



Management de transition

Tenir le poste,
et le laisser meilleur

Formation · Conseil · AMOA · Audit · Architecture d'Entreprise

BANQUE · FINANCE · ASSURANCE · SECTEUR PUBLIC | PME & ETI

Mandat écrit, sur objectifs

3 à 12 mois, renouvelable une fois

4, 8 ou 18 jours de présence par mois

5 500 € HT par mois · cadrage du mandat 2 500 €

Offre ouverte en 2026 — deux profils seniors
mandatables, premier mandat à venir

Agenda

Une fonction assurée, des chantiers qui avancent, et une passation préparée dès le premier jour

1

L'offre en un coup d'œil

Marché, nature, public, durée, intensité et état de l'offre

2

Le besoin & les trois situations

Vacance, création, évolution — et ce que coûte un poste non tenu

3

La ligne de partage & les fonctions

Ce qu'un manager de transition fait, ce qu'il ne fait jamais

4

Le déroulé du mandat

Mandat, prise en main, tenue du poste, passation

5

Ce que l'offre produit

Les livrables qui restent quand le manager s'en va

6

Intensités, chiffrage, conditions & équipe

Trois rythmes de présence, prix fermes et profils mobilisés

L'offre en un coup d'œil

Ce qu'il faut retenir avant d'entrer dans le détail

MARCHÉ

BFA, public, PME & ETI

NATURE

Mandat écrit, sur site et à distance

PUBLIC

Direction générale, DRH, sponsor

DURÉE

3 à 12 mois, renouvelable

INTENSITÉ

4, 8 ou 18 jours par mois

À PARTIR DE

5 500 € HT par mois

POUR QUOI FAIRE

Les situations qui appellent un mandat

- Un départ ou une absence longue sur une fonction dont personne ne prend le relais
- Un recrutement de six à neuf mois, et des décisions qui ne peuvent pas attendre
- Une fonction à créer — direction SI, données, transformation — au périmètre indéfini
- Un poste dont le périmètre change : fusion, nouveau système, nouvelle exigence

CE QUE NOUS FAISONS

Un mandat en quatre temps

- La lettre de mandat : périmètre, objectifs, délégations, limites, conditions de sortie
- Trente premiers jours : état des lieux, urgences traitées, plan à quatre-vingt-dix jours
- Tenue de la fonction et conduite des chantiers inscrits au mandat
- Passation, accompagnement du successeur et bilan de fin de mandat

CE QUE VOUS RÉCUPÉREZ

Ce qui reste quand le manager s'en va

- L'état des lieux à 30 jours et le plan à 90 jours suivi mois par mois
- Les processus, référentiels et tableau de bord de la fonction, formalisés
- Le dossier de passation, constitué au fil de l'eau
- La fiche de poste actualisée sur le périmètre réel, utilisable par le recrutement

OFFRE OUVERTE EN 2026

2

SENIORS

3-12

MOIS

Cette fiche reprend, à l'identique, la page O10 de la présentation du cabinet. Les pages qui suivent la détaillent.

Le besoin

Un poste clé qui n'est pas tenu coûte plus cher que le salaire qu'il n'y a pas à payer

DÉCIDEURS & ACHETEURS

Qui prescrit, qui arbitre, qui signe

- Direction générale — qui répond de la continuité de la fonction
- Direction des ressources humaines — qui conduit le recrutement du titulaire
- DSI, direction de la transformation, secrétariat général, selon la fonction concernée
- Conseil d'administration ou actionnaire, lorsque la vacance devient un sujet de gouvernance

SIGNAUX DE DÉCLENCHEMENT

Ce qui indique que l'offre est pertinente maintenant

- Départ, absence longue ou démission sur une fonction dont personne ne peut prendre le relais
- Recrutement en cours qui prendra six à neuf mois, et des décisions qui ne peuvent pas attendre
- Fonction à créer — DSI, RSSI, responsable des données — sans savoir encore quel périmètre lui donner
- Poste dont le périmètre change : fusion, nouveau système, nouvelle exigence du régulateur
- Équipe sans arbitre, projets à l'arrêt, fournisseurs sans interlocuteur

L'offre s'adresse à une situation bornée dans le temps. Si le besoin est permanent, c'est un recrutement qu'il faut — nous le dirons.

Trois situations, trois mandats différents

Le même dispositif, mais l'objectif du mandat n'est pas le même

1

La vacance d'un poste

Un départ, une absence longue, une démission. La fonction doit être tenue sans rien laisser tomber pendant que le recrutement se conduit. Objectif : continuité, décisions prises à l'heure, aucun sujet enterré — et un successeur accueilli sur une fonction en ordre.

2

La création d'un poste

La fonction n'existe pas encore. La créer suppose d'en définir le périmètre, le mandat, les processus, les outils et le budget. Objectif : construire la fonction, la faire tourner, puis la transmettre avec sa fiche de poste.

3

L'évolution d'un poste

Le périmètre change : fusion, nouveau système d'information, nouvelle exigence réglementaire, changement d'échelle. Objectif : faire franchir la marche, remettre les clés au titulaire en place et l'accompagner sur le nouveau périmètre.

Dans les trois cas, la durée est bornée au mandat et la passation est préparée dès le premier jour. Un manager de transition qui s'installe est un manager de transition qui a échoué.

Ce que coûte un poste qui n'est pas tenu

La comparaison n'est pas avec un salaire — elle est avec le coût de la vacance

CE QUI S'ARRÊTE

Dès les premières semaines

- Les projets en cours perdent leur arbitre : les décisions attendent, les jalons glissent
- Les fournisseurs et intégrateurs n'ont plus d'interlocuteur mandaté
- Les recrutements et les budgets de la fonction sont gelés
- Les sujets de fond — dette technique, sécurité, données — sortent de l'ordre du jour

CE QUI S'AGGRAVE

Au-delà de trois mois

- Les risques non traités deviennent des incidents
- L'équipe se démobilise ou part : la vacance d'un poste en crée d'autres
- Les engagements pris avant le départ ne sont plus tenus ni renégociés
- Le successeur héritera d'un retard qu'il mettra un an à rattraper

CE QUE CHANGE UN MANDAT

Dès le premier mois

- Une personne mandatée, présente, qui décide dans les limites écrites de son mandat
- Un état des lieux à trente jours et un plan à quatre-vingt-dix
- Des chantiers qui avancent pendant le recrutement, au lieu d'attendre
- Un successeur qui prend une fonction documentée, outillée et à jour

Un recrutement de cadre dirigeant demande six à neuf mois entre la décision et la prise de poste effective. La question n'est pas de savoir si l'on peut se passer d'un manager de transition, mais ce que l'on accepte de perdre pendant ces mois-là.

La ligne de partage

Un manager mandaté sur des objectifs — pas une ressource mise à disposition

CE QUE NOUS FAISONS

Tenir la fonction, et la faire progresser

- Assurer la fonction : décisions courantes, animation de l'équipe, relation aux fournisseurs et aux instances
- Conduire les chantiers inscrits au mandat, avec des indicateurs convenus
- Formaliser ce qui ne l'est pas : processus, référentiels, tableau de bord, budget
- Préparer la passation dès le premier jour, et accompagner le successeur

CE QUE NOUS NE FAISONS JAMAIS

La frontière que nous ne franchissons pas

- Pas de régie ni de mise à disposition : le mandat porte sur des objectifs, pas sur un volume d'heures
- Aucune décision engageant l'établissement au-delà des délégations écrites du mandat
- Nous ne sommes pas cabinet de recrutement et ne percevons rien sur l'embauche du titulaire
- Nous ne prolongeons pas indéfiniment : la durée et les conditions de sortie sont fixées au départ

POURQUOI CETTE LIGNE

Ce qui protège le client, et la mission

- Un manager qui n'a aucun intérêt à ce que le poste reste vacant donne un avis honnête sur le recrutement
- Un mandat écrit protège l'équipe en place : chacun sait ce que le manager peut décider
- Une durée bornée oblige à produire du transmissible, pas de la dépendance
- La même posture que sur nos missions de conseil : jamais juge et partie

Le mandat est écrit et signé avant la prise de poste : périmètre, objectifs, délégations, limites, indicateurs, durée et conditions de sortie. C'est ce document qui distingue un management de transition d'une prestation de renfort.

Les fonctions que nous couvrons

Celles que ZSO et MSY ont exercées — et seulement celles-là

Fonction	Situation typique	Profil mobilisé
Direction des systèmes d'information	Départ du DSI, filiale sans DSI, direction SI groupe à structurer	ZSO ou MSY
Direction de programme ou de la transformation	Programme engagé sans directeur, ou directeur à remplacer en cours de route	MSY
Direction de l'organisation, PMO	Portefeuille de projets sans pilote, gouvernance à remettre en place	ZSO ou MSY
Responsable des données	Fonction à créer avant un programme données ou un projet d'IA	ZSO
Direction technique d'une filiale informatique	Filiale de services du groupe à structurer ou à redresser	MSY
Direction d'un centre de services ou d'études	Entité de production à reprendre en main, engagements de service à rétablir	MSY

Nous déclinons les mandats sur les fonctions que nous n'avons pas exercées — direction financière, ressources humaines, direction commerciale, sécurité des SI. Un manager de transition qui découvre le métier en le tenant est un risque, pas une solution.

Le déroulé du mandat

Quatre temps — et la passation commence au premier, pas au dernier

AVANT

La lettre de mandat

- Entretien de cadrage avec la direction générale et, selon le cas, les ressources humaines
- Périmètre exact de la fonction, objectifs du mandat et indicateurs de réussite
- Délégations écrites : ce que le manager décide, ce qu'il propose, ce qu'il ne touche pas
- Durée, rythme de présence, conditions de sortie et de renouvellement

30 PREMIERS JOURS

Prise en main

- État des lieux de la fonction : équipe, portefeuille, engagements, budget, risques
- Identification des urgences et traitement immédiat de ce qui menace la continuité
- Premiers gains rapides, choisis pour rétablir la crédibilité de la fonction
- Plan à quatre-vingt-dix jours présenté au sponsor

PENDANT

Tenue du poste

- La fonction est assurée : décisions, arbitrages, animation d'équipe, relations fournisseurs
- Les chantiers du mandat avancent, suivis par les indicateurs convenus
- Ce qui n'était pas formalisé l'est : processus, référentiels, tableau de bord, budget
- Point mensuel avec le sponsor, sur le mandat et sur l'avancement du recrutement

SORTIE

Passation

- Dossier de passation constitué au fil de l'eau, pas rédigé la dernière semaine
- Fiche de poste actualisée, nourrie par ce que le mandat a révélé du périmètre réel
- Transfert au titulaire et accompagnement de sa prise de fonction
- Bilan de fin de mandat au sponsor : ce qui a été fait, ce qui reste, ce qui alerte

Nous proposons de participer, en appui des ressources humaines, à la définition du profil et aux entretiens techniques du titulaire — sans rémunération liée au recrutement.

Ce qui reste quand le manager s'en va

Un mandat de transition qui ne laisse aucun document n'était qu'une mise à disposition

La lettre de mandat

Périmètre, objectifs, délégations, limites, indicateurs, durée et conditions de sortie. Signée avant la prise de poste.

L'état des lieux à 30 jours

Équipe, portefeuille, engagements, budget, risques et dette accumulée. Le document que le successeur aurait mis six mois à écrire.

Le plan à 90 jours et son suivi

Les chantiers du mandat, leurs indicateurs et leur avancement réel, présentés au sponsor chaque mois.

Les processus & référentiels

Formalisés ou remis à jour : comitologie, circuits de décision, contrats et engagements, budget, tableau de bord.

Le dossier de passation

Constitué au fil de l'eau : dossiers en cours, échéances, interlocuteurs, points de vigilance, décisions à prendre.

La fiche de poste actualisée

Le périmètre réel, tel que le mandat l'a révélé — pas celui qu'on imaginait avant. Utilisable directement par le recrutement.

Ces documents appartiennent à l'établissement. Les référentiels et trames qui les produisent sont concédés en licence d'usage interne illimitée, comme sur nos missions de conseil.

Ce que l'offre produit

Des activités aux livrables, des livrables aux résultats, des résultats à l'impact

ACTIVITÉS Ce que fait OBR Partner	LIVRABLES Ce que vous recevez	RÉSULTATS Ce que vous pouvez décider ou améliorer	IMPACT La valeur mesurable visée
• Cadrage et rédaction de la lettre de mandat • Tenue effective de la fonction, dans les limites des délégations • État des lieux, plan à 90 jours et conduite des chantiers du mandat • Formalisation des processus, du tableau de bord et du budget de la fonction • Appui aux ressources humaines sur le profil et les entretiens techniques • Passation au titulaire et accompagnement de sa prise de fonction	• Lettre de mandat signée • État des lieux à 30 jours • Plan à 90 jours et son suivi mensuel • Processus, référentiels et tableau de bord de la fonction • Dossier de passation et fiche de poste actualisée • Bilan de fin de mandat	• La fonction est assurée sans interruption ni décision différée • Les projets engagés retrouvent un arbitre et un rythme • Les risques identifiés sont traités ou explicitement acceptés • Le recrutement se conduit sans urgence, sur un profil défini par le réel • Le successeur prend une fonction documentée et à jour	• Moins de retard accumulé pendant la vacance • Moins de départs dans l'équipe concernée • Une fonction structurée qui n'aurait pas été construite autrement • Un successeur opérationnel en quelques semaines, non en quelques trimestres

Modalités & offre financière

Trois rythmes de présence, au forfait mensuel — prix fermes, hors frais de mission

DURÉE 3 mois minimum, 12 maximum, renouvelable	PRÉSENCE Sur site et à distance, rythme convenu au mandat	TITULAIRE ZSO ou MSY — un seul titulaire, connu du sponsor	SORTIE Passation et bilan inclus au dernier mois
Intensité	Ce qu'elle couvre	Jours / mois	Forfait mensuel HT
Appui	Création d'une fonction, accompagnement d'un titulaire en place, sortie de mandat	4	5 500 €
Temps partagé	Le rythme recommandé : la fonction est tenue, les chantiers du mandat avancent	8	10 000 €
Temps plein	Vacance sur une fonction dense, ou reprise en main d'une entité en difficulté	18	22 000 €
Cadrage du mandat	Entretien, périmètre, délégations, indicateurs et lettre de mandat	2	2 500 €

Le cadrage se facture seul et n'engage pas la suite : il arrive qu'il conclue qu'un mandat n'est pas la bonne réponse. Prix fermes, sans remise. Règlement mensuel à terme échu. Frais de mission en sus. Validité de la proposition : 30 jours.

Conditions de réussite & gouvernance

Ce que la réussite suppose de part et d'autre, et qui fait quoi

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Six conditions qui déterminent la valeur du mandat

- Un mandat écrit, signé, et annoncé à l'équipe et aux instances avant la prise de poste
- Des délégations réelles : un manager sans pouvoir de décision est un observateur coûteux
- Un sponsor accessible, avec un point mensuel tenu
- L'accès aux contrats, aux budgets, aux tableaux de bord et aux comptes rendus d'instance
- Un recrutement effectivement engagé, ou une décision assumée de ne pas recruter
- Une date de sortie annoncée dès le départ, y compris à l'équipe

GOVERNANCE DU MANDAT

Quatre acteurs, des rôles distincts

- L'établissement — arrête le mandat et les délégations, désigne le sponsor, conduit le recrutement, décide de la sortie
- Le manager de transition — tient la fonction, conduit les chantiers du mandat, alerte sans filtre, prépare la passation
- OBR Partner — assure la direction de mission, le remplacement en cas d'empêchement et l'assurance qualité des livrables
- Ressources humaines — pilotent le recrutement ; nous intervenons en appui technique, sans rémunération liée

Ces conditions sont rappelées dans la proposition. Aucune n'est une formalité : chacune sépare un mandat qui produit d'un mandat qui observe.

Frais de mission

Trois modalités alternatives, à convenir avant le mandat — exclusives les unes des autres

1

Prise en charge directe

Le client organise et règle directement le transport, l'hébergement et les frais associés. La modalité la plus simple sur un mandat de plusieurs mois.

2

Refacturation au réel

OBR Partner avance les frais, puis les refacture au réel sur présentation des justificatifs. Aucune marge n'est appliquée sur ces frais.

3

Forfaits convenus

Indemnité de séjour et enveloppe de transport, arrêtées à l'avance pour toute la durée du mandat : 250 € par jour, 2 000 € par vol aller-retour.

Sur un mandat long, les frais sont arrêtés une fois pour toutes au mandat plutôt que renégociés chaque mois. Les journées conduites à distance n'en engendrent aucun.

Conditions contractuelles

Le cadre du mandat, arrêté avant la prise de poste

Rubrique	Engagement
Nature de la prestation	Prestation de services à obligation de moyens renforcée, conduite sous mandat écrit. Ni régie, ni mise à disposition de personnel, ni contrat de travail : le manager reste intervenant d'OBR Partner et n'entre à aucun moment dans les effectifs de l'établissement.
Délégations	Les décisions que le manager peut prendre, celles qu'il propose et celles qui restent au sponsor sont énumérées dans la lettre de mandat, annexée au contrat.
Continuité	En cas d'empêchement du manager, OBR Partner assure son remplacement par un profil équivalent, avec une période de recouvrement à sa charge.
Confidentialité	Accord de confidentialité réciproque. Les informations reçues restent internes au mandat et ne sont citées dans aucun autre contexte.
Indépendance	Aucun outil vendu, aucune commission d'éditeur ou d'intégrateur, aucune rémunération liée au recrutement du titulaire.
Non-sollicitation	Réciproque, pendant le mandat et douze mois après son terme.
Propriété des livrables	Documents de mandat, état des lieux, plans, processus et dossier de passation appartiennent à l'établissement. Les trames restent la propriété d'OBR Partner, concédées en licence d'usage interne.
Règlement & sortie	Facturation mensuelle à terme échu, paiement à 30 jours. Préavis de sortie d'un mois de part et d'autre, hors faute grave.

Variantes & personnalisation

Trois curseurs : la situation, la fonction, l'intensité de présence

AXE 1

Situation à l'origine du mandat

- Vacance — départ, absence longue, démission
- Création d'une fonction qui n'existe pas encore
- Évolution d'un poste dont le périmètre change
- Reprise en main d'une entité en difficulté
- Intégration d'une filiale ou fusion d'entités
- Relais pendant un programme de transformation

AXE 2

Fonction couverte

- Direction des systèmes d'information
- Direction de programme ou de la transformation
- Direction de l'organisation, PMO
- Responsable des données
- Direction d'un centre de services ou d'études

AXE 3

Intensité & durée

- Appui — 4 jours par mois
- Temps partagé — 8 jours par mois, le rythme recommandé
- Temps plein — 18 jours par mois
- Trois à douze mois, renouvelable une fois
- Présentiel, distanciel ou alternance des deux
- Mandat multi-sites ou multi-filiales

Ce qui change : références réglementaires, cas d'usage, vocabulaire. Ce qui ne change pas : la structure, la méthode et les outils remis.

L'équipe & OBR Partner

Le mandat est tenu par ZSO ou par MSY — jamais par un profil découvert pour l'occasion

ZSO

Direction des SI, données, organisation

- 20 ans de conseil et de transformation ; direction de programmes et de fonctions SI
- Architecture d'entreprise — TOGAF L1 & L2, mastère spécialisé (CentraleSupélec)
- Gouvernance SI, contrôle de gestion du SI, données et intelligence artificielle
- Ancien directeur général d'un institut de formation : habitué à tenir une fonction, pas seulement à conseiller

MSY

Direction de programme, centres de services

- 36 ans en systèmes d'information ; direction de grands programmes et surveillance des engagements
- Direction de centres de services et d'entités d'études de 60 à 200 personnes, multi-pays
- Assurance, prévoyance, protection sociale, banque et financement
- Ingénieur EPITA. Intervenant OBR Partner sur le schéma directeur SI de BGFI Services

LE DISPOSITIF

Ce qu'il y a derrière le titulaire

- Un seul titulaire du mandat, connu du sponsor et de l'équipe — pas de rotation
- Une direction de mission qui assure l'assurance qualité et le remplacement en cas d'empêchement
- Un expert sécurité certifié (CISSP, CISM, CISA, ISO 27001) en appui du titulaire
- L'accès aux référentiels et outils du cabinet : ils entrent dans la fonction et y restent

Les intervenants sont présentés sous trigramme. Les références de nos intervenants ont été acquises à titre individuel au cours de leur parcours ; elles ne constituent pas des missions du cabinet.

Parlons du poste qui n'est pas tenu

Deux jours de cadrage suffisent à dire si un mandat de transition est la bonne réponse — et, s'il l'est, à en écrire les termes.

Zouber Sotbar — Fondateur

zouber.sotbar@obr-partner.com · +33 7 81 02 87 96 · www.obr-partner.com

OBR PARTNER — FORMATION · CONSEIL · INGÉNIERIE | BANQUE · FINANCE · ASSURANCE

