ SANS FAILLE À CE PRINCIPE.

LES CONSULTANTS TALENT ET CONVICTION



QUI SONT-ILS ?

Nos consultants sont issus des grandes écoles françaises ou d'équivalentes étrangères, ont fait leurs classes dans des groupes de référence de chaque secteur, ont exercé des métiers liés à l'organisation ou la structuration des entreprises, ont conduit le changement, que ce soit sous l'angle du conseil, de la finance, de la direction opérationnelle ou dans certains métiers techniques de l'entreprise.

Ils connaissent les contraintes des grands groupes et de leurs directions générales, qu'elles soient financières, fonctionnelles ou opérationnelles, savent comment dégager une valeur ajoutée et suivre un projet à distance.

QUELLES SONT LEURS FORCES ?

L'expertise :

véritables animateurs de réseaux de hautes compétences, nos consultants sont les premiers intéressés par les évolutions de leur secteur, les nouvelles contraintes économiques, juridiques, politiques, fiscales, les attentes des entreprises, l'évolution du marché du travail (pénuries, nouveaux besoins...). Cette capacité à rester informé et même à anticiper les besoins en font des interlocuteurs précieux pour clients et candidats.

L'ouverture :

leur méthodologie et leur ouverture d'esprit bannit d'emblée toute forme de cliché, notamment sur le manager de transition, perçu habituellement comme un « homme, quinquagénaire ». Nos consultants recrutent aussi des femmes, et beaucoup de quadragénaires.

L'exigence :

sans relâche, nos consultants renforcent le vivier de managers de transition de candidatures triées, rencontrées, évaluées et maintiennent le contact avec le réseau existant. Ils échangent également systématiquement à propos de toute nouvelle recrue, dans un esprit collaboratif. Le résultat est un véritable « vivier maîtrisé » de plus de 2000 managers, senior managers et partners.

L'objectivité :

nos consultants agissent avec discernement et n'appliquent pas des solutions toutes faites. Lorsque le besoin du client l'évoque, le consultant n'hésitera pas à proposer une réponse plus adaptée si tel est le cas : intérim ou solution de conseil, ou même recrutement permanent, si celui-ci est possible.

Les capacités managériales :

nos consultants sont eux-mêmes des managers, car ils suivent la mission de bout en bout, par un processus de feed-back systématique. Tel un opérateur dans une tour de contrôle, le consultant assume la responsabilité pleine et entière du bon déroulement de la mission. Son rôle est loin de se limiter au « placement de compétences ».

Tendu vers le même objectif opérationnel que le client et le manager de transition, le consultant met en place des rendez-vous réguliers de suivi, joue la courroie de transmission, et suit les critères définis au départ de la mission.

UNE MÉTHODOLOGIE UNIQUE



LE PROCESS EST MENÉ SELON UNE MÉTHODOLOGIE EN ENTONNOIR, DE L'ÉVALUATION DU BESOIN À LA RÉPONSE SPÉCIFIQUE ADAPTÉE. EN RAISON DE LA NÉCESSAIRE MAÎTRISE DES DÉLAIS, SA DURÉE EST RÉDUITE AU MINIMUM (3 À 5 JOURS OUVRÉS).

PHASE D'ÉVALUATION DU BESOIN >

- Prise de contact
- Définition de la mission
- Perception de la culture de l'entreprise

PHASE DE CONFIRMATION >

- Proposition écrite
- Sélection du manager de transition
- Entretien avec le manager de transition

PHASE DE LANCEMENT

- Point sur l'état d'avancement
- Plan d'action
- Suivi et plan de sauvegarde

QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES

- Quel est le délai de prise de poste d'un manager de transition ?

3 à 5 jours ouvrés à partir du brief

- Quels sont les niveaux d'honoraires ?

Pour les postes de direction générale, plus de 20 ans d'expérience, à partir de 1500 euros/jour.

Pour les postes de management opérationnel, plus de 10 ans d'expérience, entre 730 et 1300 euros/jour.

- Quelle est la durée d'intervention d'un manager de transition ?

Entre 6 et 18 mois en entreprise.

- Quel est l'âge moyen des managers de transition ?

45 ans.

EXEMPLES DE MISSIONS

- **Mission de DG :**
accompagnement d'un fonds d'investissement dans un contexte de LBO
- **Mission de DAF :**
à la suite d'un départ brutal
- **Mission de contrôle de gestion :**
révision du contrôle de gestion du groupe à la suite d'une croissance exceptionnelle
- **Mission de RH :**
accompagnement des salariés dans le cadre d'un plan social
- **Mission SI :**
mise en place d'un ERP national et européen
- **Mission comptable :**
mise en place d'un centre de services partagés comptable
- **Mission d'achat :**
projet d'outsourcing européen

LES MANAGERS DE VOS TRANSITIONS



PORTRAIT DES MANAGERS DE TRANSITION

Dotés d'une expérience professionnelle d'un minimum de 10 ans, ces cadres supérieurs sont tous passés d'une logique de statut à celle de la contribution. Ils sont aussi bien des managers de 50 ans que des jeunes de 35-40 ans entre deux postes, qui souhaitent, par des missions très ciblées, affiner leur expertise selon un objectif de carrière très précis. Ils ont tous un parcours professionnel indiscutable qui les a conduits à occuper des postes à responsabilité ou d'experts dans plusieurs entreprises et dans des fonctions clés : Direction générale, Finance, Ressources Humaines, Juridique, Informatique, et toujours avec une compétence et une expertise spécifique qui les distinguent du généraliste dans les mêmes fonctions.

QUESTIONS POSÉES À KARINA SEBTI, DIRECTEUR ASSOCIÉ DE ROBERT WALTERS FRANCE, EN CHARGE DU MANAGEMENT DE TRANSITION

- Comment voyez-vous l'évolution des besoins en management de transition ?

Cela fait plus de dix ans que je plébiscite le management de transition sur le marché français. Et ce n'est qu'aujourd'hui qu'on peut dire que ce concept a trouvé sa place. La promotion de cette activité a un double intérêt pour moi : cela me permet d'une part d'apporter une réponse pointue et experte à un besoin urgent et crucial pour les entreprises, et d'autre part de valoriser l'expertise de seniors.

- Quelles sont les missions qui vous ont le plus marquée ?

Aucune en particulier, mais plus généralement, le fait de convertir des entreprises à cette approche méconnue et de leur faire apprécier une solution, entre le conseil et l'interim, à leurs problèmes de recrutement. Très important pour moi également est d'expliquer aux candidats qui s'orientent dans cette voie que c'est une autre façon de mettre en avant leurs parcours professionnels et de s'épanouir dans le monde du travail.

- Quelle est votre plus grande satisfaction ?

Sans hésitation, je réponds que c'est le rapport de confiance que l'on établit avec nos clients et managers de transition. Cette alchimie à trois est essentielle à la réussite d'une mission, mais également une source de satisfaction inépuisable.

- Quels sont les clients qui vous ont le plus marquée ?

Surtout ceux qui étaient les plus réfractaires à cette solution à l'origine et qui aujourd'hui me sollicitent sur l'ensemble de leurs problématiques, à chaque nouveau cycle de vie de l'entreprise !

- Et les managers de transition ?

Fidéliser et pouvoir offrir des missions variées aux managers de transition est la meilleure façon de les valoriser et de leur offrir une nouvelle entame de carrière, épanouissante et riche.

Le management de transition n'est pas que du remplacement, c'est une transmission d'expertise et la prise en main d'un projet.

ROBERT WALTERS

MANAGEMENT DE TRANSITION

CONTACT

Management de transition
25 rue Balzac
75008 Paris - France
T. +33(0) 1 40 67 88 00
F. +33(0) 1 40 67 88 09
mdt@robertwalters.com

Karina Sebti
Associate Director
Management de transition
T. +33(0) 1 40 67 88 11
F. +33(0) 1 40 67 88 09
karina.sebti@robertwalters.com



TÉMOIGNAGE

Anne COTRELLE,
Responsable du Département
Contrôle de Gestion

GRUPE NOVARTIS

Sandoz est la filiale française de distribution de médicaments génériques du groupe Novartis. Un audit interne du groupe avait relevé des points critiques, à traiter par le département Contrôle de Gestion, sous six mois.

Or, les moyens humains étaient insuffisants et mon arrivée chez Sandoz était trop tardive pour gérer cette urgence. La Direction Financière a donc sollicité Robert Walters pour un renfort immédiatement opérationnel (le Manager de Transition) au sein du département.

Les apports de cette collaboration ont été nombreux. Outre les demandes exprimées par l'audit interne, nous avions besoin d'un support financier fiable auprès de notre Business Unit Onco / Hôpital / Bio dans le cadre de la préparation du Budget 2011. Les relations entre contrôle de gestion et opérationnels étaient trop ténues à l'époque pour préparer le Budget 2011 dans des conditions optimales. Le Manager de Transition, une femme, a donc mis en place un certain nombre de documents de suivi avec la business unit (suivi des ventes,

suivi des dépenses marketing, suivi des études médicales, etc ..) afin de les aider à préparer leur budget pour l'année 2011, à suivre leurs ventes et leurs dépenses mais également à leur apporter la visibilité financière nécessaire au pilotage de leur activité.

A l'issue de son passage chez Sandoz, la manager de transition laissera donc en place un suivi pérenne qui sera repris par la contrôleur de gestion qui a été recrutée pour prendre en charge ce périmètre. Grâce à son expertise en contrôle de gestion, consolidation et reporting, la Manager de Transition a été force de proposition dès les deux premières semaines. Très disponible, elle a partagé ses expériences avec les équipes impliquées dans les changements, aussi bien dans les services financiers et comptables que commerciaux et médicaux. Un autre point distingue particulièrement Robert Walters : le choix du manager de transition a été particulièrement judicieux et le profil proposé correspondait tout à fait aux besoins de Sandoz.

AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CHINA
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
IRELAND
JAPAN
KOREA
LUXEMBOURG
MALAYSIA
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SPAIN
SWITZERLAND
THAILAND
UK
USA