



**HAL**  
open science

# MANAGEMENT DE TRANSITION : ANALYSE D'UNE PRATIQUE EN EMERGENCE

Karima Lahmouz, Pierre Mathieu

► **To cite this version:**

Karima Lahmouz, Pierre Mathieu. MANAGEMENT DE TRANSITION : ANALYSE D'UNE PRATIQUE EN EMERGENCE. 20e congrès de l'AGRH - Méthodes émergentes et recherches en GRH, Sep 2009, TOULOUSE, France. halshs-00769070

**HAL Id: halshs-00769070**

**<https://shs.hal.science/halshs-00769070>**

Submitted on 27 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# MANAGEMENT DE TRANSITION : ANALYSE D'UNE PRATIQUE EN EMERGENCE

**Karima LAHMOUZ, Maître de conférences, Université Haute Alsace, GRAICO.**

**Pierre MATHIEU, Maître de conférences, Université Haute Alsace, GRAICO.**

Adresse : 61, rue Albert Camus, 68093 Mulhouse cedex

[Pierre.mathieu@uha.fr](mailto:Pierre.mathieu@uha.fr),

fixe : 03 89 33 74 65, portable : 06 73 93 49 48, fax : + 33 (0)3 89 33 74 55.

Résumé :

*Le management de transition est apparu en réponse à de nouvelles problématiques engendrées par le contexte de la mondialisation (crises, restructurations, changements organisationnels, etc). Les réflexions d'un groupe de travail sur « les bonnes pratiques du management de transition » au sein de l'Académie des Sciences Comptables et Financières ont pour objet de clarifier le concept, de préciser son cadre juridique et déterminer ses bonnes pratiques.*

*Cet article décrit de manière pragmatique ce concept récent. Un métier en plein essor et auquel les entreprises clientes ont de plus en plus recours.*

*La posture générale de cette recherche est compréhensive. Elle se base sur une méthodologie originale : des réunions de travail regroupant les différents acteurs du management de transition, des visites d'entreprises utilisatrices du concept et des entretiens semi-directifs auprès des managers de transition.*

*Le traitement des données est effectué grâce à la méthode de l'analyse textuelle via le logiciel ALCESTE. La classification hiérarchique permet d'identifier « cinq mondes lexicaux » de managers de transition : les « engagés », les « attentistes », les « urgentistes », les « reconvertis » et les « indifférents ».*

*Cet article présente également un code de bonnes pratiques validé par les professionnels du métier afin de proposer au client un service homogène et formalisé.*

Mots clés : Management de transition, Analyse textuelle, Alceste, typologies de managers de transition, code de bonnes pratiques.

## Introduction

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises doivent répondre de mieux en mieux aux attentes et besoins de leurs clients, aux situations de marchés et aux contraintes économiques, sociales et environnementales. Parallèlement aux opérations quotidiennes, elles mènent en permanence de multiples projets de restructuration : fusions, acquisitions, externalisations, modifications du périmètre stratégique, modification des structures et des organisations, etc. En outre, comme le soulignent de nombreux auteurs (entre autres Everaere 1999, 1997, Cohendet et Lerena, 1999, Bucki et Pesqueux 1992, Reix, 1979), la recherche permanente d'accroissement des performances et de gestion des crises nécessite réactivité et flexibilité. Le management de transition apparaît alors comme une solution consistant à mettre à la disposition d'une entreprise une ressource immédiatement opérationnelle capable, pour une durée limitée, d'apporter des solutions et d'atteindre des objectifs.

Le management de transition se développe en Europe depuis les années soixante-dix (d'abord en Grande Bretagne puis aux Pays-Bas et en Belgique). En France, il est apparu plus tardivement, focalisé initialement sur le management d'urgence et de sauvetage d'entreprises. Il connaît depuis une dizaine d'années un essor important du fait de l'évolution significative et simultanée de la demande, des changements de mentalités dans l'entreprise, de l'accroissement de l'offre et des bouleversements structurels de la relation au travail.

La fréquence du recours au management de transition peut être estimée sur le fondement de plusieurs enquêtes récentes. Ce dispositif est utilisé aujourd'hui par 5% des entreprises françaises<sup>1</sup>. Une autre étude indique que 33% des responsables opérationnels interrogés font régulièrement appel à des managers de transition<sup>2</sup>. Les services concernés sont principalement les directions financières, juridiques, des ressources humaines, du marketing, de la production et des projets. Dans d'autres pays, cette proportion est encore plus élevée : 13% aux Pays-Bas, 12% en Allemagne, 11% au Royaume-Uni et en Irlande, 9% en Italie<sup>3</sup>. Le chiffre d'affaires du management de transition était en 2007 d'environ 200 Millions d'Euros par an<sup>4</sup>. Il augmente de 15 à 20% par an depuis trois ans et tous les professionnels parient que sa croissance pourrait s'accélérer.

Selon une recherche effectuée en 2004 sur les missions du management de transition (Charmasson, 2004), les entreprises fonctionnent de plus en plus en flux tendus, y compris sur les effectifs, et ont donc des difficultés à faire face à des situations soudaines ou imprévues. La relation clients/fournisseurs interne se développe et fait monter l'exigence de qualité et de rapidité des réponses aux problèmes posés. Le fonctionnement en mode projet prend le pas sur le fonctionnement hiérarchique. La recherche de flexibilité du travail s'exprime le plus souvent sous une forme quantitative. Comme le note Deneuve (2001, p. 17), *«la tentation est grande de gérer le facteur travail, à l'instar du capital, en ajustant l'embauche au rythme imposé par le marché»*. La flexibilité quantitative s'exerce donc en agissant sur les stocks de main d'œuvre en embauchant ou débauchant au rythme imposé par le marché. A cet effet, les entreprises recherchent en permanence de nouveaux mécanismes permettant la satisfaction rapide et efficace de besoins imprévisibles et non pérennes. Comme l'analysent Charles-Pauvers (1996) et Lahmouz (2007a), cinq formes caractéristiques d'emploi, en rupture avec le modèle historique de stabilité, se sont considérablement développées récemment : l'intérim,

---

<sup>1</sup> La Tribune, 10/06/2006

<sup>2</sup> La tribune, 12/01/2009

<sup>3</sup> Source : RH Management Ressources

<sup>4</sup> Article de Monique Lévy Express Carrières n°2957

les contrats à durée déterminée, l'apprentissage, les contrats aidés, les emplois à temps partiel. Le développement du management de transition s'inscrit dans cette évolution de recherche incessante de mécanismes flexibles de mobilisation de compétences. Il émerge ainsi en réponse à de nouvelles problématiques de compétitivité et de stratégie. «*Gérer le complexe et l'exceptionnel, aplanir les crises, redresser d'une manière urgente une situation difficile, contrôler des situations économiques et sociales critiques : telles sont les missions dévolues aux managers de transition*<sup>5</sup> (Fossorier, 2005).

Le management de transition constitue un champ d'investigation très peu exploré. La pratique de ce dispositif se diffuse rapidement mais aucune réflexion conceptuelle ou théorique n'accompagnait jusque très récemment ce développement.

Cette recherche vise à combler cette lacune et à initier de futurs prolongements. En nous appuyant sur une méthodologie originale, notre objectif est d'analyser précisément cette pratique en émergence. Dans un premier temps, nous précisons le cadre conceptuel de notre réflexion. Nous détaillerons ensuite la méthodologie et les principaux résultats de notre recherche empirique avant d'analyser les apports essentiels que les gestionnaires peuvent en tirer.

## **Cadre conceptuel**

Le management de transition étant une pratique en émergence, il convient, tout d'abord, de délimiter le champ conceptuel de nos travaux. Après avoir défini les traits spécifiques du management de transition, nous présenterons brièvement ses principaux acteurs actuels.

### **Le management de transition**

Le management de transition, dans sa définition restrictive<sup>6</sup>, consiste à confier des missions définies à durée déterminée à des cadres confirmés qui prennent des responsabilités opérationnelles au sein de l'entreprise. Ces missions peuvent être exercées dans le cadre de différents contrats. Le management de transition est ainsi un concept qui se différencie d'autres techniques de GRH mobilisables par l'entreprise :

- Le recours aux ressources internes : les ressources internes ne sont pas toujours disponibles ou mobilisables aisément sur des projets spécifiques. Elles n'ont pas forcément les compétences de management nécessaires ou ne souhaitent pas s'investir dans une mission sensible au sein de leur entreprise.
- Le recours aux ressources externes : Lorsque l'entreprise ne dispose pas de ressources internes, elle peut recourir à différents mécanismes :
  - Soit dans un objectif d'intégration : différents types de recrutements (CDI, CDD, chasseurs de têtes) sont alors envisageables.
  - Soit dans une logique prestation de service : Il s'agit alors d'obtenir les compétences techniques ou managériales souhaitées *via* des prestations de services (intérim, conseil, etc.).

Le management de transition consiste donc à mettre à la disposition d'une entreprise, face à une situation ponctuelle, réputée ou supposée non pérenne, des compétences managériales

---

<sup>5</sup> Fossorier, M. (2005). Du travail par mission au management de transition : enquête qualitative auprès de cadres exerçant une forme atypique d'emploi.

<sup>6</sup> Fournier, G. et Guerin S. (2004), Opter pour le management de transition, enquête effectuée par Boyden Interim Executive.

disponibles et mobilisables pour un temps limité dans des situations de transition. Selon l'expression de F. Coudray <sup>7</sup>, « *une transition est une phase de transformation et d'évolution de l'entreprise* ». Autrement dit, le management de transition est la mise à disposition immédiate et l'accompagnement de managers opérationnels qualifiés pour prendre en charge temporairement une fonction-clé de l'entreprise ou un projet sensible. Le manager de transition est appelé en renfort par l'entreprise pour prendre la direction ou une fonction de la société, le temps d'une mission aux objectifs bien définis. Cet homme de transition a vocation à devenir, une fois intégré à l'entreprise, l'acteur central du changement souhaité.

## **Ses acteurs et leurs relations**

Le management de transition, outre les entreprises utilisatrices, est susceptible de mobiliser deux partenaires complémentaires : les managers de transition et les cabinets de management de transition. Notre étude nous a permis d'identifier que les relations entre ces deux acteurs du dispositif pouvaient être de quatre types :

- Une relation salariale permanente : Cette situation se retrouve lorsque le cabinet a opté pour le recrutement en CDI d'une équipe de managers qu'il met à la disposition de ses clients dans le cadre de contrats successifs de missions. Une variante envisageable est le portage. Le consultant exerce et développe alors son activité professionnelle comme intervenant autonome sous statut salarié<sup>8</sup>. La prospection et la négociation des missions sont réalisées par le consultant. La société de portage établit et adresse à l'entreprise cliente la facture des honoraires correspondant aux prestations effectuées par le consultant. La société de portage assume donc l'entière responsabilité juridique, financière et administrative. L'entreprise paye la facture à la société de portage qui reverse au consultant le montant des prestations sous forme de salaire après le prélèvement d'une contribution aux frais de structure.

- Une relation salariale temporaire : Cette situation se retrouve lorsque le cabinet a opté pour le recrutement en CDD du manager qu'il a identifié et sélectionné pour répondre à une mission donnée. La réglementation relative aux CDD s'applique alors pleinement, en particulier les dispositions de l'article L. 1242-2 du code du travail énumérant les cas de recours possibles : remplacement d'un salarié, accroissement temporaire d'activité, emploi à caractère saisonnier, etc. La durée est limitée à 18 mois (y compris une éventuelle prolongation).

- Une relation de type intérimaire : Cette situation se retrouve lorsque le cabinet a opté pour le statut d'entreprise de travail temporaire. Pour le client cette situation est identique à la précédente. Pour le cabinet, les contraintes légales de l'intérim sont très proches de celles du CDD. Trois caractéristiques essentielles permettent de cerner le travail temporaire : une activité exclusive, une mission à caractère temporaire, l'établissement d'une relation triangulaire entre l'employeur intérimaire, le client utilisateur et le salarié en mission. La société d'intérim prend en charge la relation commerciale avec l'entreprise cliente. Le manager de transition intérimaire bénéficie de conditions financières plus avantageuses (la constitution d'une garantie sur les salaires que le cabinet d'intérim s'est engagé à verser à ses managers).

- Une relation de partenariat avec un prestataire indépendant : Cette situation se retrouve lorsque le manager a opté pour le statut de travailleur indépendant et se place ainsi dans une relation de prestataire indépendant des cabinets de management de transition. Pour

---

<sup>7</sup> Directeur Régional du cabinet RHI

<sup>8</sup> A l'heure actuelle, aucune disposition réglementaire spécifique ne s'applique au portage. C'est donc le Code du Travail et la convention collective Syntec qui régissent les relations entre les sociétés de portage et leurs salariés

le client cette formule offre le maximum de souplesse. Cette solution est très utilisée dans le monde anglo-saxon, aux Pays-Bas et en Belgique.

Le cabinet est ensuite lié à l'entreprise cliente par un contrat de prestation de service. Les clauses les plus courantes, selon les documents consultés auprès de six cabinets, stipulent la désignation des parties, le contexte de la mission et sa description précise (calendriers, lieu de réalisation, etc.), le montant et les modalités de paiement des honoraires et frais de déplacement, les différentes garanties juridiques (clause de résiliation, de remplacement, de confidentialité, engagement de non concurrence).

## **Investigation empirique**

Le point de départ de ce travail est une demande émanant des professionnels du management de transition. L'ordre des Experts-Comptables, *via* son académie, a en effet souhaité, dès 2007, initier une recherche sur le management de transition. Un groupe de travail réunissant des directeurs de cabinets de management de transition, des managers de transition, des représentants d'entreprises clientes et des chercheurs universitaires a ainsi été constitué. Son objectif était double : élaborer une définition claire et précise du management de transition et proposer un guide de bonnes pratiques de ce métier<sup>9</sup>.

## **Méthodologie de recherche**

La démarche du chercheur était donc celle d'un travail exploratoire puisqu'il s'agissait d'analyser à des fins directement opérationnelles, une pratique existante. Nous avons donc mobilisé un appareillage méthodologique varié permettant de recueillir puis de traiter, à des fins de compréhension et d'analyse, des informations essentiellement qualitatives et orales.

Notre posture épistémologique s'assimilait ainsi à ce que Chevrier (1993) nomme une démarche « empirico-inductive ». Les principaux choix méthodologiques ont été les suivants :

- Animation d'un groupe de travail, composé d'environ 30 personnes, qui se sont réunies douze fois (demies journées) en l'espace de 8 mois.

- Organisation de sept « visites » de cabinets de management de transition et de trois visites d'entreprises clientes afin de saisir au plus près la réalité et les vécus individuels et collectifs associés à ce dispositif (à partir d'échanges informels, de la consultation de nombreux documents, etc.). S'agissant d'analyser le plus précisément possible les pratiques, il nous a en effet semblé nécessaire, conformément aux préconisations de Giodarno (2003), de procéder au recueil des données *in situ*.

- Réalisation de dix-huit entretiens individuels semi-directifs.

La constitution de l'échantillon a été guidée par le choix des profils des personnes rencontrées et de leurs rôles dans le dispositif du management de transition. Il s'agissait en effet de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des acteurs : les cabinets de management de transition, les entreprises utilisatrices et les managers de transition.

Un guide d'entretien a été réalisé après une phase de pré-test. Chaque entretien a duré entre deux heures et trois heures et demie. Ils se sont déroulés en respectant les principes

---

<sup>9</sup> Lahmouz K. et alii (2007b), « le management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques » Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières, Paris, Sage.

d'ouverture. Ils ont tous été enregistrées puis retranscrits intégralement afin de permettre une analyse textuelle.

L'interrogation générale reposait sur le principe d'anamnèse. Il était demandé à chaque individu une « introspection » sur son vécu organisationnel à partir de la question suivante : « *Pouvez-vous me raconter votre parcours professionnel ?* », et en effectuant différentes relances. Quatre thèmes principaux étaient ensuite abordés :

- la définition du management de transition, sa différence avec l'intérim et le conseil,
- le profil du manager de transition, les différents acteurs du management de transition
- les valeurs ajoutées des cabinets du management de transition
- le référentiel normatif du métier.

Comme le préconise Duyck (2000, 2001, 2002), l'exploitation des données a ensuite été réalisée par la méthode « Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un ensemble de Segments de Texte » grâce au logiciel Alceste.

Le principe de la méthode est le suivant : le corpus à analyser est découpé en une suite de segments de texte et l'on observe la distribution des mots pleins dans ces segments. Cette méthode a été développée par Max Reinert. Il s'agit d'une méthode de Classification Descendante Hiérarchique (CDH) dont les principes sont proches de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC). Reinert rapproche sa méthode de celle de la statistique textuelle (Lebart & Salem, 1994) et de l'analyse de discours (Achard, 1993) mais il se démarque fortement de l'analyse de contenu et d'une approche linguistique des textes, ainsi que de la lexicométrie (Reinert, 1990 ; 1993 ; 1998 ; 2001).

Un bref détour technique s'impose cependant pour comprendre les résultats présentés. A partir d'un vocabulaire « lemmatisé », c'est-à-dire ramenant les différentes flexions d'un terme à sa forme racine, le logiciel procède à un premier classement des « phrases » (dites unités de contexte élémentaire ou u.c.e.) en fonction de la répartition des mots dans ces « phrases », afin de dégager les principaux « mondes lexicaux ». Deux « phrases » se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. La typologie réalisée est donc interne au corpus (les mondes lexicaux). Elle retrace les « espaces référentiels » investis par l'énonciateur lors de l'élaboration du discours. Ce discours peut être « marqué » par des mots étoilés -ici la catégorie socioprofessionnelle et l'âge des répondants- qui jouent, d'une certaine manière, le rôle des variables explicatives mais qui n'interviennent pas dans l'analyse. Ils « marquent » simplement les réponses caractéristiques. Le tableau de données croise u.c.e. et formes.

## **Analyse de discours**

Le manager de transition est un cadre opérationnel expérimenté qui doit satisfaire un besoin précis de l'organisation dans un environnement extrêmement contraignant : complexité, urgence, enjeux financiers. Généralement, il occupe des fonctions hiérarchiques élevées : Directeur Administratif et Financier (DAF), DRH voire Directeur Général. Il peut n'être que rattaché à de telles fonctions *via*, par exemple, un poste de « chargé de mission ».

Notre enquête montre que le management de transition concerne le plus souvent des hommes (seulement 5% de femmes). Les seniors semblent être la cible par excellence pour ce type d'emploi puisque la très grande majorité des managers de transition ont entre 50 et 65 ans (Peretti et Marbot, 2004). En outre, ils ont tous une expérience professionnelle minimale de 10 ans. Pour la majorité d'entre eux, le domaine de compétences est celui des fonctions « financières ».

En termes de formation et de compétences, le critère principal est de nature expérientielle. C'est à travers l'analyse fonctionnelle, la synthèse opérationnelle et le profil professionnel d'un candidat que les ressources techniques et relationnelles seront appréciées.

Une enquête réalisée par un cabinet de management de transition en 2006 auprès de ses clients afin d'étudier leur satisfaction a montré que la majorité des managers de transition est évaluée selon deux critères principaux : leur « surdimensionnement » par rapport à la mission et leur apport d'une valeur ajoutée réelle.

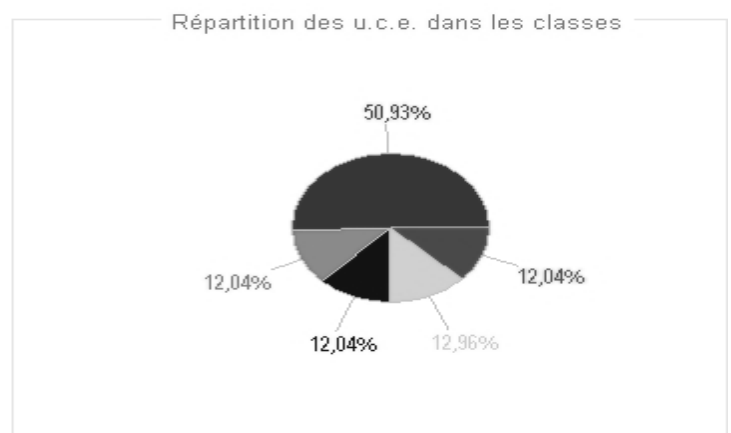
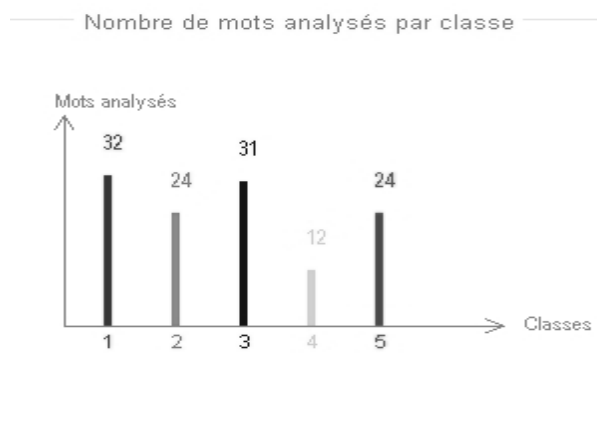
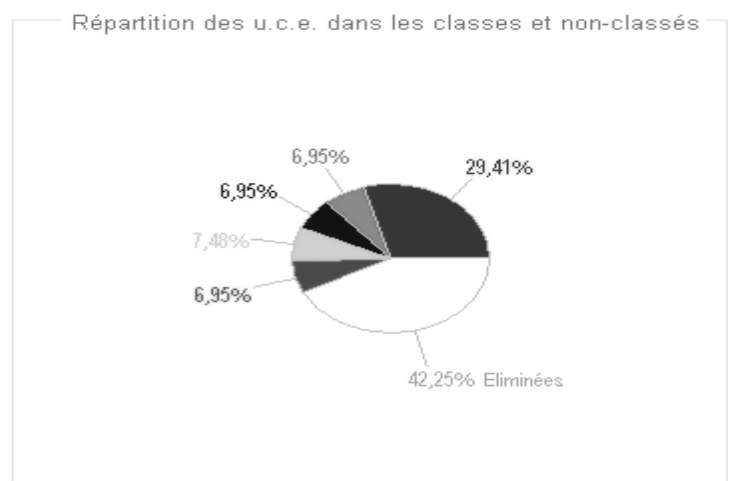
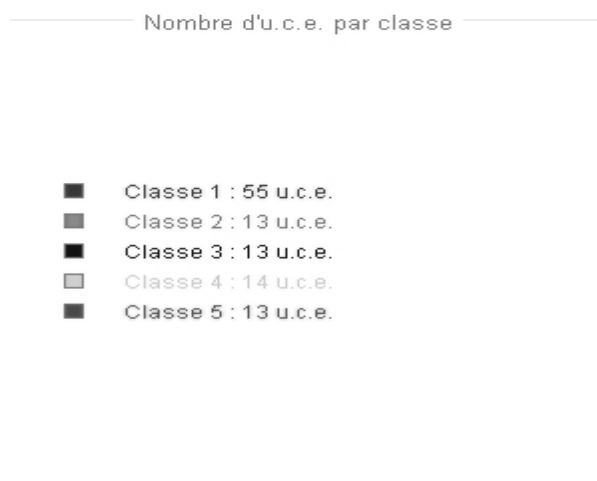
L'analyse textuelle a pris en considération ces particularités. Ainsi, le verbatim de l'enquête, qui concerne les managers de transition, est traité selon deux types de mots étoilés :

- la catégorie socioprofessionnelle des managers : directeur général, directeur régional, directeur administratif financier, directeur des ressources humaines
- l'âge : 45 ans ; 50 ans ; 55 ans et 55 ans et plus.

Les résultats de l'enquête permettent de préciser à la fois les caractéristiques démographiques des managers de transition et leurs trajectoires professionnelles.

Avec 58% des u.c.e. classées, le corpus constitué s'avère significatif. La classification obtenue fait apparaître 5 classes. La répartition entre les classes est illustrée par le schéma ci-dessous.

### Présentation générale des résultats





Ces cinq postures discursives peuvent s'analyser comme suit :

### **La classe n° 1 : « Les managers de transition engagés »**

Cette classe contient 50,93% des u.c.e analysées et concerne avant tout des managers de transition de la classe des 45-50 ans. Les formes caractéristiques apparaissent dans le tableau n°1.

Formes caractéristiques de la classe n° 1

<b>Formes complètes</b>	$\mathcal{P}_2$	<b>Formes complètes</b>	$\mathcal{P}_2$
Entreprise+(26),+ 26 flexions d'entreprise	9	Homme+(6), + 6 flexions	6
Mettre. (10), + 11 flexions de mettre	8	Groupe+ (6), + 6 flexions	6
Interim (12), + 14 flexions d'interim	8	Permanet+ (5), + 5 flexions	6
Aller (13), + 16 flexions d'aller	7	Premier+ (5), +5 flexions	5
Temps (9),	7	Import+ant (5), + 5 flexions	5
Fait (10), + 12 flexions de faire	7	Accompagn+er (5), + 4 flexions	5

Cette classe peut être caractérisée comme celle des « managers de transition engagés » dans la mesure où le vocabulaire utilisé fait largement référence à l'entreprise ( $\mathcal{P}_2=9$ ), à la mise en œuvre (8) et à l'action (7). L'ensemble étant porté par des verbes d'action : mettre (8), aller (7), faire (7). Cette classe caractérise les managers seniors ne souhaitant pas « durer pour durer » dans une entreprise et qui sont passés d'une logique de statut à une logique de contribution. Leur moteur est la reconnaissance de leurs compétences et de leur capacité à mener une mission précise et souvent difficile.

Deux témoignages caractéristiques illustrent cette classe :

*« La diversité, la difficulté de chaque mission est indispensable à mon engagement pour une nouvelle aventure. En effet, c'est uniquement après avoir étudié attentivement le contenu de la mission, et rencontré l'ensemble de l'équipe avec laquelle je vais oeuvrer que je me sens engagé ».*

Ou encore,

*« Lorsque je quitte une entreprise, je la quitte avec, quelque fois regret, mais toujours avec le sentiment du devoir accompli. Les missions sont différentes, les problématiques variées, les personnes que l'on rencontre intéressantes, la région est souvent à découvrir, le tout correspond à mon souhait de ne jamais "m'endormir" dans mon fauteuil de DRH et de me remettre sans cesse en cause. Le sentiment d'être attendu n'est pas non plus pour me déplaire ».*

### **La classe n° 2 : « Les managers de transition attentistes »**

Cette classe contient 12,04% des u.c.e analysées et concerne avant tout des cadres expérimentés de la classe des 50-55 ans. Les formes caractéristiques apparaissent dans le tableau n°2.

Formes caractéristiques de la classe n° 2

Formes complètes	? <sub>2</sub>	Formes complètes	? <sub>2</sub>
attenti+f (4), + 4 flexions	30	souhait(7)	16
ariv+er (8)	30	mission+ (39)	16
personnel+(5), + 7 flexions	25	nouvel+ (7)	15
50 ans (6), + 11 flexions	21	personne+ (5), +5 flexions	11
reseau+ (4), + 4 flexions	18	trouv+er (9)	9
recrutement+(10)	18	utilis+er (5)	9

Ce discours fait référence à la prudence (attentif, 30), à l'âge (50 ans, 25) et à la gestion des inter-mission (nouvel, 15). Ce discours correspond aux managers en fin de carrière et ayant un projet personnel à terme (reprise d'entreprise, création d'activité, expatriation, etc.), et/ou ne souhaitant donc pas se bloquer dans leurs projets par une embauche définitive tout en restant soucieux de maintenir leur employabilité. On retrouve ces réponses dans les phrases types suivantes :

*« L'inter mission est, évidemment, le moment le plus délicat de ce métier. Comme cette période, n'arrive pas systématiquement en été avec une mission nouvelle en septembre, il convient de s'y préparer. Le coaching du cabinet du management de transition est alors important, pour que le manager ne se sente pas esseulé ».*

Ou encore, *« En France, l'intérim est dévalorisé et il peut même être synonyme de médiocrité. Il est difficile de renverser cette image auprès de certains clients potentiels ».*

### La classe n° 3 : « Les managers de transition urgentistes »

Cette classe contient 12,04% des u.c.e analysées et concerne avant tout des cadres expérimentés de la classe des 45-50 ans. Les formes caractéristiques apparaissent dans le tableau n°3.

Formes caractéristiques de la classe n° 3

Formes complètes	? <sub>2</sub>	Formes complètes	? <sub>2</sub>
techn+(6), + 11 flexions	56	expert+(7)	16
equipe+ (15)	46	capable+ (5)	9
situation+ (21)	34	affaire+ (5)	9
face+(8), + 8 flexions	30	apport+er (5)	9
cise+ (10)	18	direct+ion (5)	9
gestion<(7)	16	capacite+ (9)	9

Cette classe regroupe les «managers de transition urgentistes » dans la mesure où le discours fait référence aux experts (16) de la crise (18) et à l'action. La description des actions se traduit dans le vocabulaire utilisé. On y parle de : la situation (34) ; gestion (16) ; affaire (7) apporter (7), capaciter (7) ; mais aussi une orientation vers des postes de direction (9).

L'élément d'urgence se retrouve dans les témoignages suivants :

*« Dans la plupart des cas, il s'agit d'affronter, non pas forcément une situation de crise, mais, très souvent une situation de mutation où la faiblesse, même passagère, est rapidement sanctionnée. Il s'agit d'un métier excitant, vivant, parfois très compliqué mais jamais routinier ».*

Ou encore « *Les avantages pour l'entreprise, c'est d'affronter un vrai problème qu'elle n'a pas les moyens en interne de régler. Elle n'a pas les hommes, la disponibilité de temps, le savoir faire* ».

### La classe n° 4 : « Les managers de transition reconvertis »

Cette classe contient 12,96% des u.c.e analysées et concerne avant tout des cadres expérimentés de la classe des 50-55 ans. Les formes caractéristiques apparaissent dans le tableau n°4.

Formes caractéristiques de la classe n° 4

Formes complètes	? <sub>2</sub>	Formes complètes	? <sub>2</sub>
futur+(10)	35	pouvoir.(7), + 3 flexions	6
plan+ (11)	28	nouveau+ (6)	5
concernant (7)	14	experience+ (8), + 3 flexions	5
transiti+f (25)	13	problem<+ (4), + 14 flexions	3
propos+er (9)	8	assur< (5), + 2 flexions	3
candidat+(9)	8	qualite+ (5), + 2 flexions	3

Cette classe réunit les managers de transition qualifiés de « reconvertis » dans la mesure où le discours fait référence au futur (35), au plan (28) de carrière et aux problèmes (3) antérieurs. Cette classe reflète le discours des managers en milieu de carrière professionnelle -ayant entrepris un troisième cycle ou étant sortis de leur entreprise antérieure face à un blocage d'évolution- et considérant le management de transition comme un bon moyen d'élargir leur expérience notamment vers de nouveaux secteurs d'activité. Ces phrases types illustrent cette classe :

*« Le vrai manager de transition est plutôt une personne de quarante cinq ans ou plus, ayant eu de grosses responsabilités. Pour des motifs de qualité de vie, ils sont actuellement en transit personnel et cherchent à « s'amuser ». La densité des missions qui leurs sont proposées est un vecteur de motivation et de plan de carrière ».*

*Ou encore, « 53 ans, 3 enfants, 3 petits enfants. J'ai passé mon bac à 35 ans, avec mes enfants, et mon diplôme RH la même année, le tout avec succès. Je suis passionnée de sport et particulièrement d'équitation. Je suis tombée dans le management de transition par hasard, par le biais de l'intérim en tant que responsable d'agence et je n'ai plus jamais quitté ce métier passionnant ».*

*On retrouve aussi, « A 50 ans, j'ai trouvé une nouvelle motivation. En effet, dans le métier de DRH, il arrive très souvent de mener à bien un certain nombre de dossiers sensibles et délicats, comme un PSE, et de se retrouver dans le lot. Dans le cadre du management de transition, on fait appel à nous pour régler des problématiques variées pour des activités différentes et, lorsque la mission est terminée, on passe à autre chose, sans frustration, avec toujours le sentiment du travail accompli ».*

## La classe n° 5 : « Les managers de transition indifférents »

Cette classe contient 12,04% des u.c.e analysées et concerne avant tout des cadres expérimentés de la classe des 50-55 ans et plus. Les formes caractéristiques apparaissent dans le tableau n°5.

Formes caractéristiques de la classe n° 5

Formes complètes	$\mathcal{P}_2$	Formes complètes	$\mathcal{P}_2$
port+er(16)	63	contrat+(4), + 5 flexions	23
salarie+ (4), + 4 flexions	30	jurd+ (6), + 4 flexions	18
prestat+ (4), + 4 flexions	30	administrat< (7)	16
socia+l (3), + 3 flexions	23	societe+ (4), +3 flexions	12
concern+er (6),	23	remunerat+ion (3), + 5 flexions	11
salair+e (6)	23	independ+ant (3), + 5 flexions	11

Cette classe peut être qualifiée comme celle des «managers de transition indifférents ». Elle semble correspondre à un simple constat de la situation avec une faible implication. La divergence du vocabulaire utilisé a rendu difficile son interprétation. On parle de salaire (30), prestation (30), social (23), contrat (23).

## Propositions managériales

Au-delà de cette typologie, nos travaux nous ont permis de formuler diverses propositions susceptibles d'améliorer la gestion du dispositif du management de transition.

Deux apports nous semblent intéressants. Dans un premier temps, nous proposons un «code de bonnes pratiques » visant à faciliter la régulation de ce processus émergent. Nous analysons ensuite les différents leviers de compétitivité que le management de transition procure aux gestionnaires.

## Vers un code de bonnes pratiques

En France, le métier du management de transition ne dispose d'aucun cadre formel de régulation. Il apparaît ainsi opportun de cerner puis de formaliser le contexte normatif spécifique au métier.

Les réunions du groupe de travail ainsi que les différents entretiens menés ont permis de proposer un code de bonnes pratiques. Cette démarche a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des professionnels sur les principales règles du métier. Le but est d'assurer essentiellement une visibilité et une transparence entre les différents acteurs afin d'éviter les éventuels conflits d'intérêt et d'éviter l'ambiguïté des rôles. Le référentiel proposé concerne les trois principaux acteurs du management de transition. Les règles professionnelles définies visent à dégager et affirmer fortement les principes fondamentaux du comportement de ces acteurs et à en expliciter les conditions d'application afin d'éclairer les parties et instances.

**1. Intégrité**

Le Cabinet de Management de Transition fait preuve d'honnêteté et de droiture dans la conduite de ses missions. Le manager, le cabinet de management de transition et le client s'abstiennent – même en dehors de l'exercice de la profession- de tous agissements contraires à la probité et à l'honneur dans le cadre de la mission.

**2. Indépendance et objectivité**

L'indépendance du cabinet de management de transition se caractérise par un esprit et un comportement qui s'exprime par l'objectivité et la compétence. Ainsi, le Cabinet de Management de transition veille tout au long de la mission à conserver une attitude impartiale caractérisée par l'absence de tous préjugés, parti pris, influences extérieures ou conflits d'intérêts, et par la conduite d'une démarche professionnelle permettant d'aboutir à des conclusions objectives.

**3. Compétence**

Le cabinet du management de transition s'engage à vérifier les expériences, les diplômes, les certificats du manager de transition. Cette exigence de compétence requiert un niveau de connaissances théoriques et pratiques ainsi que leur mise en œuvre appropriée à chaque mission.

**4. Confidentialité**

*Confidentialité du Cabinet de Management de Transition*

Le Cabinet de Management de transition s'engage, à ne divulguer aucune information de quelque nature que ce soit lorsque celui-ci est en relation avec des tiers, reçoit communication de documents et dossiers susceptibles de créer une relation contractuelle dans le cadre de ses prestations (respect du secret professionnel).

*Confidentialité du manager de Transition*

Le « manager de transition » s'engage à respecter le secret professionnel et s'interdit d'utiliser les informations recueillies au cours de ses missions à d'autres fins que la réussite du projet qui lui est confié. Un « manager de transition » signe un engagement de confidentialité avant de débiter une mission.

**5. Exclusivité du manager de transition**

Le « manager de transition » s'engage à ne travailler que pour le compte de la société qui l'utilise pendant toute la durée de la mission sauf accord express par le client et le cabinet du management de transition.

**6. Points d'avancement (reporting)**

Le cabinet de management de transition organise des points d'avancement avec son manager et son client. Chaque « manager de transition » s'engage à effectuer un compte rendu régulier, mettant en avant les éventuels dysfonctionnements ; en apportant les solutions correctives à la bonne fin du projet.

**7. Obligation de moyens**

Le cabinet de management et ses intervenants s'engagent à mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition afin de parvenir aux objectifs de résultats assignés à la mission.

**8. Respect des règles morales et professionnelles (savoir-être)**

Le « manager de transition » s'engage à respecter les règlements internes et la culture de l'entreprise dans le cadre de l'exercice de sa mission. Les acteurs du Cabinet de Management de Transition effectuent leurs missions dans le respect des règles professionnelles.

**9. *Priorité du cabinet du management de transition***

Sauf accord exceptionnel écrit entre les parties concernées, un cabinet de management de transition sollicité pour réaliser une mission, est considéré comme prioritaire dans son droit de réponse. Cette exclusivité de principe est respectée par l'ensemble de la corporation signataire du code.

**10. *Clause de professionnalisme***

Le cabinet de management de transition s'engage à mettre en œuvre les bonnes pratiques professionnelles permettant d'assurer notamment un recrutement de collaborateurs compétents et de qualité, un engagement de confidentialité contractuel, le respect du cahier des charges validé, les ressources humaines et techniques indispensables à la réussite de la mission.

**11. *Transfert des dossiers issus de la mission***

Le cabinet de management de transition s'engage à réaliser un transfert du savoir nécessaire et des connaissances acquises pendant l'exécution de la mission et indispensables à sa pérennité.

**12. *Acceptation et maintien de la mission***

Toute mission proposée au cabinet de management de transition doit faire l'objet de sa part, avant acceptation, d'une appréciation de la possibilité d'assurer cette mission. Il ne peut accepter un mandat qui le placerait dans une situation de dépendance matérielle ou intellectuelle. Le cabinet de management de transition examine périodiquement pour chacun de ses mandats si des événements remettent en cause le maintien de la mission.

**13. *Utilisation de collaborateurs***

Le cabinet de management de transition peut se faire assister ou représenter par des collaborateurs salariés ou indépendants. Il ne peut déléguer tous ses pouvoirs ni leur transférer l'essentiel de la mission. Il s'assure que les managers collaborateurs auxquels il confie des travaux respectent les mêmes principes fondamentaux de comportement.

**14. *Honoraires de la mission***

Un manager de transition ne peut accepter un niveau de rémunération ou d'honoraires qui risque de compromettre la qualité de ses travaux. La rémunération doit rester en rapport avec l'importance des diligences à mettre en œuvre compte tenu de la taille et de la nature des activités de l'entité cliente. Toute disproportion pourrait constituer un élément de nature à traduire une atteinte à son indépendance et à son objectivité.

**15. *Utilisation des titres et qualités***

Les membres signataires du code de bonnes pratiques peuvent utiliser dans l'exercice d'une mission adéquat, le titre de « Cabinet de Management de Transition » étant entendu qu'il n'a pas caractère exclusif dans la mesure où les obligations inhérentes à la profession sont respectées. Les diplômes, titres reconnus officiellement en France et à l'étranger peuvent figurer sur les papiers professionnels.

La mise en œuvre d'un référentiel normatif permet un renforcement de la position de l'entreprise dans les négociations et une plus grande maîtrise du risque associé à l'exécution des contrats.

L'existence d'un référentiel normatif évite à l'entreprise de dévoiler les procédures internes réservées ou confidentielles et permet ainsi l'optimisation du niveau d'information fourni au client. Le seul affichage du contenu technique des documents normatifs, *a priori* intelligible

pour le client et difficilement contestable puisque rédigé par des professionnels reconnus (et parfois concurrents), suffit à nourrir la négociation.

Enfin, la mise à disposition d'un référentiel normatif permet à l'entreprise d'exiger un document semblable de ses principaux co-contractants. Celui-ci constitue alors un instrument de contrôle et de dialogue pouvant le cas échéant être mis en avant lors des négociations avec un client. Les référentiels normatifs de l'entreprise et des co-contractants doivent évidemment être cohérents et complémentaires. Ils peuvent d'ailleurs constituer une documentation de base pour la certification des services ou du système d'assurance qualité de l'entreprise.

## **Un dispositif créateur de valeur ajoutée pour l'entreprise cliente**

Ce travail a également donné lieu à une recherche et une analyse précises des leviers de compétitivité que le dispositif du management de transition est susceptible de constituer pour les entreprises utilisatrices. Les principaux mécanismes soulignés sont les suivants :

### - Approche globale

Fournir une ressource au client s'apparente partiellement à une chasse de tête. Mais, à la différence du chasseur de têtes, le management de transition fournit la ressource très rapidement (souvent en une ou deux semaines).

Sur chaque mission, le cabinet de management de transition peut apporter une valeur ajoutée par son rôle de conseil, son suivi de la mission et son coaching de l'intervenant :

Avant la mission, il analyse la situation du client et aide celui-ci à formaliser et qualifier son besoin, jouant là un véritable rôle de Conseil. Il précise avec lui les objectifs et le calendrier de la mission, définit le profil d'intervenant adéquat et réalise le bon « casting » ;

Pendant la mission, il s'assure en permanence, par des points réguliers avec le prestataire et/ou le client, que le cap est respecté, que les résultats intermédiaires attendus sont obtenus ; il sert de « miroir » à l'intervenant, l'aide à passer un cap difficile ou à trancher sur des sujets complexes.

En fin de mission, il s'assure que les objectifs ont été atteints et veille à ce que la bonne relève soit mise en place pour que tout le travail réalisé ne «*retombe pas comme un soufflé*».

Quelque temps après la mission, il vérifie la satisfaction du client, avec prise en compte des retombées de la mission.

Cette approche globale est renforcée par d'autres compétences spécifiques aux managers de transition : le caractère opérationnel (*ils font et ne se contentent pas de conseiller*), l'effet de levier sur les ressources internes, leur surdimensionnement en termes de compétences et d'expériences.

### - Garantie du cabinet

Corollaire de l'aspect précédent, et même s'il est tenu juridiquement par une obligation de moyens et non de résultats, le cabinet de management de transition apporte au client sa Garantie sur la réussite de la mission : remplacement rapide de l'intervenant en cas d'indisponibilité de ce dernier (accident de santé...) ou s'il se révèle ne pas convenir, etc.

Sur chaque mission - qui est en général interruptible au mois le mois - le cabinet de management de transition supporte le « risque de précarité » lié à la possibilité parfois utilisée par le client d'interrompre la mission avant le terme prévu ou de ne pas prolonger une mission engagée pour une durée courte. C'est cette liberté donnée au client qui donne à ce dernier une totale flexibilité et lui permet de ne pas avoir à supporter des « coûts de démobilisation » s'il met fin à un projet.

## Conclusion

Tous les types d'organisations sont concernés. Les PME comme les groupes internationaux sollicitent régulièrement l'intervention de managers de transition. Les collectivités territoriales, les associations et organismes parapublics commencent également à faire appel au management de transition. Les cas de figure sont multiples mais il s'agit toujours de faire aboutir un projet de transition : amélioration des performances, évolution du périmètre stratégique, etc.

Notre objectif était d'améliorer la connaissance de ce dispositif à partir d'une analyse de terrain approfondie. Nous avons ainsi eu recours à une méthodologie de recherche permettant de mettre en perspective et de donner du sens à des informations qualitatives très hétérogènes et disparates. Au-delà d'éléments purement descriptifs, l'utilisation du logiciel Alceste nous a ainsi permis d'élaborer une typologie originale de profils de compétences.

Le développement de ce dispositif justifie doublement l'intérêt du chercheur en sciences de gestion.

Tout d'abord, il s'agit de mieux comprendre les évolutions des pratiques d'entreprise, qu'elles soient utilisatrices ou prestataires de services. Les travaux réalisés pour le compte de l'Académie des Sciences Comptables et Financières s'inscrivent parfaitement dans cet objectif. Nous avons ainsi pu, sur le fondement d'entretiens approfondis avec les professionnels et d'études documentaires, améliorer la connaissance de ces pratiques émergentes. De ce point de vue, ce travail est probablement incomplet et pourrait être prolongé très utilement par des travaux ultérieurs. Par exemple, il pourrait être intéressant de travailler de manière plus systématique sur les types de missions confiées aux managers de transition, sur les facteurs de succès de ce dispositif, sur les éventuels conflits d'intérêts entre les managers de transition et les DRH et, naturellement, sur ses limites.

Ensuite, l'émergence de ce type de dispositif et son développement relativement rapide soulèvent plusieurs questions de recherche très importantes. Là encore, des approfondissements sont nécessaires, en particulier en ce qui concerne les justifications théoriques de l'arbitrage interne/externe en phase de transition ou les conséquences éventuelles du recours à ces pratiques sur les comportements individuels et collectifs au sein de l'entreprise utilisatrice. Enfin, le management de transition participe également des intenses questionnements actuels sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et l'exercice de ses responsabilités à l'égard de son environnement (Bollecker et Mathieu, 2008, Mathieu, 2008).



## Références

- Achard, P. (1993). *Sociologie du langage*, Paris : Presses universitaires de France, (Que sais-je?).
- Bollecker, M., Mathieu, P. (2008), Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : l'apport des conventions, *Revue française de Gestion*, n° 180, janvier, p. 89-102.
- Charles-Pauvers, B. (1996). *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Charles-Pauvert, B. (2002). Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle: des pratiques de GRH spécifiques ?, in Neveu, J.-P et Thévenet, M. (Dir.), *L'implication au travail*, Vuibert gestion, collection Entreprendre, p.170-18.
- Charmasson, R. (2004). les missions de management de transition comme concentré de confiance au service de la performance, *colloques de l'ESDES*, Lyon.
- Chevrier, J. (1993). La spécification de la problématique, in Gauthier, B. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Presses Universitaires du Québec.
- Deneuve, C. (2001). Des modifications du contrat de travail...aux inégalités statutaires : Les nouvelles questions de l'emploi, *Les cahiers français*, n° 304, septembre-octobre, p. 17-24.
- Duyck, J. Y. (2000). Des chiffres et des lettres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion, *Sciences de Gestion*, n°34, juin.
- Duyck, J.Y. (2001). Des chiffres et des lettres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion, *Sciences de Gestion*, numéro 30, automne, p. 179-206.
- Duyck, J.Y. (2001). Ordinateur et recherche qualitative en Gestion : une application aux réponses libres, *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, n°187, p : 53-71.
- Everaere, C. (1997). *Le management de la flexibilité*, Paris: Economica.
- Everaere, C. (1999). Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue Française de Gestion*, Juin - Juillet - Août, p. 5-21.
- Fossorier, M. (2005). *Du travail par mission au management de transition : enquête qualitative auprès de cadres exerçant une forme atypique d'emploi*, Paris, APEC.
- Giodarno, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société.
- Guérin, S. Fournier, G. (2004). « *Opter pour le management de transition* », enquête effectuée par Boyden Interim Executive.
- Huberman, A.M. Miles, M.B. (2003). « Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes », Bruxelles, De Boeck.
- Lahmouz, K. (2007a), *Stress professionnel et implication organisationnelle lors d'une opération de restructuration*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Lahmouz, K. (2007b). le management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques, *Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières*, Paris, Sage.
- Lévy, M. (2007). Le management de transition, *Express Carrières*, n°2957.
- Marbot, E. Peretti, J. M. (2004). *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial.

- Mathieu, P. (2008). La RSE : fondements théoriques et problématiques gestionnaires, *Entreprise Ethique*, n° 28, avril, p. 13-21.
- Reinert, M. (1993). Quelques problèmes méthodologiques posés par l'analyse des tableaux énoncés : vocabulaire, *Acte des 2ème journées JADT*, Université de Paris X.
- Reinert, M. (1997). Les mondes lexicaux, *Le surréalisme au service de la révolution*, Mélusine n° XVI, Edition L'Age d'Homme, Lausanne, p. 270-302.
- Reinert, M. (1998). Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste, *Acte des 4ème journées JADT*.
- Reix, R. (1979). *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Cujas.
- Salem, A. (1987). *Pratique des segments répétés : essai de statistique Textuelle*, Publications de l'INALF, collection «Saint-Cloud». Klincksieck, Paris.
- Savall, H. Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'Objet Complexe*, Paris, Edition Economica.