



**Manager de transition, un métier à part ?
L'institutionnalisation du marché du management de
transition qui s'associe à une dynamique de
professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier
à part ?**

Julien Pages-Xatart

► **To cite this version:**

Julien Pages-Xatart. Manager de transition, un métier à part ? L'institutionnalisation du marché du management de transition qui s'associe à une dynamique de professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier à part ?. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03736269

HAL Id: dumas-03736269

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03736269>

Submitted on 22 Jul 2022

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Manager de transition, un métier à part ?

L'institutionnalisation du marché du management de transition
qui s'associe à une dynamique de professionnalisation,
signale-t-il l'émergence d'un métier à part ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : PAGES-XATART Julien

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 05/11/2021

Mention du mémoire : Très bien

RESUME

Ce mémoire est une réflexion autour du métier de manager de transition et questionne notamment son identité, son autonomie et son intégration au sein des organisations.

Tout au long de mon étude, je me suis donc intéressé à essayer de comprendre en quoi cette activité pouvait être un métier à part, qui permettrait notamment de s'extraire des jeux politiques propres à toutes les organisations, d'analyser comment les managers de transition exerçaient leur pouvoir et s'ils avaient un pouvoir particulier et enfin de décrypter comment ils construisaient leur identité dans une activité qui semble être en voie de professionnalisation.

A l'issue d'une étude approfondie du marché pour comprendre quels sont les acteurs du management de transition en France, j'ai mené des entretiens auprès de managers de transition professionnels qui ont permis d'exposer quatre grandes thématiques mises en avant dans les résultats : la trajectoire, le métier, le cadre et le monde « à part » du manager de transition.

J'ai formulé la problématique de recherche de la manière suivante : **L'institutionnalisation du marché du management de transition qui s'associe à une dynamique de professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier à part ?** Dans l'optique de pouvoir y répondre, j'ai tout d'abord avancé trois hypothèses.

La première hypothèse nous amenait à réfléchir sur le fait qu'il y a une dynamique de professionnalisation qui indiquerait l'émergence d'un métier.

Ensuite, la seconde hypothèse s'intéressait au fait que le statut de manager de transition donnerait un pouvoir spécifique qui autoriserait à se dédouaner des aspects politiques.

Enfin, la troisième hypothèse invitait à mesurer si derrière ce statut d'emploi il y aurait une identité professionnelle en émergence.

L'ensemble de cette analyse nous a permis d'approfondir la connaissance du métier de manager de transition mais surtout d'appréhender, sous différents angles, en quoi ce métier pouvait être considéré comme un métier à part au regard de sa dynamique de professionnalisation, de son statut, de son pouvoir, de son identité et de l'intérêt d'exister comme un groupe à part au vu de l'institutionnalisation du marché.

Mots clés : management de transition, métier, profession, pouvoir, politique, identité, statut, à part.

ABSTRACT

This dissertation is a reflection on the profession of interim manager and questions its identity, its autonomy and its integration within organizations.

Throughout my study, I was interested in trying to understand how this activity could be a separate profession, which would allow to extract oneself from the political games specific to all organizations, to analyze how interim managers exercised their power and whether they had a particular power and finally to decipher how they constructed their identity in an activity that seems to be in the process of professionalization.

After an in-depth study of the market to understand who the actors of interim management in France are, I conducted interviews with professional interim managers which led to four main themes highlighted in the results: the trajectory, the profession, the framework and the world “apart” of the interim manager.

I formulated the research problem as follows: **Does the institutionalization of the interim management market, which is associated with a dynamic of professionalization, signal the emergence of a separate profession?** To answer this question, I first put forward three hypotheses.

The first hypothesis led us to reflect on the fact that there is a professionalization dynamic that would indicate the emergence of a profession.

Then, the second hypothesis was interested in the fact that the status of interim manager would give a specific power that would allow one to get rid of the political aspects.

Finally, the third hypothesis invited us to measure whether behind this employment status there would be an emerging professional identity.

All of this analysis allowed us to deepen our knowledge of the interim management profession, but above all to understand, from different angles, how this profession could be considered as a separate profession in terms of its professionalization dynamics, its status, its power, its identity and the interest of existing as a separate group in view of the institutionalization of the market.

Key words: interim management, profession, power, politics, identity, status, apart.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé dans sa réalisation sans oublier ma famille, mes amis et les étudiants de ce Master.

Je tiens à remercier tout particulièrement Anne-Claude HINAULT, ma tutrice universitaire, pour sa disponibilité, ses recommandations de lecture, son orientation dans les moments d'hésitation, ses conseils justes et ses remarques avisées qui m'ont été d'un soutien précieux.

Je tiens également à remercier Jean-Noël CHAINTREUIL, en sa qualité de rapporteur professionnel, pour la pertinence de ses retours et pour le temps qu'il m'a accordé.

Je remercie par ailleurs les managers de transition ayant répondu positivement à mes propositions d'entretien. Leur participation à cette enquête constitue le socle de ce mémoire et je leur suis reconnaissant de m'avoir parlé en toute confiance.

Je tiens également à remercier chaleureusement Monsieur Benoit DURAND-TISNES et toutes les équipes de WAYDEN, Management de Transition, qui m'ont permis de découvrir l'univers du management de transition, m'ont fait confiance et m'ont apporté une expérience professionnelle enrichissante. Avec un merci tout particulier à celles et ceux qui ont permis une mise en contact avec les interviewés.

Enfin, je tiens à remercier aussi l'ensemble des équipes pédagogiques du CELSA et en particulier Monsieur Denis RUELLAN notre responsable de Master, Madame Marie GONAND et Madame Evelyne DUREL pour leur accompagnement et leur investissement tout au long de cette année.

J'adresse également mes remerciements aux intervenants du Master, qui par leurs enseignements, m'ont aidé à réaliser ce travail.

TABLE DES MATIERES

RESUME	3
ABSTRACT	4
REMERCIEMENTS	5
TABLE DES MATIERES	6
INTRODUCTION	8
 PARTIE 1 : METHODE.....	 15
1.1 Préambule	15
1.2 Organisation des travaux	18
1.3 Outils et démarches de prospection	18
1.4 Conduite des entretiens	18
1.5 L'étude	19
1.5.1 Constitution du panel	19
1.5.2 Fiche de l'interviewé	20
1.5.3 Cadre des entretiens	20
1.6 Profils	21
1.7 Notes préalables aux résultats	22
 PARTIE 2 : RESULTATS.....	 23
2.1 La trajectoire de la personne	23
2.1.1 Parcours	23
2.1.2 Circonstance	25
2.1.3 Liberté	26
2.2 Le métier de manager de transition	28
2.2.1 Compétences	28
2.2.2 Privilèges et contraintes	30
2.2.3 Droits et devoirs	33
2.2.4 Carrière	34
2.3 Le cadre du management de transition	35
2.3.1 Contexte	35
2.3.2 Relations	37
2.3.3 Pouvoir	39
2.3.4 Éthique	42
2.4 Le monde « à part » du manager de transition	43
2.4.1 Statut	43
2.4.2 Adaptation	49
2.4.3 Perception	50
2.4.4 Accompagnement	52
 PARTIE 3 : DISCUSSION.....	 56
3.1 Il y a une dynamique de professionnalisation inachevée du métier de manager de transition	56
3.1.1 Le parcours d'apprentissage et de formation	57
3.1.2 Le corps comme forme organisée de la profession	57
3.1.3 Une communauté de valeurs	58
3.1.4 L'accès à un statut	58
3.1.5 Un processus de professionnalisation	59
3.2 Le pouvoir du manager de transition n'est pas inhérent à son statut et il doit le construire	60
3.2.1 Statut et pouvoir du manager de transition	60

3.2.2 Jeu politique et carrière	61
3.2.3 Conquête du pouvoir	61
3.2.4 Postures de pouvoir du manager de transition	62
3.2.5 L'enjeu de l'intégration et de l'autonomie pour prendre le pouvoir	63
3.3 Manager de transition est un statut d'emploi associé à une identité sociale fragile	64
3.3.1 La matrice de la sociologie des professions	64
3.3.2 Un métier adapté à la complexité des situations de travail	66
3.3.3 Un statut d'emploi à part.....	67
3.3.4 Les compétences	67
3.3.5 Le métier : identification et lien social	68
3.3.6 La carrière	69
3.4 Manager de transition ou l'intérêt d'exister comme un groupe à part	69
3.4.1 Les similitudes entre managers de transition et consultants	69
3.4.2 Les différences entre managers de transition et consultants	71
 CONCLUSION.....	 73
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES	83

INTRODUCTION

Bien qu'il soit souvent, dans l'esprit collectif, associé à une situation de crise, le management de transition tend à s'établir comme une ressource nouvelle pour les organisations afin de les aider à franchir des caps. Comme l'explique Thierry Fournier, associé du cabinet EIM : « *les managers de transition sont des cadres très expérimentés qui aident les entreprises à mener à bien des projets cruciaux...* »¹. J'ai découvert les Managers de Transition et le rôle d'une Entreprise de Management de Transition (EMT) en effectuant mon stage chez WAYDEN, acteur du secteur en France depuis 2008, en tant que Human Resources Business Partner. C'est dans ce contexte et en participant activement à la sélection et à la recherche de managers de transition, que j'ai pu rencontrer ces femmes et ces hommes qui ont pris un tournant dans leur carrière pour embrasser le rôle de manager de transition. C'est en les observant et en me documentant que j'ai commencé à me questionner sur leur activité et que j'ai souhaité leur consacrer ma recherche.

Le management de transition peut être défini comme étant « *une solution managériale qui consiste à confier provisoirement la direction d'une organisation, d'une entreprise, d'une filiale, d'un département, d'un service ou d'une branche, à un dirigeant opérationnel externe, généralement pour amorcer un projet de transformation, accompagner une période de changement ou assurer un poste temporairement vacant* » (Wikipédia, 2021). « *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* » (Lahmouz et Mathieu, 2009).

Aussi nommé *Interim Executive Management* dans les pays anglo-saxons, le management de transition trouve son origine en Europe dans les années 1970, aux Pays-Bas puis au Royaume-Uni. Au début des années 2000, le management de transition était sollicité pour régler des situations à risque pour les entreprises : restructuration, gestion de crise, retournement ou départ inopiné d'un collaborateur clé.

Ce n'est que récemment qu'un virage décisif a été pris : la solution est désormais envisagée comme levier puissant à actionner pour gérer n'importe quelle situation stratégique, qu'elle soit défensive ou offensive dans un environnement devenu plus incertain et moins lisible.

Le marché du Management de Transition

En 2017, XERFI² a réalisé pour le compte de la Fédération nationale du management de transition (FNMT, devenue depuis France Transition³) la première étude de référence sur le

¹ GARREAU, M. (2017), « Managers de transition : des cadres de haut vol », revue Management, novembre 2017, p. 76-79

² Xerfi est un institut d'études privé. Il est spécialisé dans l'analyse économique sectorielle en France et à l'international, l'analyse concurrentielle, la macro-économie et la conjoncture, les études ad hoc, les enquêtes de conjoncture et les prévisions professionnelles

³ FRANCE TRANSITION, la fédération des acteurs du management de transition, regroupe les principaux acteurs de management de transition en France ainsi que des intervenants de ce secteur. Présidée depuis 2017 par Jean-Pierre Lacroix, FRANCE TRANSITION a pour ambition d'améliorer la compréhension et les modalités de recours à une pratique en développement dans les entreprises et auprès des cadres dirigeants en France.

marché du management de transition. L'édition 2020 de l'étude a permis d'actualiser les données du marché.

S'il est entendu que le management de transition est « *le recours à des compétences opérationnelles externes de haut niveau pour une durée limitée afin d'accomplir une mission spécifique* »⁴, quatre critères sont retenus pour définir le marché et le cadre d'exercice du manager de transition : la facturation au temps passé (sur une base journalière ou mensuelle), la mission sur une base de temps complet (comprise entre 4 et 24 mois), le suivi organisé de la mission et la facturation minimum au client de 800€/jour H.T. Ces critères permettent de différencier notamment le management de transition de l'intérim cadres.

La cartographie de l'écosystème, où managers de transition et clients se rencontrent, se traduit de la manière suivante :

- Soit via un marché intermédié qui regroupe les Entreprises de Management de transition (EMT) spécialisées (que l'on appelle aussi *pure players*), les plateformes de management de transition et les acteurs non spécialisés proposant une offre spécifique de management de transition (acteurs du conseil, du recrutement, du temps partagé, du restructuring).

- Soit via un marché direct qui regroupe les managers indépendants et les groupements de managers, associations et réseaux professionnels.

En 2019 le marché du management de transition était estimé à 440 M€, avec la répartition suivante : un marché intermédié se situant aux alentours de 285 M€ (représentant 65% du marché) et un marché direct valorisé à 155 M€ (soit 35% du marché). Ce marché est porteur avec un taux de croissance annuel moyen de +13,6% sur la période 2016-2019. Cette croissance du marché est soutenue par l'essor du nombre d'acteurs présents sur le marché intermédié (de 60 opérateurs en 2016 à 90 en 2019) et par l'augmentation de leur activité (+17,1% par an entre 2016 et 2019).

Alors que la taille du marché du management de transition (440 M€ en 2019) est inférieure à celui du Conseil en Stratégie et Management (7,9 Md€ en 2019⁵) et à celui de l'Intérim (21,7 Md€ en 2019⁶), sur la période 2016-2019 il est le plus dynamique affichant +47% de croissance versus +34% pour le Conseil en Stratégie et Management et +15% pour l'Intérim.

L'impact COVID sur le marché du management de transition

En raison de la crise sanitaire, le marché a été quelque peu bousculé et une baisse de l'ordre de 20 à 25% était anticipée pour l'exercice 2020 avec une évolution de l'activité variable selon les secteurs. Dans ce contexte le prix des prestations a été à peu près maintenu, malgré un comportement attentiste des clients lié à des incertitudes sur la sortie de crise (estimée à fin 2022). Cette situation fait peser des variables sur la typologie des missions. Si en 2019, pour le marché intermédié⁷, l'essentiel des missions se répartissait entre le Management relais (28%),

⁴ Sources : Xerfi, France Transition

⁵ Source : Syntec Conseil

⁶ Source : Prism'emploi

⁷ Acteurs déclarant une activité de management de transition : entreprises de management de transition, plateformes, cabinets de recrutement, cabinets de conseil, etc. / Source : Xerfi, d'après enquête online et entretiens réalisés en 2020

la Gestion de projets (27%), la Conduite du changement (24%) et la Crise, le Retournement et le Redressement (18%), il était attendu que la typologie des missions en 2020 et 2021 s'oriente plus vers la restructuration, la gestion de crise, la gestion de la trésorerie, la transformation (y compris digitale) et la révision de la supply-chain. En réalité, en 2020⁸, le management relai a représenté 30% des missions suivi de la conduite de projet, la gestion du changement est restée soutenue avec 24% des missions, le redressement était en léger retrait à 11% (qui pourrait s'expliquer par un effet du soutien aux entreprises grâce au PGE⁹).

L'industrie représente toujours la moitié des missions (49%), la distribution a augmenté de 2 points à 12% et les Services sont stables à 21%.

La part des fonctions reste globalement inchangée, les fonctions Finances, Direction Industrielle et Ressources Humaines ont représenté la majorité des missions (Finances / Secrétariat Général 23%, Direction Industrielle 19%, Ressources Humaines 18%, Systèmes d'information 9%, Direction Générale 7%, Achats Supply-Chain 6%, Marketing Commercial 6%, R&D 3%, Autre 9%) même si l'on peut noter une hausse de 3 points en Direction Industrielle.

Les principaux clients du Management de Transition sont des ETI (35% ; CA de 500 à 1500 M€) et des Grandes Entreprises Françaises (29% ; CA > 1500 M€) et 57% ont déjà fait appel plusieurs fois au management de transition. Le marché reste dynamique puisque l'on compte 43% de nouveaux clients.

Dans 39% des cas le décideur est directement le DG et l'on constate une répartition des missions principalement concentrée dans trois régions : l'Ile de France (44%), l'Auvergne Rhône Alpes (13%) et les Hauts de France (13%).

Qui sont les managers de Transition ?

Les managers de Transition sont majoritairement représentés par des hommes (74%), entre 50 et 59 ans (56%) qui exercent une mission dans un périmètre Francilien (54%), 60% ont déjà réalisé plus d'une mission de transition et 40% sont des primo accédant. En 2020 la durée moyenne des missions était de 7 mois. On note que les femmes sont aussi présentes sur ce marché (26%) et que la population (hommes et femmes) des 40-49 ans représente 22%. La part des plus de 60 ans s'établit à 19% ce qui tend à montrer que la population des managers de transition s'est rajeunie et féminisée au cours des dernières années.

France Transition définit les managers de transition comme : « *des acteurs opérationnels de l'aventure : ce sont eux qui réalisent les missions. Femmes et hommes d'actions, les managers de transition mettent leurs compétences au service des organisations sur des périodes données pour résoudre des situations sensibles ou complexes* »

D'après les observations menées et les entretiens exploratoires réalisés certains points saillants ont pu être mis en évidence : ils ont généralement une parfaite maîtrise de leur socle métier (Finance, RH, DAF, IT...), une posture managériale avérée (ils ont dirigé des équipes), des expériences variées (ils ont connu plusieurs organisations, plusieurs secteurs et plusieurs

⁸ Source : Baromètre France Transition Année 2020, publié le 4 mars 2021

⁹ PGE : Prêt Garanti par l'État

situations), un sens prononcé pour l'opérationnalité, le goût du challenge (le suivi d'objectif et l'atteinte de résultats doit être un moteur), un besoin de transmission (être manager de transition, c'est aussi savoir partir donc transmettre).

A ces qualités, il convient d'ajouter qu'il faut être transparent sur les conditions d'exercice du métier pour pouvoir s'épanouir, et qu'il faut donc envisager : la mobilité géographique (les missions se déroulent là où est le besoin), une organisation personnelle adaptée (c'est un métier à haute intensité), la flexibilité en matière de rémunération (trouver l'équilibre entre ce que l'on pense « valoir » et l'intérêt d'une mission), l'acceptation de la précarité (c'est un métier qui marche « à la mission »).

Corrélativement accepter qu'une mission ne soit pas un pré-recrutement car il faudra quitter l'organisation et faire preuve d'humilité : l'organisation cliente a existé avant la mission et existera après.

On distingue deux typologies de managers de transition :

- Les Managers qui sont en transition professionnelle : ces femmes et ces hommes se retrouvent à un moment de leur carrière, pour des raisons variées (démission, licenciement, déménagement du conjoint, parcours de vie...) à effectuer de manière transitoire une mission de management de transition.
- Les Managers qui ont fait un choix de carrière : leur choix est définitif et ils ne veulent plus gérer les contraintes à long terme d'une carrière. Femmes et hommes de challenge et de défis, ils ne s'épanouissent que dans des univers nouveaux, ont besoin de l'adrénaline de la découverte de nouvelles organisations et de nouvelles situations, et apprécient tout particulièrement d'entraîner leurs nouvelles équipes vers d'autres façons de fonctionner.

Du point de vue des managers, le Management de Transition est un métier « addictif » par la perception de la valeur ajoutée apportée au sein d'une organisation et par les rencontres qui y sont faites. Les Managers de Transition apprécient également :

- L'autonomie / la liberté de ton : *« Je n'ai pas à prendre en compte ma situation de carrière personnelle dans mes prises de décision. Je suis uniquement là pour contribuer et être jugé sur la qualité de mes réalisations. »*
- La diversité : *« Chaque mission représente une nouvelle structure, de nouveaux collaborateurs et surtout une problématique différente. Par conséquent chaque projet apporte de nouveaux défis, ce qui rend le parcours intéressant et diversifié. »*
- Le plaisir de contribuer : *« faire bénéficier une organisation et des équipes de mes compétences et de mes expériences »*
- L'intérêt : *« aller sur des projets qui ont du sens, intervenir en mode projet avec la contrepartie de gérer les intercontrats. »*

Ce fonctionnement « à la mission » leur offre également la possibilité de gérer leur temps : le manager a la liberté de rechercher et de refuser des projets à sa disposition. Par conséquent il peut prendre plusieurs mois de congés entre deux missions si cela lui convient. Pourtant, il y a aussi un revers à cette liberté : il pourrait y avoir des périodes d'intercontrats prolongés et non désirés.

Conséquence pour les managers de transition : malgré l'attractivité du métier, ils doivent évoluer dans leur rapport au travail (choix de mission vs choix de carrière), ils sont impactés par la crise avec un marché de l'emploi en tension et une hausse du nombre de candidats, ce qui a pour effet de générer des inquiétudes.

Le secteur quant à lui tend à renforcer sa maturité, il se structure et se consolide du côté des acteurs du management de transition.

Devenir et tendances de la profession

La profession du manager de transition s'institutionnalise avec des tendances structurelles identifiées depuis 4 ans :

- Les acteurs du management de transition investissent dans le développement d'une marque forte, le recrutement, le marketing digital, se labellisent et respectent des bonnes pratiques (exemple WAYDEN : obtention du label LUCIE RSE 26000 et méthodologies de travail labellisées par Bureau Veritas Certification dans le cadre d'un référentiel).

- Les clients sollicitent davantage des acteurs du management de transition dont l'offre est structurée (voire labellisée) et perçue comme étant de qualité.

- Les Managers de Transition se tournent davantage vers les acteurs du management de transition (EMT) pour être accompagnés, valorisés et formés à des standards de qualité.

On peut donc noter ici une véritable volonté de faire reconnaître ce métier, à part entière, par les différents acteurs qui y répondent par une dynamique de professionnalisation.

Cependant ce marché doit encore faire face à des freins : la méconnaissance du management de transition (77%) malgré les efforts de communication de la profession, le coût perçu (59%) et le manque de clarté de l'offre (50%)¹⁰. Les clients ne distinguent pas toujours le Management de Transition de l'intérim, du recrutement ou du conseil.

Aujourd'hui le management de transition s'est démocratisé et professionnalisé du point de vue des clients, des entreprises de management de transition et des managers de transition eux-mêmes.

Dans le cadre de mon expérience chez WAYDEN, en observant et en participant à la sélection et au recrutement de candidats pour effectuer de potentielles missions, je les ai écoutés raconter leur parcours, détailler leurs expériences, expliquer comment et pourquoi ils étaient devenus manager de transition. J'ai également conduit des entretiens exploratoires auprès de managers de transition dits professionnels afin d'affiner et formuler des hypothèses pour me permettre d'avancer dans mes recherches.

Question centrale et hypothèses

Cette réflexion m'a amené à formuler la problématique suivante : **« L'institutionnalisation du marché du management de transition qui s'associe à une dynamique de professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier à part ? »** et j'ai posé trois hypothèses :

¹⁰ Source : Xerfi, enquête réalisée au 2nd trimestre 2020 (base de répondants : 44 acteurs du marché intermédiaire), 3 réponses possibles

Première hypothèse : il y a une dynamique de professionnalisation qui indiquerait l'émergence d'un métier.

D'une part on note que la profession s'organise pour se faire reconnaître en activant différents leviers (formation spécifique, création d'une fédération notamment) et d'autre part en donnant des garanties (mise en place de standards, de partenariats et de labels). Cela tend à démontrer que « manager de transition » n'est pas un statut mais un métier et ceci nécessite donc de faire appel aux professionnels.

Cela donne une « construction du marché » faite par différents acteurs pour prouver aux clients que l'on peut leur faire confiance pour trouver des managers de transition qui répondent à la promesse.

Cette dynamique de professionnalisation participe à asseoir le métier de manager de transition. Cependant ce travail de professionnalisation pourrait être perçu comme une volonté d'avoir le monopole (comme les médecins, les avocats...). Alors même que les acteurs participent à créer une éthique et des savoir-faire spécifiques au management de transition, est-ce qu'il y a dans le même temps une volonté de construire un monopole voire un territoire d'activité ?

Il y a en tout cas un travail de professionnalisation, un travail rhétorique sur le discours, un travail d'accompagnement qui vise à garantir la qualité via la mise en place d'un dispositif de jugement (label, certification), qui a pour effet de créer une forme de confiance dans ces « biens » de qualité.

Seconde hypothèse : le statut de manager de transition donnerait un pouvoir spécifique qui autoriserait à se dédouaner des aspects politiques.

Patrick Abadie, Président de Delville, explique : « *Les managers de transition sont dédouanés des aspects politiques qui existent dans toutes les organisations*¹¹ ».

Qu'est-ce que l'on entend par « se dédouaner des aspects politiques » ? Comment peut-on en quelque sorte échapper aux « aspects politiques de l'entreprise » lorsque l'on est manager de transition ? En quoi ce « statut » ou cette fonction, permettent-ils de s'affranchir du jeu des acteurs de l'entreprise ?

Vincent Moeneclaey¹² souligne : « *le manager de transition remplira sa fonction sans affect. Il va exercer son activité d'une manière plus détachée, en étant concentré sur des objectifs chiffrés, avec une efficacité comprise comme étant essentiellement comptable et industrielle* ». Est-ce là une première voie pour « ne pas faire » le jeu politique ? Car comme le dit Thierry Grimaux, associé du cabinet Valtus : « *le manager de transition n'a ni passé ni futur. Il est uniquement là pour faire œuvre de pragmatisme. Il vient, il fait et il s'en va.* »

Ensuite, est-ce que la neutralité de position peut être une solution ou un refuge pour ne pas avoir à jouer le jeu politique et lorsque le manager en situation participe au jeu politique de l'entreprise, est-ce une contrainte ou une nécessité ?

Enfin si le manager décide lui de ne pas jouer le jeu politique qu'en est-il des autres acteurs avec qui il est en relation au sein de l'entreprise ?

Il y aurait donc un exercice spécifique du pouvoir, une autonomie du manager de transition pour « faire des miracles » en s'affranchissant des jeux politiques. Cela pourrait se révéler être vrai mais pas pour tous.

¹¹ ZOHIN, L. (2020), « Management de transition : La transformation des entreprises booste le marché », *Entreprise et Carrières*, no. 1472

¹² MALKIN, R. (2016), « Les dégraisseurs », *Magazine Society*, Mai 2016

Troisième hypothèse : derrière ce statut d'emploi il y aurait une identité professionnelle en émergence.

Est-ce un statut d'emploi ou un métier ?

Est-ce que l'on a une identité spécifique lorsque l'on est manager de transition ?
Comment cela s'inscrit-il dans leur parcours professionnel ?

Comment cela procure du plaisir de travailler ?

Est-ce une occupation par défaut ou faut-il des compétences particulières, des savoir-faire spécifiques et partager des valeurs de représentation pour pouvoir être manager de transition ?

Qu'est-ce qu'un bon manager de transition ? Comment se définit-il ? Qu'est-ce qui est commun à tous les managers de transition ? Est-ce que l'on constate une reconnaissance commune de valeurs, de points communs ?

Peut-on démontrer une identité partagée ?

Depuis le début des années 1990 de nombreux travaux mettent au cœur de leurs analyses des groupes professionnels variés. Ces travaux reprennent à leur compte la notion de groupe professionnel, plus précis en français que celle de profession (Dubar, Lucas, 1994, p. 7) et définie comme « *des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique* » (Demazière, Gadéa, 2009, p. 20)¹³

Revue de Littérature

Sur le sujet des managers de transition ou du management de transition la littérature scientifique n'offre que très peu de choses et très peu d'éclairage sur le phénomène. C'est essentiellement une littérature professionnelle qui est à disposition, qui permet de comprendre le marché et met en avant le rôle des managers de transition. Ce sont des contenus très descriptifs voire prescriptifs, avec des données chiffrées puisqu'ils s'adressent à des clients ou à des managers de transition essentiellement. On trouve également beaucoup de « livres blancs » publiés par les acteurs du management de transition.

Dans ma recherche de littérature scientifique je me suis donc attaché à regarder plutôt du côté de la sociologie des professions pour gagner un éclairage, notamment en consultant des articles d'O. Henry, de N. Alter, de J. Landour, de F. Osty, de M. Maurice et de D. Demazière. J'ai complété cette quête en consultant mes cours sur l'analyse stratégique (M. Crozier et E. Friedberg) et la sociologie des organisations. Et par ailleurs je me suis préparé pour faire enquête en révisant mes cours sur le travail d'enquête et le didact de sociologie « *Enquêter dans les organisations* » d'A. C. Hinault, F. Osty et L. Servel.

¹³Source : Nadège Vézinat, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France », *Sociologie* [En ligne], N°3, vol. 1 | 2010, mis en ligne le 28 octobre 2010, consulté le 04 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/517>

PARTIE 1 : METHODE

1.1 Préambule

Dans cette première partie, nous allons détailler la méthode choisie pour enquêter. Afin de préciser le moyen d'enquête, la problématique, les hypothèses et le guide d'entretien j'ai mené deux entretiens exploratoires de type biographique, ciblés selon la population identifiée pour l'enquête (EA et EB, pour Entretien A et Entretien B, voir ci-après).

Ces deux premiers entretiens se sont déroulés dans les mêmes conditions (échanges téléphoniques enregistrés) à un mois d'intervalle : le 1^{er} avril (EA) et le 5 mai 2021 (EB) et m'ont permis de tirer divers enseignements. La crise sanitaire m'ayant contraint à mener ces entretiens en distanciel cela a eu un impact sur la relation d'entretien, comme je le détaillerai par la suite.

Ce qui m'a tout d'abord étonné c'est que ces deux personnes sont des professionnels de la parole, ils sont entraînés à se présenter, à valoriser leur parcours, à mettre en avant ce qu'ils ont fait :

« J'avais une formation assez généraliste en finance d'entreprise, contrôle de gestion, audit. J'ai commencé par ça. Pourquoi à l'époque ? Parce qu'on est dans les années... début 90, c'est la voie royale, c'est ce qui peut mener un peu plus vers des postes de direction. Donc j'ai commencé par ça et j'ai fait 8 ans de contrôle de gestion et d'audit opérationnel, je précise opérationnel, c'est d'ailleurs que j'étais au contact des opérations dans des métiers de service. C'était de la restauration collective, et c'était du nettoyage industriel. Donc des métiers où il y a beaucoup de main d'œuvre, où les marges sont faibles. On est obligé de serrer les boulons et d'être bon en gestion si vous voulez gagner un peu d'argent » (EB).

Ils sont pragmatiques dans l'explication de ce qu'ils ont réalisé. Ils mettent en avant leurs capacités opérationnelles, celles qui démontrent qu'ils sont capables de trouver des solutions :

« Il y a toujours l'aspect de la vente au client et de bien vendre au client pour assurer une marge derrière. Mais au-delà de ça il faut bien l'exploiter. Ce sont des métiers qui sont très formateurs sur cette partie gestion et qui me laissent beaucoup de sensibilité et de focus sur la partie gestion, finance opérationnelle et évidemment à travers aussi ce parcours sur la partie RH, puisque équipe nombreuse. Quand vous faites de la restauration vous gérez évidemment des coûts matière de ce que vous mettez dans l'assiette mais vous gérez beaucoup de personnel aussi et de planification de personnel, c'est le cœur du réacteur. Il est là. Que ce soit dans la plupart de ces métiers-là, c'est là que ça se passe. Mais en fait ma vraie vocation et ce qui me démangeait c'était d'avoir des responsabilités et de prendre en main un centre de profit et à l'époque où je l'ai fait... » (EB).

J'ai ressenti qu'il y avait de leur part une volonté sincère de se « vendre » et de garder le contrôle, peut-être inconsciemment, du fait de mon expérience et de mon lien avec WAYDEN. Je leur apparaissais peut-être comme un enjeu de réseau potentiel à exploiter pour une mission future et de ce fait ils étaient très attentifs à leur présentation et à leur parole. Cela me permet donc de tirer un premier enseignement qui est de soigner ma prise de contact et mon introduction en insistant sur mon détachement de WAYDEN pour favoriser les conditions d'un

meilleur échange pour les futurs entretiens (voir *prise de contact pré-entretien* et *introduction à l'entretien* en annexe).

Ensuite, la durée des deux entretiens était très différente (près de 39 minutes pour l'entretien A et 1H28 pour l'entretien B) ce qui donne un matériau hétérogène lié à la personnalité de l'interlocuteur (plus ou moins expansif, plus ou moins synthétique) et aux conditions dans lesquelles eux-mêmes font cet entretien. Pour le premier entretien mon interlocuteur se trouvait à l'extérieur, déambulant dans un jardin, en mode actif, ce qui n'arrive pas lorsque l'on mène l'entretien en présentiel. Étant donné que cet entretien se déroulait à distance, cela laissait peu de prise sur les conditions de son déroulement (bruits distrayants, interlocuteur qui fait autre chose pendant l'entretien). Pour le second entretien mon interlocuteur se trouvait dans un espace calme et apaisé, préparé comme s'il passait un entretien d'embauche. Ce qui se ressent, notamment dans ce second entretien plus long, c'est qu'après une heure d'échanges - laissant la place à l'interlocuteur pour s'exprimer pleinement, sans secousse pour lui laisser dérouler sa pensée - c'est qu'il donne beaucoup de lui-même, de sa personne pour être convaincant sur son profil. Une partie assez importante de ce matériau a donc un intérêt mineur car d'une part, il est difficile à relier à l'enquête et d'autre part, lorsque j'ai souhaité ramener mon interlocuteur sur le sujet de l'enquête je l'ai senti moins disponible. Peut-être parce que la longueur de l'interview lui avait demandé de la concentration et qu'il n'était pas prêt à être emmené sur une piste de réflexion différente. Il y a eu ici confusion entre l'habitude de l'entretien de recrutement et l'attente liée à un entretien biographique, ce qui ne nourrissait pas l'enquête :

« Donc j'avais déjà ce background finance, gestion opérationnelle, focus résultats. Là je vais développer des qualités de... un peu plus de... management d'équipe et d'aspects commerciaux. Je vais ensuite évoluer grâce à une opportunité parce que ma vraie vocation au final c'est quand même les métiers de service mais dans une entreprise industrielle et là c'était vraiment une opportunité parce que je connaissais le patron de cette boîte dans une entreprise agro-alimentaire. On est dans les Landes, à côté de [nom de la ville] et c'est une entreprise qui fabrique des produits festifs des Landes. Donc vous imaginez truc avec du canard, de la volaille, du foie gras, etc... et qui travaille essentiellement... ça ressemble à du [nom de l'entreprise] en plus petit. C'est une PME qui doit faire 30 millions d'euros de CA, ce n'est pas un gros truc, il y a à peu près 400 personnes très saisonnier et en fait ce patron d'entreprise il a créé la boîte il y a 25 ou 30 ans, il a racheté plein de choses qui font à peu près la même chose que lui en France. Il n'a pas mis de cohérence là-dedans et c'est devenu un vrai bordel. Et donc ce que je vais y faire c'est de remettre de l'ordre en fait pratiquement à tous les niveaux, que ce soit sur la partie RH, sur la partie IRP ou ça commence à sentir mauvais avec les représentants du personnel parce qu'évidemment y'a des conventions collectives dans tous les sens, y'a pas de respect de la législation sur les IRP etc... etc... Ensuite je vais restructurer sur la partie industrielle puisqu'il y a 5-6 sites et franchement ça fait du doublon un peu partout. Donc je vais fermer deux gros sites, l'un d'une centaine de personnes et l'autre d'une cinquantaine de personnes. Rapatrier des prestations dans les Landes et gagner en rentabilité en faisant ça. Et puis sur la partie commerciale, où là aussi faut remettre les choses en cohérence, parce que chaque entité qu'il a rachetée peut travailler avec les mêmes clients mais pas avec les mêmes tarifs, pas avec les mêmes conditions et surtout chacun dans son coin. Avec la grande distribution, et quand vous connaissez peut-être un peu le fonctionnement de la grande distribution, ils alignent toujours par le bas. Donc ça tire évidemment vos marges par le bas. Donc je vais l'aider à restructurer et à redresser cette boîte, donc c'est une vraie expérience, c'est pour ça que j'insiste un peu, que je prends un peu de temps pour

l'expliquer parce que celle-là elle me sert aussi dans le management de transition » (EB).

Cet extrait symptomatique montre comment les managers de transition se racontent, comment ils maîtrisent leur image, comment ils démontrent un rapport positif au travail, lié à leur activité, dans une mise en scène d'eux-mêmes. Ils se mettent en scène sur le registre de la performance, et l'on y retrouve tout le lexique de la gestion : « remettre de l'ordre », « restructurer », « rapatrier des prestations », « gagner en rentabilité », « remettre en cohérence », « redresser » ... Par opposition au « vrai bordel » généré par le patron qui lui n'a pas su gérer. Et étonnamment, ils parlent très peu du social (comment les salariés concernés ont vécu ces changements, quelles préoccupations ils avaient à leur endroit...). Cela m'a amené à questionner la méthode, ce qui m'a permis de tirer un second enseignement : au vu de la personnalité et du contexte professionnel de ces personnes (en recherche d'une prochaine mission) il serait préférable que je m'y prenne autrement et que je délaisse l'entretien biographique pour aller vers des entretiens approfondis et semi-directifs afin de poser un cadre qui semble plus approprié pour favoriser le travail d'enquête et maîtriser les biais. Il serait notamment intéressant de comprendre si ces managers de transition intègrent (ou pas) ces dimensions sociales (humaines) dans leur action et dans leurs représentations ou si au contraire, ils sont dans une forme de « déni » des conséquences humaines pour éviter les tensions éthiques.

Enfin, j'ai pu observer que la différence du nombre de missions effectuées, en tant que manager de transition (une mission pour le premier interlocuteur et plus de trois missions pour le second), pourrait avoir une incidence sur la capacité de recul de l'interlocuteur et donc de sa possibilité de se mettre à distance des croyances liées à la fonction qui est intéressante à considérer :

« Ce qui est génial quand on est manager de transition, en tout cas sur des missions à mon niveau, où moi j'intègre souvent les CODIR ou les COMEX des boîtes, là j'étais au COMEX de la boîte, j'ai en effet... je ne vais pas rester. D'accord. Je n'ai pas à me faire bien voir de personne puisque je suis là pour faire un travail et je sais que je ne cherche pas à obtenir ni une prime, ni des actions, ni... je n'obtiens... je suis là pour faire un boulot payé à la journée ou au mois, tout dépend comment on négocie, mais souvent c'est à la journée... je suis là pour faire mon boulot dans le meilleur des cadres » (EA).

Cette citation illustre bien le fait que le manque de confrontation à des expériences de missions différentes (contexte, objet, social) laisse l'interlocuteur sur ses croyances : « *je suis là pour faire mon boulot dans le meilleur des cadres* » et oblitère l'humain dans la relation de travail en généralisant sur cette unique expérience. On voit en effet que l'interviewée paraît en décalage avec la réalité de l'entreprise : « *je n'ai pas à me faire bien voir de personne* ». Cela m'a fait évoluer vers un troisième enseignement concernant les critères de sélection des interviewés. En effet, le manager de transition primo-accédant pourrait être sous influence de la littérature portée par les acteurs qui définissent le cadre et les règles du management de transition et de ce fait manquer de la distance nécessaire à remettre en question l'exercice de la fonction. C'est pourquoi la condition d'avoir effectué plus de trois missions de management de transition devient un critère de sélection essentiel dans le ciblage de la population.

Ces entretiens exploratoires m'ont permis d'affiner la démarche de recherche et de comprendre que je risquais de ne pas aboutir au résultat escompté avec la méthode initialement choisie car elle ne me permettait pas d'accéder à une parole authentique.

1.2 Organisation des travaux

À la suite des entretiens exploratoires j'ai privilégié l'entretien semi-directif comme moyen d'enquête. Afin de pouvoir conduire cette étude terrain de la manière la plus fiable et la plus efficace possible, voici les différentes étapes méthodologiques suivies dans le cadre de la préparation et l'organisation de ces travaux :

1. Identification des interviewés selon la population cible par voie de recommandation ou de mise en contact
2. Prise de contact, validation des critères de sélection et organisation du rendez-vous
3. Échanges avec les interviewés en visioconférence selon le mode de conduite des entretiens détaillé ci-après
4. Retranscriptions des interviews en utilisant une méthode de classement
5. Traitement du contenu et rapprochement des thèmes et idées
6. Synthèse et consolidation des réponses

1.3 Outils et démarche de prospection

En accord avec mes tuteurs, j'ai interviewé cinq (5) personnes en plus des deux (2) entretiens exploratoires. La recherche de managers de transition a été réalisée via mon réseau professionnel, par recommandation. En effet, ce choix m'a permis de cibler les interlocuteurs possédant le profil adéquat pour partager leur vision sur le sujet. Pour valider chaque profil j'ai procédé à l'examen du curriculum vitae ou de la page LinkedIn de trente et une (31) personnes, puis j'ai pris contact avec six (6) personnes sélectionnées et correspondant aux critères établis, par mail ou par téléphone, en me recommandant de l'intermédiaire ayant permis la mise en contact. L'intermédiaire étant soit le PDG, soit l'une des Directrices Associées de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage, cela pouvait avoir de l'influence sur la relation d'enquête et possiblement renforcer les biais d'enjeux autour de la maîtrise de la présentation de soi et de la confusion avec un entretien de recrutement comme cela s'est ressenti lors des entretiens exploratoires. D'où la nécessité d'expliquer et d'insister sur mon détachement de WAYDEN pour la réalisation du travail d'enquête.

J'ai validé la situation de chaque futur interviewé afin de confirmer qu'elle était cohérente avec les critères de sélection de la population. Pour chaque présélection je me suis présenté brièvement et j'ai exposé le projet d'enquête ainsi que sa problématique. Cette démarche a été accueillie de manière positive par la totalité des six (6) personnes approchées et facilitée du fait de la mise en relation par un intermédiaire. L'une d'entre elles n'a pas pu se libérer dans le temps imparti à l'enquête, sinon la planification des entretiens s'est déroulée sans difficulté. L'un des interviewés des entretiens exploratoires ayant soulevé la question du : « pourquoi moi ? », j'ai intégré un court argumentaire lors du pré entretien pour permettre aux futurs interviewés de comprendre pourquoi je m'adressais à eux.

1.4 Conduite des entretiens

L'entretien était semi-directif et mené de façon individuelle. L'idée étant que chaque personne interviewée puisse s'exprimer de la manière la plus libre possible, tout en conservant un cadre général permettant d'orienter les principaux thèmes de la discussion. Les entretiens

menés par mes soins se sont toujours déroulés dans les mêmes conditions : à distance en visioconférence, pendant une heure, enregistrés et en présence de chaque interviewé. Pour veiller à une neutralité égale entre les interviewés, je me suis efforcé de maintenir une certaine distance avec chacun, quel que soit notre degré personnel de proximité, et à procéder aux entretiens toujours dans les mêmes conditions. Le guide d'entretien m'a permis d'adapter et de préciser les questions et relances en fonction de l'évolution de l'entretien, il est consultable en annexe.

Au début de chaque entretien, j'ai précisé systématiquement :

- Les objectifs et règles de l'entretien
 - Les principaux thèmes abordés
 - Les modalités de restitution du contenu de l'entretien :
- + Anonymat des interviewés et des organisations :
 - Pour les interviewés : choix de l'utilisation des codes EA et EB pour les deux entretiens exploratoires et des codes E1, E2, E3, E4 et E5 pour les cinq entretiens.
 - Pour les organisations : anonymisation par substitution de leur nom : [nom de l'entreprise] ; [nom du cabinet] ; [nom de l'association]
 - + Enregistrement de l'entretien (avec possibilité de l'usage du "off")
 - + Prise de notes pendant toute la durée de l'entretien

La transcription brute de l'entretien individuel ne pourra être rendue aux interviewés, cependant ils se verront remettre le résultat final de l'enquête avec mes remerciements pour leur participation.

1.5 L'étude

1.5.1 - Constitution du panel

Afin de répondre à la problématique, j'ai privilégié des entretiens qualitatifs dont les propos seront comparables. D'où le choix d'interviewer une population homogène composée de cinq managers de transition expérimentés, dont l'intitulé et la fonction auront pu varier selon les missions et les entreprises.

J'ai dû déterminer d'autres critères me permettant de mieux cibler ces cinq managers de transition en tenant compte notamment de l'apprentissage réalisé grâce aux entretiens exploratoires.

Critère principal :

- L'interviewé est ou a été « manager de transition » et a déjà effectué plus de trois missions d'au moins six mois en tant que manager de transition.

Critères secondaires :

- L'interviewé réalise ou a réalisé ces missions soit en utilisant son propre véhicule de facturation soit en utilisant une entreprise de portage salarial
- L'interviewé occupe ou occupait un poste de Direction lors de ses missions
- L'interviewé effectue ou a effectué ces missions ni sous forme d'un CDI, ni sous forme d'un CDD

Éléments d'hétérogénéité :

- Les différents genres, métiers, tailles, secteurs, localisations des entreprises et domaines d'activité seront acceptés.

1.5.2 - Fiche de l'interviewé(e)

Une fiche a été créée pour vérifier le suivi des critères établis et l'identification des profils, elle est consultable en annexe.

1.5.3 - Cadre des entretiens

Cinq entretiens ont été réalisés entre le 21 juin et le 2 juillet 2021.

La durée moyenne des entretiens a été d'une heure et sept minutes (minimum : une heure et une minute, maximum : une heure et dix-huit minutes). Les entretiens devaient être réalisés en visioconférence au moyen de la plateforme Google Meet et enregistrés en vidéo. Cependant, en raison d'un cumul de problèmes techniques différents pour chaque entretien, Google Meet a été utilisée pour E1 et E3, Microsoft Teams pour E2 et E4 et Jitsi Meet pour E5. Les cinq entretiens ont pu être enregistrés en audio via Dictaphone. Ce sont ces pistes audio qui ont été utilisées pour réaliser les transcriptions intégrales des entretiens.

Chaque entretien a été réalisé par mes soins, chaque interviewé satisfaisait au critère principal et aux critères secondaires :

	Critère principal	Critères secondaires		
ENT	+ DE 3 MISSIONS DE MDT D'AU MOINS 6 MOIS	FACTURATION	POSTE DE DIRECTION	CRITÈRE MDT
E1	OUI	OUI	OUI	OUI
E2	OUI	OUI	OUI	OUI
E3	OUI	OUI	OUI	OUI
E4	OUI	OUI	OUI	OUI
E5	OUI	OUI	OUI	OUI

Concernant les éléments d'hétérogénéité :

- **GENRE** : deux femmes et trois hommes ont été interviewés pour s'approcher de la réalité du marché du management de transition en France¹⁴.

- **MÉTIER** : les interviewés ont un métier différent : ils se considèrent tous « manager de transition » ou « dirigeant de transition ». Ils ont des expertises diverses

¹⁴ Selon France Transition, la Fédération des Acteurs du Management de Transition, dans le communiqué de presse daté de juillet 2021 sur le Baromètre du 1^{er} semestre 2021, les missions sont effectuées à 23% par des femmes et à 77% par des hommes.

qui leur permettent d'accéder à différents postes. Par exemple un Directeur Général peut accepter une mission de Directeur Commercial ou de Directeur des Opérations, postes qu'il a occupé auparavant dans son parcours. Sur les cinq profils interviewés, il y a trois Directeurs Généraux, une Directrice Marketing et une Directrice des Ressources Humaines. Seul le plus haut niveau de poste occupé sur les trois dernières missions réalisées a été retenu pour qualifier leur métier.

- TAILLE, LOCALISATION et SECTEURS DES ENTREPRISES : chaque interviewé a effectué des missions dans des entreprises de taille différente, dans des lieux et secteurs d'activité différents.

- DOMAINE D'ACTIVITÉ : les interviewés ont effectué leurs missions dans des entreprises du secteur privé ou public.

1.6 - Profils

Les cinq profils interviewés sont représentés par deux femmes et trois hommes, dont la moyenne d'âge est de 55,2 ans, avec un écart d'âge de dix-sept ans. Ils possèdent un diplôme de niveau BAC+2 minimum en formation initiale, l'un des interviewés a complété ses études par de la formation continue.

ENT	Âge	Genre	Formation Initiale	Formation continue
E1	55	H	DEUG Sciences Économiques, Université DUT Techniques de Commercialisation, Université	Certification Business Strategy and Financial Performance, École de Commerce Certificate Driving Performance and Change, Université
E2	52	F	MASTER Marketing, École de Commerce	-
E3	64	H	Ingénieur, Grande École	-
E4	44	F	MAÎTRISE en psychologie du travail, Université MASTER en management des compétences et des ressources humaines, École de Commerce	-
E5	61	H	MASTER Business, École de Commerce	-

1.7 Notes préalables aux résultats

Premièrement, j'ai pu noter lors de ces entretiens la manière dont les enquêtés se mettent en scène. Il y a quelque chose qui peut être de l'ordre de la volonté de maîtriser le contenu de l'entretien et aussi de la volonté de se faire valoir, qui malgré l'explication préalable de la recherche et le cadrage du début de l'entretien lors du démarrage du travail d'enquête, subsiste. Les interviewés tentant de reprendre, par moments, le cours ou le fil de leur histoire pour ramener l'enquêteur sur leur terrain. Cela fait écho à l'article de D. DEMAZIÈRE : « L'entretien biographique comme interaction, négociations, contre-interprétations, ajustements de sens » (Langage et société N°123 – mars 2008) au sujet de l'enquête réalisée auprès d'élus locaux il relève leur professionnalité affirmée pour la mise en scène : « *Mais certains traits de leur statut et de leur rôle peuvent néanmoins être convoqués pour expliquer cette attitude, qui reflète plus sûrement un ensemble de traits caractéristiques de leur activité, de leur professionnalité* ». Il utilise aussi le terme de « *professionnel de la parole* » qui pourrait également convenir à cette population de managers de transition enquêtés, qui, tout comme les politiques, maîtrisent leur parole qui « *concourt à orienter l'entretien vers la production stratégique de présentation de soi* ». La difficulté que j'ai pu rencontrer étant le recadrage de l'interviewé afin de redéfinir la relation d'enquête pour le situer dans la forme de l'entretien de recherche et limiter les contre-interprétations.

Deuxièmement cet article m'a également donné la possibilité de faire un parallèle entre les développeurs bénévoles de logiciels libres dont parle D. DEMAZIÈRE et l'une de mes enquêtées. Dans ses propos au sujet de ces développeurs bénévoles il mentionne que « *certain contributeurs ayant une position périphérique, ou estimant avoir un rôle mineur, ou encore ayant une participation récente, ont ainsi opposé à la demande d'interview leur faible légitimité à parler de la communauté* » ce qui m'a rappelé l'une des interviewées qui mentionnait au début de l'entretien : « *Je ne pense pas que mon activité est totalement représentative de ce que peuvent vivre les autres managers de transition. C'est pour ça que je vous le dis, c'est ma petite limite. C'est ma petite limite... en fait, dans ma capacité à représenter ce métier-là* » (E2), dont la prise de parole personnelle et subjective faisait état d'un doute à être légitime dans la représentation de la population enquêtée. Ce qui m'a conduit à personnaliser l'échange afin d'installer l'enquêtée dans un climat propice à livrer sa propre histoire, son activité et son expérience : « *Encore une fois, moi, je m'intéresse plutôt au parcours de chacun... et justement ce qui est un peu atypique, ce qui n'est pas le manager de transition type ou l'archétype. C'est aussi... c'est aussi ce qui m'intéresse. Donc, soyez tout à fait rassurée* » (enquêteur) dans le but de lui permettre d'exprimer sa position singulière.

Troisièmement, j'ai pu réaliser lors de ces entretiens que ma propre posture pouvait avoir une incidence sur le déroulé des entretiens et que, bien que j'eusse essayé d'opter pour une « neutralité bienveillante », la relation d'enquête crée elle aussi un rapport social où chaque entretien intègre ses propres variables : « *La réflexivité méthodologique ne vaut pas une heure de peine si elle est produite dans un mouvement rétrospectif, qui conduit à estomper les mésaventures et désappointements, à livrer un compte rendu lissé et cohérent, voire à mettre en scène un enquêteur habile et ingénieux, triomphant des pièges du terrain* » (Demazière D., 2018 : p.32).

PARTIE 2 : RESULTATS

Dans cette seconde partie, après avoir présenté la méthodologie, nous allons accéder aux résultats de mon enquête. Afin de maintenir un traitement cohérent des entretiens réalisés, les entretiens exploratoires n'ont pas été intégrés directement à ces résultats. Ils pourront cependant être utilisés pour éclairer, densifier ou équilibrer les propos issus des entretiens de cette étude.

Quatre grands axes se détachent à l'issue de ces entretiens :

- La trajectoire de la personne
- Le métier de manager de transition
- Le cadre du management de transition
- Le monde « à part » du manager de transition

Ces entretiens ont permis de dégager certains thèmes qui eux-mêmes intègrent des sous-thèmes : Accompagnement, adaptation, appréciation, carrière, circonstance, compétence, contexte, contrainte, devoirs, droits, éthique, liberté, métier, parcours, perception, politique, position, pouvoir, privilège, reconnaissance, relation, sentiment, statut.

2.1 La trajectoire de la personne

Le premier axe qui se détache à l'issue de ces entretiens, c'est le thème de la trajectoire. Dans ce thème, les interviewés ont évoqué la question de leur parcours, les circonstances dans lesquelles ils sont devenus manager de transition, la thématique récurrente de la liberté.

2.1.1 - Parcours

Sur la question du parcours on peut noter qu'il n'y a pas une voie unique pour devenir manager de transition. Ils ont un cursus de formation différent, n'ont pas reçu de formation spécifique au métier de manager de transition ni même au métier de manager, même si certains ont pu être accompagné par un cabinet de management de transition ou ont complété leur cursus initial par de la formation continue. Cependant, pour l'ensemble des interviewés, manager de transition est un métier de seconde partie de carrière, le cumul d'expériences professionnelles leur ayant permis une carrière ascensionnelle.

Du point de vue de leur formation initiale, les interviewés ont des parcours différents et proviennent de filières diverses. Quatre d'entre eux possèdent un diplôme de niveau BAC + 4 minimum, l'un est ingénieur, deux sont diplômés d'écoles de commerce et l'autre a un parcours double en psychologie (Maîtrise) et ressources humaines (Master). Le premier interviewé possède quant à lui deux diplômes de niveau BAC + 2 en sciences économiques (DEUG) et techniques de commercialisation (DUT).

« Moi, j'ai un profil... je ne vais pas dire autodidacte parce que je suis un, je ne suis pas un 100% autodidacte. J'ai quand même fait un peu d'études supérieures. J'ai... Mais j'ai deux bacs+2. J'ai un DEUG de Sciences Eco et un DUT de Tech de Co. » (E1).

« En fait, je suis simplement diplômée de [école de commerce] en 91... plutôt orienté marketing et j'ai commencé ma carrière en CDI évidemment » (E2).

« Ingénieur [école d'ingénieur] et après des formations au fil de l'eau, que des occasions des séminaires, des cursus concernant la direction d'entreprise, mais rien de diplômants ni de... MBA comme c'est très à la mode pour les managers de transition d'avoir double formation technique et MBA. Je n'ai pas fait ça » (E3).

« En fait, j'ai une double formation. J'ai une formation de psychologue. Oui, on ne s'y attend pas forcément. Mais c'était, paraît-il à l'époque, la voie royale pour arriver au niveau des ressources humaines, ce qui est cohérent par rapport au métier qu'on fait. Et... et en fait, j'ai repris une dernière année d'étude quelques années après avoir commencé à travailler, qui est en école de commerce sur un management des compétences et management et gestion des compétences et des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise pour pouvoir arriver sur des entreprises, des structures qui étaient plus grandes que ce que j'avais l'opportunité d'avoir, en fait, avec mon diplôme. Oui, c'est double... double casquette on va dire » (E4).

« Je suis sorti de [école de commerce] en 84 et en fait, j'ai un parcours marketing. » (E5)

Cela traduit un premier résultat : quatre interviewés sur cinq sont qualifiés à des niveaux Bac +4 ou Bac +5 avec une exception qui est celle du premier interviewé qui lui possède deux diplômes de niveau Bac +2.

Un second résultat de mon enquête, c'est que dans leur parcours, les interviewés n'ont pas reçu de formation spécifique pour le métier de manager de transition, cependant certains ont complété leur formation initiale par choix personnel afin d'améliorer leur expertise métier à l'instar de cet interviewé :

« Alors j'ai fait un module de développement commercial à [école de commerce] en 2005 et j'ai fait deux certifications... deux certifications plus récemment en 2019, l'une à [école de commerce] et l'autre à [université américaine]. » (E1) ou dans le cadre de leur expérience en entreprise : « j'ai eu l'opportunité d'avoir une formation sur le droit social au niveau des IRP » (E4).

Rares sont ceux qui ont complété leur profil par des formations en management, ils sont en quelque sorte « autodidactes du management », en revanche, une interviewée a notamment souligné le rôle du cabinet de Management de transition sur la formation qu'ils lui ont apportée en amont de sa première mission :

« [nom du cabinet] m'a beaucoup aidée avec des outils, avec des formations rapides... c'était des petits... des petits flashes, mais franchement, ils m'ont aidée, ils m'ont donné des réflexes » (E2).

Troisième résultat : manager de transition est un métier de seconde partie de carrière, trois interviewés ont en commun une expérience de plusieurs années de travail au sein d'entreprises ou de secteurs variés en occupant des fonctions parfois similaires d'une entreprise à l'autre ou plutôt ascensionnelle d'une entreprise à une autre, ce qui a construit leur carrière. Une personne a construit sa carrière au sein de la même entreprise avec une trajectoire d'ascension continue et de passage cadre dans cette entreprise unique avant de devenir manager de transition :

« Mais moi, j'ai eu la chance dans mon parcours, si vous voulez, de démarrer... j'ai démarré tout en bas de l'échelle. J'ai démarré j'étais cuisinier chez [nom de l'entreprise] il y a 30 ans, et en fait, si vous voulez, j'ai profité d'une promotion... de plusieurs promotions internes... et en fait, c'est ce parcours en interne chez [nom de l'entreprise] qui m'a mis le pied à l'étrier jusqu'à un poste de direction des opérations » (E1).

Il apparaît donc possible aussi, mais de manière plus minoritaire, qu'une personne devienne manager de transition après une expérience dans une entreprise unique via une ascension sociale lui ayant permis d'atteindre un niveau de direction.

Une autre interviewée a choisi (dit-elle) d'enchaîner les CDD ou les contrats d'intérim au sein d'entreprises et de secteurs variés, après une première expérience de consultante :

« Mais si on regarde mon parcours, en fait, je suis clairement dans la lignée des managers de transition parce que j'ai voulu passer d'une boîte à l'autre pour me faire cette connaissance et cette richesse, en fait, du tissu économique français » (E4).

Ce parcours lui a également permis de construire sa carrière pour devenir manager de transition.

Comme le résume cet interviewé :

« La plupart des managers de transition le sont de par leur expertise, parce que la logique du manager de transition, pour moi, c'est quand même une logique... je « binomise » en fait expérience et expertise dans le management de transition » (E1).

Ils ont d'une part progressé dans la hiérarchie et d'autre part cumulé des expériences différentes qui leur ont permis une carrière ascensionnelle.

2.1.2 - Circonstance (déclencheur / accident)

Dans quelles circonstances devient-on manager de transition ? La trajectoire des interviewés met en exergue quatre circonstances objectives : la rupture, la continuité, l'opportunité et le choix.

Premièrement, l'une des circonstances qui peut conduire à devenir manager de transition peut être la rupture avec le monde du salariat et le rebond nécessaire pour poursuivre une carrière :

« La bascule ça a été de me retourner après une dernière expérience professionnelle en tant que directeur général d'une entreprise de services et dont j'étais actionnaire » (E1) « Je n'ai jamais cherché de travail. On est toujours venu me chercher. Et en 2008, crac boum, crac boum, vous vous retrouvez à l'époque aux Assédic et vous vous demandez ce qui se passe » (E5).

Cependant ces mêmes interviewés racontent également qu'ils sont devenus manager de transition dans une sorte de continuité d'expériences où ils ont vécu des situations de challenge, de restructuration, de changement, de complexité au cœur de ces mêmes expériences. Pour eux, devenir manager de transition s'est inscrit de manière un peu « naturelle », comme une sorte de « prolongement » en regard de ces expériences professionnelles vécues. C'était d'une certaine manière pour eux presque logique de devenir manager de transition parce qu'ils avaient ces expériences d'environnements complexes :

« En fait, si vous voulez, j'avais l'impression de relever toujours des challenges dans des entreprises qui étaient en croissance, des entreprises à restructurer, des entreprises où il y avait des changements, où il fallait véritablement pivoter. Donc, à chaque fois, dans des contextes de transformation extrêmement importants, quelle que soit la nature de la transformation... à nouveau pilotage de l'entreprise... pilotage de la

croissance... pilotage de la décroissance... » (E1), « La particularité de mes expériences, c'est que j'ai toujours évolué dans les situations complexes » (E5).

Troisièmement, la bascule en tant que manager de transition peut se faire grâce à une opportunité, dans un contexte qui permet de « devenir » manager de transition comme le souligne cette interviewée :

« Au départ ce n'était pas du tout mon intention, je voulais un vrai CDI » (E2).

Et ici plus précisément d'accompagner la mise en œuvre du changement en passant du statut de consultant à celui de manager de transition :

« J'étais consultant et un de mes clients m'a dit : « mais... tu vois bien que quelle que soit la qualité de tes idéaux on ne pourra pas les mettre en œuvre parce qu'on n'a pas le potentiel. On n'a pas des gens du niveau qu'il faut pour le mettre en œuvre. Donc tu restes et tu le fais ». Voilà donc... après... quelques années après, j'ai appris tiens... je suis devenu manager de transition. » (E3).

Enfin, cela peut-être un choix fait par l'interviewée à la suite d'un enchaînement de diverses expériences professionnelles qui la conduisent à devenir manager de transition :

« Moi, j'ai voulu un parcours qui était différent et atypique par rapport à la plupart des autres. C'est d'ailleurs, pour ça que j'ai fait du management de transition » (E4).

Il y a donc des circonstances différentes qui mènent à devenir manager de transition et ce changement de statut peut être vécu différemment. Pour certains ce changement est presque invisible, pour d'autres il est dans la logique et la continuité de ce qu'ils ont vécu avant, pour d'autres encore c'est un accident.

2.1.3 - Liberté

A propos de leur trajectoire il y a un troisième résultat frappant dans mon enquête, c'est à quel point les interviewés mettent en avant le thème de la liberté (qui revient souvent dans leur vocabulaire) et leur manière de l'exprimer sous différentes facettes : la liberté de choisir et d'agir, la liberté de pouvoir désobéir aux règles établies, la liberté de ton dans l'organisation, la liberté de positionnement et la liberté de temps.

Premièrement, la plupart des interviewés disent avoir la liberté de choisir et d'agir :

« Ça me permet de faire ce que j'aime, à savoir gérer du projet avec un début et une fin, parce que ça, c'est quelque chose que moi j'aime bien aussi. C'est voir les choses avancer, les mesurer. Avoir l'obligation de montrer l'avancement. Et je trouve ça extrêmement réjouissant et épanouissant, en fait » (E2) et : « Mais c'est vrai que j'aime bien quand même cette liberté de pouvoir naviguer d'une entreprise à l'autre, découvrir... parce que parfois, derrière un nom, une vitrine, on a l'impression que c'est magnifique. C'est tout beau, ça va super bien rouler et en fait c'est une catastrophe à laquelle on ne s'attendait pas du tout. Et... et c'est assez surprenant » (E4).

Cette liberté de choix est profondément ancrée dans leurs convictions :

« Il m'est arrivé de perdre des missions par ce que le client ne voulait pas m'écouter. Et que moi, je ne voulais pas changer » (E3) et « En fait les opportunités elles sont venues à moi, mais si elles ne m'intéressaient pas, je ne les aurais pas prises » (E4).

Deuxièmement, ce désir de liberté peut refléter une difficulté à se soumettre, comme le mentionne cet interviewé :

« Je ne suis pas certain qu'il s'agisse de courage. Il s'agit surtout de caractère. J'ai toujours eu un problème avec la subordination, avec l'autorité, avec le respect des règles imposées par d'autres » (E3).

Cela met en avant l'importance pour lui de pouvoir désobéir aux règles établies, comme pour cet autre interviewé :

« Par contre, si vous voulez la compensation, c'est de dire ok ben si je n'ai pas envie de faire des trucs, je ne les fais pas quoi. Je n'ai pas à obéir, je fais... Je fais les choses comme je les sens avec une logique de création de valeur et avec, si vous voulez, toujours la même... toujours le même truc c'est... l'intérêt de l'entreprise en premier. L'intérêt des dirigeants ou des actionnaires il vient après » (E1).

Troisièmement, ils mettent en avant une liberté de ton et se donnent le droit à une parole libre, à l'image de ces interviewés :

« Ce qui est un plaisir, c'est de dire la vérité pour faire avancer les choses et ne pas devoir trop louvoyer » (E3) et : « En plus, j'ai le droit de tout dire dans la mesure où je suis externe. Donc... franchement, on me laisse... on me laisse énormément de liberté, je la prends. On va être très clair : je la prends ! » (E2) et « Si vous voulez faire du changement aujourd'hui, il faut avoir la liberté de penser, de penser... de penser ça, ça va généralement... mais aussi de parole et d'action. Et puis, si jamais ils ne veulent pas de vous, eh bien ce n'est pas grave ! » (E1).

Ce que tempère cette autre interviewée :

« En fait, c'est dichotomique il y a des moments où on a des situations, où on a cette liberté de parole et d'autres sujets, où ça ne nous permet pas cette liberté de parole, contrairement à un employé. On va dire qu'il ne risque rien puisqu'il est en interne, donc on va pas le virer parce qu'il a dit un mot de travers ou parce qu'il n'est pas d'accord avec tel manager, etc. Tandis qu'un manager de transition, on lui demande quand même de faire attention aussi à ça. Donc, c'est un petit peu sur les deux. Je dirais que ça dépend des sujets » (E4).

Cependant cette liberté de ton pourrait être liée à leur liberté de positionnement, qui fait référence à leur statut :

« Une liberté extraordinaire... extraordinaire ! Ma liberté... ma liberté de positionnement... Comment dire... C'est vraiment le premier mot qui me vient. Je ne me sens pas mariée. En revanche, ce qui est clair, c'est que je suis extrêmement engagée et je fais de mon mieux. Je travaille beaucoup, je suis à fond, je suis loyale, etc... Mais je suis libre ! » (E2) et : « C'est en effet oui, la liberté, la liberté de se positionner de manière différente » (E4).

Enfin les interviewés mettent en avant la liberté de pouvoir gérer leur temps :

« Voilà, moi ça me permet de faire plein de choses. J'ai des missions de senior advising à temps partagé. J'enseigne à [nom de l'école 1] j'enseigne à [nom de l'école 2], j'enseigne à l'Institut [nom de l'institut]. Ça me permet de gérer mon temps (...) moi, je gère mon temps. Si j'ai envie de bosser le samedi et le dimanche... (...) ça ne regarde que moi si vous voulez. Donc je peux faire plein de choses. J'ai beaucoup de liberté » (E1).

Même si cet interviewé avoue également que ce métier est très chronophage :

« C'est très chronophage. Quand vous êtes manager de transition, vous vous devez d'être en proximité avec vos équipes. Donc, c'est très, très chronophage. Mais au final, voilà, vous vous organisez aussi votre temps comme vous voulez » (E5).

2.2 Le métier de manager de transition

Le second axe qui se détache à l'issue de ces entretiens, c'est celui du métier. Dans cet axe, les interviewés ont évoqué leurs compétences, les privilèges et contraintes, les droits et les devoirs et leur carrière.

2.2.1 - Compétences

Un résultat important dans le discours des personnes interviewées est la part conséquente qu'ils accordent aux compétences. Ce sont à la fois des compétences qu'ils développent et des compétences pour lesquelles on vient les chercher et notamment leur capacité à agir vite, car dans un temps très court il faut réussir.

Cela part de leurs mots à eux et cela met bien en exergue que les compétences qui sont attendues des interviewés sont liées à des missions pour lesquelles on vient les chercher où la question du changement est prégnante et notamment la question du changement dans un temps court. Ils vont dire à quel point ils sont appelés à la fois sur des compétences techniques et opérationnelles (gérer l'urgence, porter le changement, enclencher la transformation, mettre en place l'accompagnement, faire face aux situations de crise, aider à passer un cap, surmonter les difficultés...), liées à leur métier, mais aussi sur des compétences plus stratégiques (comprendre très vite, prendre du recul, faire un diagnostic, définir une stratégie, établir un plan d'action...), mettre en avant les « soft skills », leurs compétences de savoir-être (savoir dire la vérité, être autonome...) et enfin parler de leurs compétences en management (manager les équipes, préserver la relation...). Ce qui permet d'identifier quatre registres de compétences.

Le premier registre de compétences est celui des compétences techniques et opérationnelles acquises dans leur parcours, comme en témoignent ces interviewés :

« J'ai fait beaucoup de transformations dans les boîtes, beaucoup de changements. J'aime ça. J'aime l'idée, ce changement-là... dans les organisations, avec les hommes » (E1) et : « Techniquement, on est censé avoir pas mal de compétences techniques dans le métier pour lequel on exerce. On ne peut pas être manager de transition, sinon » (E4), et : « Et puis, en plus, tout mettre en œuvre, tout en assurant en général une situation de la gestion d'une situation de crise » (E2) et : « Donc, j'ai effectivement un prisme opérationnel sur des fonctions que j'ai maîtrisées » (E5)

C'est aussi un gage de confiance du point de vue de l'entreprise cliente parce qu'ils savent faire, comme le précise cet interviewé :

« Je suis spécialisé dans les PMI. Ce sont plutôt des entreprises qui sont en difficulté et qui font appel à moi et souvent, qui ont des problèmes de rentabilité, de performance ou simplement un problème de besoin d'appoint en matière grise et en capacité à manager. Parce qu'un collaborateur est parti ou parce que on a une nouvelle activité ou on a une passe difficile à négocier. Et on préfère quelqu'un qui est habitué à faire ça. Voilà, c'est ça » (E3).

Leur force réside dans leur capacité à allier l'opérationnel avec la vision stratégique, comme on le retrouve dans les mots de cet interviewé :

« Ces deux qualités à la fois, cette qualité de vision et à la fois cette qualité d'exécution... c'est quelque chose qui manque beaucoup aujourd'hui dans le système. Et on va chercher des managers de transition parce que généralement... on n'a pas la bonne vision et puis on ne sait pas en plus, même si on avait la bonne, on ne sait pas vraiment l'exécuter » (E1).

Le second registre de compétences est celui des compétences stratégiques, et comme le soulignent ces interviewés, notamment cette capacité à diagnostiquer, à s'intégrer dans un environnement très rapidement et à proposer une stratégie dans un temps court :

« Il faut comprendre tout, tout de suite. Il faut... il faut s'intégrer en un temps record. Il faut être capable de faire un premier diagnostic en trois semaines. Il faut être capable de construire des recommandations super rapidement » (E2) et : « La première chose que je fais, c'est un diagnostic. Il est opérationnel, il est financier, et il est aussi humain » (E1).

Selon cet interviewé, ils ont une capacité à remettre en cause l'ordre établi et trouver des solutions :

« On fonctionne sur l'habitude. Il faut comprendre tout cela pour arriver à faire quelque chose. Comment se fait-il qu'une chose aussi simple ne se passe pas ? Il faut trouver où est le problème, où ça bloque et comment contourner ça » (E3).

Comme le souligne cette interviewée, leur place à part dans l'entreprise leur permet aussi de prendre du recul :

« On a ce recul qui nous est permis du coup puisqu'on n'est pas dans l'entreprise et que... c'est ce que je vous disais... quand il y a eu un truc qui n'est pas très cohérent. Une directive qui est prise. Ben on regarde en disant bon, ouais ok. Parce que du coup soyons honnête, ça nous passe par-dessus la tête en disant... ça ne tient pas la route, mais bon. Après, ce n'est pas moi qui prends la décision donc... et on fait... on fait avec, le temps qu'on est là. Mais on sait que oui, on a ce recul-là en fait... on a ce recul-là » (E4).

Le troisième registre de compétences est celui des compétences liées au savoir-être (adaptation, communication, proactivité, autonomie, courage, capacité à transmettre...) comme exprimé par ces interviewés :

« Je pense qu'on va retrouver chez beaucoup de managers de transition une capacité d'adaptation, une capacité de communication, faire passer ses messages, à savoir faire du management transverse, hiérarchique, à savoir mener des projets quels qu'ils soient et de toute façon, avoir une très bonne capacité d'adaptation » (E4) et : « on lui donne le moyen de travailler, mais pas des pouvoirs spécifiques, en fait, c'est même des fois, il faut se battre pour avoir justement les capacités de le faire le job (...) Donc des fois il faut aller chercher vous-même vos autorisations en fait » (E4) et : « Je crois qu'il y a le courage de la vérité. Ça c'est un savoir être, même quand la vérité n'est pas bonne à dire » (E3).

Ils réalisent leur mission avec un objectif de transmission comme le souligne cet autre interviewé :

« Il faut être très rapide d'esprit. Il faut avoir un niveau de « comprenette » assez rapide, voire très rapide. Et puis, après ça, il faut être très respectueux. Il faut être très à l'écoute, très respectueux des autres et ne jamais avoir d'idées préétablies, préconçues. Tout ce qui est plan préétabli, je... Ça m'insupporte. (...) Moi, chaque cas est différent, donc c'est à dire qu'il faut avoir une adaptabilité énorme. Il faut avoir du relationnel, bien évidemment. Et puis après ça, il faut penser à une chose, c'est qu'on

n'est que de passage et qu'il faut attacher autant d'importance à la réalisation de la tâche qu'à la transmission. Et ça, tout le monde ne sait pas le faire » (E5).

Le quatrième registre de compétences est celui du management, car de leur point de vue il faut savoir gérer les équipes, comme en témoignent ces interviewés :

« Parce que quand on fait appel à un manager de transition en marketing, bien sûr c'est parfois pour construire, etcétera... Mais c'est surtout parce qu'il y a un besoin crucial et urgent dans l'entreprise et souvent en relation avec l'équipe. Le management des hommes en général, c'est la raison d'entrer dans le management de transition » (E2), et : « Et j'essaye d'abord de travailler avec les gens qui y'a quoi. Faut amener un minimum de... un minimum de perturbations... si vous voulez qu'à un moment, vous ayez un bon niveau de bande passante pour implémenter le changement » (E1), et : « Mais manager de transition, cela veut dire manager... donc Il faut l'avoir vécu sur des périodes longues pour réussir à tout mettre dans un format court » (E2).

C'est, selon eux, cet alignement de compétences qui permet de délivrer sur un temps court le résultat attendu dans le but d'atteindre un objectif qui leur a été fixé, comme le résume cette interviewée :

« Assurer le quotidien, trouver des "quick win" qui montrent à quel point on est utile. Et puis construire une recommandation sur le plus long terme tout en gérant l'opérationnel et l'humain immédiatement » (E2).

2.2.2 - Privilèges et contraintes

Quand je les interroge sur les privilèges qui sont associés à ce statut de manager de transition, de leur point de vue, revient un thème déjà repéré dans une partie précédente (parcours et trajectoire) qui est celui de la liberté mais qui se présente là de manière différente, en s'orientant plutôt vers la question de l'indépendance, de la bonne distance avec des choses qui peuvent leur paraître absurde, d'un statut qui permet d'être un peu à la marge, de se préserver, d'équilibrer la relation contractuelle avec le client, sans lien de subordination.

Selon cet interviewé ce métier lui permet d'occuper plusieurs fonctions et de rester indépendant :

« Non... non, c'est un métier manager de transition en fait si vous voulez. Et l'avantage, c'est que... en faisant ce métier-là, en choisissant le métier de manager de transition, en fait on n'est pas enfermé dans une fonction » (E1) et : « c'est plus que de l'autonomie, c'est de l'indépendance. Ce n'est pas la même chose. Je veux dire... l'autonomie... vous pouvez être un cadre autonome dans une boîte, mais vous n'êtes jamais indépendant. Moi je suis indépendant » (E1).

Ces interviewés mettent l'accent sur le fait qu'ils apprécient de ne pas avoir de lien de subordination :

« Ça donne la liberté de parler et ça donne notamment la liberté de parler avec franchise, voire avec fermeté, au client, qui quelquefois est le propriétaire de l'entreprise dans les PMI. Donc, c'est très important qu'il n'y ait pas de lien de subordination qu'il y ait un lien quelque part d'égal à égal » (E3) et : « De manière très franche... et pas dans un rapport de subordination, ni dans le rapport de employé-supérieur. Justement, cette situation... ce principe... ce système me permet de faire le petit pas de côté » (E2).

L'un des avantages mis en avant par cette interviewée est la distance qu'elle arrive à prendre avec la gestion interne de l'entreprise :

« Je dirais en fait que le privilège il est tout autre. Le droit de prendre de la distance par rapport à des trucs qui ne sont pas cohérents quand les gens imposent au-dessus une directive. Les gens qui sont là et qui vont la vivre jusqu'à la fin de leur carrière ici ou faire leur parcours dans cette entreprise. Moi, je me dis ouais, ouais, bon... c'est un peu, ça ne tient pas la route, mais bon pourquoi pas. Bah voilà, c'est voilà... Pour moi, c'est un privilège, on va dire là-dessus » (E4).

Enfin le privilège qu'apporte ce statut c'est aussi une relation contractuelle qui semble équilibrer le rapport de force entre l'entreprise et le manager de transition :

« Et aussi privilège de dire oui ou non. Si on veut prolonger ma mission et que je ne m'y retrouve pas ou que j'ai une autre opportunité, c'est cette souplesse-là. Puisque du coup c'est... c'est aussi dans les deux sens » (E4).

Tout en favorisant son employabilité :

« Après, c'est aussi cette opportunité d'assez vite rebondir dans les entreprises plutôt que de faire des longs mois de recherche de travail et de faire 36000 entretiens pour trouver peut être l'entreprise qui vous va en fait, voilà » (E4).

Lorsque je m'intéresse aux contraintes qu'ils peuvent rencontrer dans ce métier, ce qui ressort massivement est la question du risque, de la précarité, de l'insécurité professionnelle et de la perte d'emploi qui sont source de stress et d'incertitude. Le stress ressort également comme faisant partie intégrante de leur métier, que ce soit dans l'exercice des missions ou dans les périodes d'intermissions, ce qui leur demande d'avoir une bonne gestion personnelle de cette contrainte. Ils soulignent aussi que ce métier revêt une certaine dureté, qu'ils peuvent être confrontés à la solitude et à des difficultés de rémunération. Malgré tout, c'est un métier qu'ils aiment.

Si les managers de transition interviewés disent être conscients des risques liés à leur statut, ils se disent également prêts à les assumer, que ce soit la perte d'emploi :

« Donc en fait le faire, en tant qu'indépendant, en fait, il faut se dire OK, moi, je prends le risque d'être indépendant... et je prends le risque de ne pas avoir ni d'indemnités ni de ceci ni de cela et qu'on puisse résumer mon contrat avec seulement un mois de préavis et sans aucune indemnité. Donc ça... ça... c'est le risque » (E1).

Ou la précarité et l'insécurité professionnelle :

« Cette liberté là... elle a un prix hein, elle a un prix absolument incroyable, c'est le prix de la précarité en fait... et de l'insécurité... et de l'insécurité professionnelle, parce que quand vous vous retrouvez dans une période comme celle du COVID, là si vous voulez, il n'y a pas de chômage partiel, y'a pas de ceci, y'a pas de cela » (E1), et : « Donc voilà... en face de ça il y a la précarité de la situation et le risque. Je n'ai pas de... je n'ai pas d'aversion au risque en fait. J'ai une aversion très faible au risque. Donc voilà je peux comprendre que cela ne convienne pas à beaucoup de gens. Moi, ça me va bien » (E1) et : « La première difficulté, c'est de savoir faire face à la précarité, donc il faut avoir des réserves ou en tout cas, il faut avoir un point mort de dépenses personnelles assez bas » (E3) et : « Je crois qu'il est important et c'est important d'aimer ça. Sinon, on est malheureux en management de transition. Tout est extrêmement précaire » (E3).

Deux autres interviewés soulignent que leur activité peut être source de stress ou d'angoisse :

« Et puis ensuite, il y a beaucoup d'inconvénients à cette situation. Il y a d'autres formes d'angoisse... les intermissions, l'âge, l'attractivité... c'est aussi ça qui me préoccupe évidemment. Mais pour l'instant, ça ne me fait pas suffisamment peur pour revenir à une situation confortable » (E2), et : « En fait il y a quelque chose dont on n'a pas parlé... c'est de la nécessité de résister au stress... En fait, une mission, c'est beaucoup, beaucoup d'énergie. Il faut quand même... avoir cette énergie de disponible et il faut avoir de l'énergie pour gérer les périodes d'intermission... et pas trop... enfin garder son sang-froid et... C'est vraiment super. C'est une soft skill, mais elle est vraiment fondamentale pour être manager de transition parce que sinon, c'est vraiment trop dur » (E2) et : « Ce qui est plus compliqué, c'est la résistance au stress. (...) Ce qui était un stress positif il y a deux ans, il y a cinq ans, il y a vingt ans. Le stress, justement, de l'aventure, des challenges, tout ça... Faudrait pas que ça devienne un stress négatif qui m'abîme la santé et qui m'enlève tout plaisir à la mission. C'est ça, c'est ça que je crains. Je crains que... pas que je le craigne... et c'est à ça qu'il faut que je sois vigilant parce que je vois bien que je mets plus de temps à passer le cap du début de mission parce qu'il y a des choses qui m'irritent, j'ai moins de patience et puis surtout, cela affecte mon sommeil. L'incertitude affecte mon sommeil. Donc là, je sors à peine de cette période. Ça fait trois mois que j'y suis, et je peux dire oui, ça fait peut-être deux semaines où je me sens bien dans ma mission. Avant, j'étais mal à entrer dans le rôle et je pense que c'est lié à l'âge. Je pense. En ce qui me concerne » (E3).

La fin de la mission peut être une période difficile selon cette interviewée :

« En général quand je finis une mission... du style les premières que j'ai faites, j'ai besoin de congés après. Ce sont des missions... En général, entre six et neuf mois à peu près. Et après, je suis fatiguée... je suis fatiguée vraiment. J'ai besoin de couper. En plus, c'est un deuil. Partir, c'est un deuil parce que finalement, c'est devenu ma maison. En six mois, on est tout à fait en capacité de se créer sa maison dans une entreprise. Donc, à chaque fois, c'est le deuil. Je suis triste, je pleure. C'est vraiment la catastrophe, même si je le sais, même si je suis très contente, même si ça va avec. Ce n'est pas grave, ça me fait de la peine et il me faut du temps pour m'en remettre et passer à autre chose en fait » (E2).

Cette même interviewée suggère qu'il ne faut pas avoir de contraintes soi-même pour pouvoir faire ce métier :

« Bien sûr, je trouve que franchement, quand on en a l'énergie et... et l'envie, l'envie de diversité, c'est un super... super métier. Mais avec ces contraintes, je pense que si j'avais des enfants auxquels il aurait fallu payer des études, etc. Je ne l'aurais pas fait. D'abord je gagne quand même moins que ce que je gagnais en CDI. Du fait des intermissions » (E2).

C'est un métier qui peut avoir une certaine dureté selon cette interviewée, dans un environnement parfois hostile :

« Il y a pas mal de choses où vous devez vraiment vous accrocher. Donc oui, ce n'est pas toujours, c'est pas toujours le truc idyllique du tout » (E4)

Où le fait de ne pas travailler peut diminuer la rémunération pour ces autres interviewés :

« Il faut se le rappeler, moi je suis toujours un peu angoissée. Si jamais je tombe malade, je facture plus. Je suis payée comment ? Bien sûr par la Sécu et bien sûr par le chômage. Mais une journée... une journée non travaillée, c'est une journée non payée.

C'est une tout autre approche que celle... de celle du salarié » (E2) et : « Arrivé en fin de mission, c'est revenu... néant. Alors ce n'est pas tout à fait vrai. Comme je fonctionne en portage salarial, j'ai des droits pôle emploi. Enfin, la baisse de revenus est colossale. Et puis, aucune perspective, aucune certitude en vue, aucune. C'est un peu difficile à supporter. Et pourtant, c'est quand même ça que j'aime » (E3).

Ce dernier interviewé souligne que malgré ces difficultés, c'est ce métier qu'il aime.

Un autre interviewé fait une mise en garde et nous alerte sur la solitude qui peut être corollaire à l'exercice de ce métier :

« Et je dis attention à ceux qui veulent faire ce métier. C'est un métier qui est très dur. On est souvent seul » (E5).

2.2.3 - Droits et Devoirs

Lorsque je les ai interrogés sur les droits et les devoirs inhérents à leur métier, les managers de transition interviewés ont insisté sur les devoirs qui incombent à leur mission. Ils ont mis en avant le devoir de savoir gérer une situation urgente, le devoir de relever des challenges et d'atteindre les objectifs fixés, le devoir de transmission, le devoir de dire la vérité, le devoir d'accepter la précarité et le devoir de comprendre l'environnement social. Seule une interviewée déclare qu'elle a :

« Le droit de dire ce qu'elle pense de manière plus sereine qu'une salariée » (E3).

Ce qui fait écho à la liberté de parole que l'on a vue précédemment.

Si, de manière imagée, ils sont là pour éteindre le feu ou gagner un challenge :

« Un manager de transition vous l'appellez pour faire pompier... Déjà, ça donne une teinte à votre action » (E4) et : « Quand on est manager de transition, c'est juste gagner un challenge. L'entreprise est dans une situation difficile ou un projet difficile... » (E3).

Ils se concentrent sur leurs objectifs et savent transmettre :

« Je suis arrivée pour construire, pour licencier aussi, d'ailleurs, pour remettre en place toute la démarche et préparer le travail de la personne en CDI que j'ai rencontrée, à qui j'ai fait une passation... et je suis partie » (E2) et : « C'est mieux quand je trouve un successeur, que je le forme et que je m'en vais, ce qui était le cas pour la mission précédente » (E3).

Selon cette interviewée, si sa liberté de parole est un droit, elle donne de l'importance aux devoirs qu'elle doit à l'entreprise :

« Le droit de dire ce que je pense beaucoup plus tranquillement et sereinement qu'en tant que salariée. Mais non, ça me donne pas particulièrement de droits. Ça me donne beaucoup de devoirs quand même. C'est... c'est le prix de la liberté » (E2).

Elle l'illustre notamment par le fait de devoir comprendre l'environnement social pour pouvoir construire :

« Il faut comprendre l'équipe, déjà commencer à construire tout en apprenant, en essayant de comprendre. Et ça fait partie des devoirs du manager de transition » (E2).

Ou encore cet autre interviewé qui explique :

« Il faut accepter qu'un contrat puisse être coupé net. Voilà pour moi ça fait partie des services. (...) Il me semble que ça c'est un devoir qu'il faut... qu'il faut accepter ça... d'être... de complètement sortir de la protection des salariés qui impose une gestion humaine très lourde » (E3).

Ce même interviewé insiste sur le devoir de transparence, celui de dire la vérité :

« Dans la mesure où on est là pour piloter un changement, on leur doit la vérité sur la nature du changement, y compris si ça ne se passe pas bien. Dire : « on a essayé de, on a pensé que, mais ça ne marche pas » » (E3) et : « Qu'est-ce que c'est que le pouvoir attendez ? Bonne question. Oui... On a toujours la même chose, on a le pouvoir de dire la vérité à quelqu'un qui n'a pas envie d'entendre. Mais ça... ce n'est même pas un pouvoir, c'est un devoir... c'est un devoir » (E3).

2.2.4 - Carrière

Si quatre des managers de transition interviewés ont pu faire carrière dans leur première partie de vie professionnelle, dans cette seconde partie ils ont tous le souhait profond de ne plus vouloir faire carrière au sein d'une même entreprise et de ne pas être dans un schéma « classique ». Ils mettent en avant une nouvelle fois leur liberté, le fait de ne pas vouloir être embauchés même si l'opportunité se présente, le fait d'être concentrés sur leurs objectifs, le fait d'avoir une posture et une place à part au sein de l'entreprise et enfin le choix de faire ce qui doit être fait puis de s'en aller.

Les personnes interviewées ont en commun de ne pas vouloir « faire carrière » au sein d'une entreprise et d'en être salarié :

« Rien ! Rien, rien... parce que on m'a déjà proposé de devenir salarié dans des missions où j'étais... généralement c'est le signal comme quoi il faut que je m'en aille quoi. Et donc il n'y a rien qui pourrait me faire changer. Je pense que je vais finir ma carrière comme ça. » (E1), « On ne m'a jamais proposé de m'embaucher parce que je dis dès le début que de toute façon on ne m'embauchera pas. Je suis dispo pour le temps qu'ils voudront, tant qu'ils n'auront pas la structure adéquate mais je ne serai pas embauchée » (E2), « Ils étaient même déçus quand je suis partie parce qu'ils voulaient que je reste... mais j'ai fait : « ouh la non... non c'est bon. Non... non, ça va ». La boîte était chouette, je m'entendais super bien avec tous les managers... qu'ils soient... quel que soit leur niveau. J'avais une très belle équipe. Je m'entendais bien avec aussi... mais problématique, c'était vraiment une politique RH qui allait pas forcément dans un sens de politique RH, mais dans une politique... qui était plutôt nombriliste par rapport à la personne qui était au-dessus » (E4), « Chaque fois, enfin dans trois... dans trois missions... dans trois missions sur sept. On m'a proposé de rester en CDI, mais moi, j'ai dit non et je leur ai dit : « non, ça ne m'intéresse pas » » (E5).

Ils sont centrés sur leur objectif, pas sur leur carrière, comme le soulignent ces deux interviewés :

« Néanmoins, je préférerais ce statut de freelance au statut de salarié qui a une carrière... qui veut suivre une carrière. Tout ce que je voyais chez [nom de l'entreprise], ça m'intéressait pas du tout, les gens qui s'occupaient de la carrière, de leur carrière » (E3), « Mon objectif, ce n'est pas de faire carrière. Mon objectif, c'est dans le cadre de la bonne réalisation de ma mission » (E5).

La manière dont ils exercent leur activité se distingue du schéma classique :

« Le plus important dans le titre, c'est transition, c'est à dire que je ne cherche pas à m'installer dans une place. Je cherche à aider une entreprise à passer un cap, ou à franchir une marche en utilisant mon savoir être, parce ce qu'il en faut. C'est un peu

particulier d'être manager de transition. Ce n'est pas ce qu'on imagine globalement quand on veut faire une carrière » (E3) et : « Je fais en sorte que ça se passe bien dans le sens où je leur fais comprendre que je ne suis pas là pour être le donneur d'ordre de base, mais que je suis là pour les aider, pour superviser et puis surtout pour faire groupe » (E4).

Et ils n'ont pas de velléité à prendre la place de quelqu'un sur du long terme :

« C'est cette façon de dire... ben voilà j'aide l'entreprise à passer un cap, mais je n'appartiens pas à cette entreprise. Cette posture... Oui, c'est cette posture ou cet état d'esprit est obligatoire parce que... comment dirais-je... pour être un bon manager de transition, il faut qu'on ne menace pas la carrière de quelqu'un dans l'entreprise » (E3) et : « Il y a toujours une personne ou deux dans l'entreprise qui a.... qui est un peu en défiance ou qui est un peu en expectative en disant : « ben oui mais ils auraient pu faire appel à moi, pourquoi ils n'ont pas pensé à moi ? ». Il y a un truc qui les ramène à eux-mêmes et du coup, je les cible assez rapidement, ces personnes-là. Et je fais en sorte que ça se passe bien en leur montrant que je ne suis pas là pour piquer leur job. Je ne suis pas là pour les écraser. Je ne suis pas là pour montrer qu'ils ne sont pas doués dans tel et tel truc. Je suis juste là pour travailler avec eux et en bonne intelligence. Donc, j'essaye de faire en sorte que ça se passe au mieux » (E4).

Comme le résume cet interviewé :

« En fait, je suis quelqu'un, quand ça ronronne, ça m'intéresse plus. Moi, ce qui m'intéresse, c'est prendre un truc quand ça pue ou quand c'est compliqué, redresser et transmettre » (E5).

2.3 Le cadre du management de transition

Le troisième axe qui se détache à l'issue de ces entretiens, c'est le cadre. Les interviewés ont évoqué le contexte, les relations, le pouvoir et l'éthique.

2.3.1 - Contexte

Cette enquête permet de mettre en avant le contexte particulier dans lequel évoluent les managers de transition. En effet, tous les interviewés s'accordent sur le fait que « manager de transition » est leur métier, c'est même une forme de travail qu'ils privilégient pour forger leur expérience et se former eux-mêmes. L'accès aux missions se fait soit par leur propre réseau soit via les cabinets de management de transition et ces missions rentrent dans trois catégories : le retournement, le remplacement ou le renforcement (les trois « R »). Si les entreprises font appel à un manager de transition c'est généralement parce qu'elles sont dans une situation urgente avec un besoin d'aide immédiat et qu'elles n'ont pas la compétence en interne ou qu'elles ne souhaitent pas faire appel à une compétence en interne. Cette mission répond également à un brief défini par le client (et le cabinet de management de transition si la mission est intermédiée). Mise à part l'intégration et les nécessités techniques, le contexte de la mission ne semble pas permettre pas au manager de transition de recevoir une formation au sein de l'entreprise dans laquelle il intervient.

Premièrement, l'ensemble des personnes interrogées considère que « manager de transition » est un métier qu'ils ont choisi, à l'image de ces interviewés :

« En fait, si vous voulez, c'est la possible création de valeur que je peux avoir pour le client et la nature de la mission qui font que soit on me choisit, soit moi je choisis une mission... ou pas. Donc moi, je considère que manager de transition c'est un métier » (E1) et : « Alors déjà, ce qui me plaît, alors il y a un point particulier. Et ça, c'est quelque chose qui est très important, surtout à l'heure actuelle (...) les gens pensent que le métier de manager de transition, c'est une étape. Et pour moi, ce n'est pas une étape, c'est une finalité et ça, c'est énorme comme différence » (E5), « Je fais ce métier et j'ai choisi ce métier. Je ne subis pas ce métier » (E5).

Deuxièmement, c'est une forme de travail qu'ils privilégient pour se former eux-mêmes, comme l'explique cette interviewée :

« Je pense que pour moi, le management de transition, pour connaître, pour découvrir les ressources humaines, c'est plutôt pas mal, parce que c'est une autre manière d'entrevoir le travail et d'utiliser les ressources d'une entreprise ou d'aller chercher des ressources justement extérieures à l'entreprise. Je trouve que c'est plutôt novateur » (E4).

Troisièmement, les missions s'obtiennent soit par le réseau :

« Je me suis fait un réseau de fonds d'investissement, de dirigeants... voilà de relations qui font que je veux dire... il y a des gens qui m'appellent et puis qui me disent OK, y'a ci, y'a ça et ainsi de suite. Donc ça c'est les missions que je traite en direct » (E1).

Soit par le biais de l'entreprise de management de transition (voir d. Accompagnement dans la partie IV). L'accès à ces offres d'emploi (de missions) peut être assimilé à une sorte de marché caché.

Quatrièmement, les missions sont principalement de trois typologies (les trois « R ») :

« Donc la plupart du temps, vous venez en remplacement d'une personne qui s'est fait dézinguer... c'est rarement parce qu'elle est malade. Heu... soit vous venez en renfort d'une équipe existante pour passer un cap parce qu'il y a une opération de build-up, parce que vous allez amener un surcroît d'expertise à un moment donné. Et... et puis après, il y a les missions de restructuration où, là vous arrivez... vous arrivez soit en remplacement, soit en support des dirigeants existants qui n'ont pas l'expertise de ce genre de process, soit simplement vous les remplacez » (E1).

Cela tend à renforcer l'idée que le marché du management de transition s'est organisé autour d'un langage commun pour exposer sa nécessité d'être.

Cinquièmement, si l'entreprise, de son côté, fait appel à un manager de transition c'est qu'elle a un besoin ou un cap à passer, qu'elle traverse une période complexe, voire qu'elle fait face à un problème urgent à régler :

« Quand une entreprise fait appel à un manager de transition, c'est qu'elle a un problème » (E1) « Les entreprises qui font appel au management de transition, ça veut dire qu'elles ont... qu'elles appellent un peu au secours, qu'elles appellent à l'aide. Elles vont chercher du support, ce qui est déjà une première démarche » (E1) et : « Ils se sont retrouvés devant une période qui était très complexe à gérer, avec pas mal de management et pas mal de gens à gérer... parce que j'avais du coup 2700 personnes. Et voilà. Et du coup, il fallait... Il fallait très... très vite un pilote dans l'avion » (E4).

Ce qui peut justifier ce besoin, au-delà de l'urgence de la situation, c'est aussi le manque de compétences en interne ou le souhait de ne pas faire appel à quelqu'un au sein de l'entreprise, comme le soulignent ces deux interviewés :

« Il y avait une certaine urgence. Globalement, la coopérative n'était pas en bon état financier. Et il (le président) ne savait plus quoi faire de cette activité, donc il avait besoin de quelqu'un qui était capable d'auditer, de dire s'il fallait continuer ou céder l'activité, de faire un audit, de présenter un plan aux actionnaires et de dérouler le plan si besoin. Ils avaient besoin d'une compétence extérieure, parce que l'on n'est pas dans le core business de la... du métier principal » (E5), et : « C'était l'urgence. Oui, souvent, c'est comme je disais, on arrive en pompier, donc souvent, c'est une urgence qui fait que... ou alors quelqu'un que l'on va prendre de l'extérieur pour faire un job qu'on a... Soit on n'a pas les capacités, soit on n'a pas envie de le faire à l'intérieur... de l'intérieur » (E4).

Sixièmement, la mission est claire dans son objet, sa temporalité et ses objectifs :

« Je suis là pour régler une situation ou pour construire quelque chose. Mon utilité est définie et arrêtée. Quand... quand j'arrive, on dit elle est là pour régler ça ou pour mettre ça en place » (E2) et : « Moi, je suis là. J'ai un briefe. Je suis là pour affiner le briefe, me mettre d'accord avec mon mandataire et exécuter le briefe » (E5).

Enfin, l'une des interviewés se questionnait sur le cadre favorisant la mise en place de formation pour le manager de transition :

« La formation... pourquoi pas ? Mais c'est vrai que le statut de manager de transition, c'est que... ce n'est pas un salarié de la boîte. Donc la formation, oui, mais du coup, dans quel cadre ? » (E4).

La différence de statut par rapport à un salarié de l'entreprise permet difficilement d'avoir accès à la formation professionnelle au même titre que le salarié en poste dans l'entreprise où le manager de transition effectue sa mission.

2.3.2 - Relations

Dans cette enquête les interviewés se sont essentiellement livrés sur la nature des relations qu'ils entretiennent au sein de l'entreprise. S'il leur apparaît nécessaire de mettre en place de bonnes relations dans l'organisation, en s'intégrant pour favoriser la relation, le climat peut toutefois être différent selon les situations et les interlocuteurs et les contraindre à s'adapter. Certains pensent que leur statut leur permet de recevoir plus d'écoute et de considération quand d'autres font face à des réticences. Se pose également la question de la possible sincérité de la relation quand d'autres imposent leur autorité à leurs relations de travail. Par ailleurs, ils doivent veiller à l'équilibre de la relation avec les cabinets de management de transition.

Premièrement, ces interviewés soulignent leur capacité à mettre en place de bonnes relations :

« En général, comme j'arrive à mettre en place une bonne relation avec la personne... avec mon client qui est en général aussi mon supérieur, je lui dis je trouve ça idiot, mais bon, faut le faire, on va le faire. Ne t'inquiète pas, ce sera fait » (E2) et : « Vous devez faire en sorte de vous adapter et savoir très vite repérer sur quel... sur quel bouton appuyer pour que la personne accepte de travailler avec vous » (E4).

Et leur capacité à s'intégrer dans une organisation malgré leur statut d'externe, à l'image de cette interviewée :

« En fait, très rapidement, ils oublient que je suis externe. C'est la première. La première constatation en fait. Je dis « nous » ... je dis « nous », tout de suite, tout de suite. Et puis, je pense « nous », bien sûr, je le dis, mais surtout, je le pense. Et du coup,

je vais m'intégrer à l'équipe. Et je suis une collègue avec des compétences dans un domaine... dans un domaine particulier. Je fais partie d'une team » (E2).

Deuxièmement, ils paraissent en mesure d'adapter leur prise de parole en fonction des situations et des relations :

« Il faut pouvoir aller défendre sa stratégie, sa vision et tout ça... et sur le rooftop il y a généralement les actionnaires, les banquiers et tout ce que vous voulez. Ok. Et puis, il faut être capable de descendre à la cave. Je veux dire dans les soutes... et puis d'aller expliquer aux types sur le terrain que globalement, c'est comme ça qu'il va falloir travailler et puis implémenter le changement » (E1).

Et cet interviewé met en avant qu'ils sont plus écoutés :

« Quand vous êtes manager de transition, vous avez une liberté d'expression et vous avez surtout l'avantage... C'est, on le sait, c'est comme ça, c'est humain... Vous êtes plus considéré que si vous étiez salarié et vous pouvez taper à tous les étages et vous pouvez taper à toutes les portes. Et vous pouvez discuter avec le président et vous pouvez discuter avec les actionnaires. En tout cas, moi, au niveau où je fais mes missions » (E5).

Troisièmement, ils peuvent toutefois faire face à des réticences liées notamment au fait qu'ils sont de passage dans l'entreprise :

« En fait, je pense que certains se disent de toute façon, elle ne va pas rester, donc on n'a pas la même relation. Mais je ne vais pas dire que c'est le bonheur absolu avec tous les gens que j'ai pu encadrer. Mais ça, c'est comme quand j'étais en CDI, je ne vois pas vraiment de différence. Quand Je suis là, je suis là. On ne sait d'abord jamais quand je vais vraiment partir. On sait que a priori on m'a donné l'autorité sur l'équipe, donc c'est moi qui fais les entretiens annuels, c'est moi qui gère les augmentations, etcétera... etcétera ... Comme si j'étais un vrai manager. C'est moi qui gère les projets, qui assure le reporting, qui donne des... en fait voilà, je suis la chef et puis c'est tout quoi » (E2).

Quatrièmement, selon cet interviewé la relation sincère n'est pas facile à mettre en place :

« La relation, on va dire vraie, est peu évidente. Vous restez seul. On vous fait des grands mamours. Mais bon, il ne faut pas être dupe » (E5).

Ce qui peut s'expliquer en partie selon la nature du poste occupé par le manager de transition (ici un DG), la relation ne s'établit pas de la même manière :

« Je leur explique vite que c'est moi le patron, que... on m'a donné une mission qui n'est pas d'enfiler les perles. Donc, il va falloir qu'ils bossent pour moi. Que ça soit lien hiérarchique ou pas lien hiérarchique » (E5).

Enfin, d'après les interviewés la relation doit également se construire entre le cabinet et le manager de transition à l'image de cet enquêté :

« C'est un équilibre si vous voulez. Et... et globalement, ils feront de belles missions s'ils ont de bons managers qui sont bien motivés et avec qui ils créent une relation qui, potentiellement, est durable » (E1).

2.3.3 - Pouvoir (politique)

Afin de faire réagir les interviewés, je leur ai demandé ce qu'ils pensaient de la phrase de Patrick Abadie¹⁵ : « *Les managers de transition sont dédouanés des aspects politiques qui existent dans toutes les organisations* ». Si tous les interviewés s'accordent sur le fait qu'ils sont détachés du jeu politique au sein des organisations, chacun y apporte des nuances importantes. Tout d'abord certains rappellent qu'ils sont face à un client, pas une hiérarchie, qu'ils ont une capacité de clairvoyance au sein des organisations et qu'en « fin politicien » ils savent user de leur influence et trouver les alliances qui leur permettent de faire avancer leur projet. Cependant, dans un environnement très hiérarchisé il peut toutefois sembler difficile de s'extraire totalement des jeux de pouvoir, même si, de leur point de vue, le manager de transition possède un pouvoir supérieur au salarié qu'il va tenter d'établir à force de conviction, de méthode et de démonstration. Ils pensent pouvoir challenger l'organisation en place lorsqu'ils ne sont pas soumis aux jeux de pouvoir internes à l'entreprise et ainsi exercer leur pouvoir pour changer les choses et décider... en ayant conscience que leurs choix auront une incidence sur le futur de l'entreprise.

Premièrement, la majorité des interviewés semblent totalement détachés du jeu politique :

« *Leurs histoires politiques, les batailles internes... je m'en fiche, je m'en contrefiche, ça ne me regarde pas, ça me passe... mais loin au-dessus de la tête. Franchement, j'ai même du mal à comprendre que ça puisse préoccuper des gens en fait* » (E2), « *C'est exactement ce que je vous dis depuis le début. Je m'en fiche, je m'en contrefiche et cela ne me préoccupe pas du tout. Et le pire, c'est que... on ne peut pas... personne n'a même l'idée, la moindre idée de me soumettre à ce genre de contraintes. Il est évident que je suis respectueuse, que je comprends la hiérarchie. Je respecte les règles en vigueur dans l'entreprise. Ça, ça va de soi. Mais je suis complètement dédouanée des règles politiques en vigueur dans l'entreprise... et c'est... et c'est juste formidable* » (E2), « *On est obligé d'être en dehors de ça puisque le client attend plus de nous... la loyauté de quelqu'un qui n'a pas d'intérêt dans l'entreprise... à long terme. C'est presque... c'est presque une obligation de devoir s'affranchir de ça* » (E3) et : « *C'est à dire que... dans l'entreprise... dans l'entreprise, vous êtes là dans l'intérêt général de l'entreprise, du dirigeant et de ses actionnaires. Mais vous ne faites pas de politique en fait* » (E1).

Cependant, ce dernier interviewé frôle la contradiction en déclarant également :

« *Donc, comme je disais... il ne faut pas faire de politique, par contre il faut être un fin politicien* » (E1).

Deuxièmement, ce détachement pourrait se justifier par le fait que le manager de transition considère qu'il est en face d'un client, pas d'une hiérarchie :

« *En fait ce n'est pas de la politique. Ce que je fais, j'ai du sens commercial, ce sont des clients.* » (E2) et : « *Je suis... on ne peut pas dire que j'ai un manager au-dessus de moi, ce n'est pas ça. J'ai un client. J'ai un client. C'est très différent* » (E3), « *Je pense qu'il y a une posture à avoir, qui doit être la plus neutre possible et la plus respectueuse possible du client* » (E4), « *Moi, j'ai un lien contractuel. Je n'ai pas un lien hiérarchique. Ce n'est pas pareil. Moi, j'ai contractualisé, je viens de signer mon contrat ce matin à 6 heures et demie, mais j'ai contractualisé avec ma société et en plus, comme dans ce cas-là, pour le moment, je ne prends pas de mandat, je n'ai pas de bout de CDD. Parce que des fois, je suis obligé d'avoir un bout de CDD dès qu'il y a un mandat* » (E5).

¹⁵ Patrick Abadie est Président de DELVILLE MANAGEMENT, Cabinet de Management de Transition

Troisièmement, ils ont une capacité à voir clair dans une organisation et à aller chercher des alliances :

« S'insérer dans une organisation comme ça... à nouveau la nature de la posture et des missions, généralement, vous disent OK, il ne faut pas faire de politique. Par contre, il faut être un fin politicien parce qu'il faut comprendre un petit peu où sont les stakeholders, les keys, les keys personnes dans une organisation... sur qui vous allez pouvoir vous appuyer... parce que de toute façon tout seul vous ne pouvez rien faire » (E1), « Objectivement, un manager de transition, il n'est pas là pour faire de la politique, mais s'il ne comprend pas la politique et si c'est pas un fin politicien, il n'arrivera jamais à ses fins. » (E1), « En fait, il y a des sujets où vous pouvez commencer à construire avec les strates d'au-dessus et les strates d'au-dessous pour justement avoir du soutien. Quand vous allez discuter avec votre interlocuteur cible, on va dire. Ah mais pas... Tout en restant toujours cohérente, éthique et l'idée ce n'est pas par exemple de fracasser quelqu'un ou je ne sais quoi, Non » (E4).

Quatrièmement, pour la majorité des interviewés, si le manager de transition utilise son influence, c'est pour servir ses projets :

« C'est un peu de stratégie humaine, mais c'est juste comprendre comment ça marche pour que mes actions soient efficaces. Donc oui, dans ce sens-là, je ne suis pas complètement dédouanée, mais c'est lié à mon projet. Ce n'est pas lié à l'entreprise en fait. Ensuite, si je trouve que dans une entreprise, le PMO, par exemple, a plus de pouvoir que le CIO pour obtenir des budgets auprès du Board, je vais plutôt travailler avec le PMO. Voilà. Et puis si j'ai besoin, si je me rends compte que le directeur commercial - avec qui je travaille beaucoup - en fait n'a pas beaucoup de soutien auprès de ses équipes, je vais travailler autrement. Je m'adapte à l'entreprise, mais c'est plutôt... c'est quand même du sens politique. Mais c'est pour mes projets et pas pour ma carrière ou pour moi » (E2), « Je sais comment assez rapidement... quels vont être les arguments que l'autre va entendre. Donc oui, on va dire que à ce niveau-là, comme c'est de la négociation... je sais que politiquement il va entendre plus cette chose que cette chose... donc je vais le dire dans ce sens-là en fait. Parce que moi mon objectif est d'y arriver sans faire de casse, mais c'est d'y arriver » (E4), « Dans une négociation de plan social, par exemple, j'ai travaillé beaucoup avec les IRP mais en dehors aussi des relations, des réunions de relations et de négociation (...) j'avais besoin, moi, de les calmer, de travailler avec eux en amont. En fait, je faisais... et ça a été assez épuisant parce que je faisais des réunions officielles. Et je faisais des contre réunions en fait pour leur expliquer vraiment la démarche, etc... (...) donc, il a vraiment fallu travailler en amont et en parallèle de ces réunions là pour réussir à faire avancer les négociations, sinon on ne serait jamais arrivé » (E4) et : « Elle est différente parce que ce n'est pas une politique au niveau personnel, salarial... mais de par votre... votre position... de par votre position de manager de transition, vous avez un peu de politique à faire avec le... entre le conseil d'administration, avec les administrateurs. Pas forcément au niveau organe exécutif, mais en tout cas au niveau de la gouvernance. Moi, je considère qu'il y a de la politique à faire au niveau de la gouvernance. Mais juste à la gouvernance (...) Mais pas dans l'organe exécutif » (E5).

Cinquièmement, pour cet interviewé la relation hiérarchique entraîne le jeu politique :

« Parce qu'en fait vous êtes toujours pris dans une espèce de maelström politique qui fait qu'à un moment, globalement, vous avez plus ou moins pieds et poings liés... et vous avez toujours quelqu'un au-dessus de vous avec qui... avec qui vous avez une

relation hiérarchique et qui, à un moment, si vous voulez, dont vous pouvez difficilement vous défaire de cette relation hiérarchique » (E1).

Sixièmement, ce même interviewé estime avoir un pouvoir supérieur à un salarié au sein de l'organisation :

« Si vous faites référence au statut de manager de transition par rapport à un salarié, oui... oui je vous confirme que... je vous confirme que je peux faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. Ça, c'est évident » (E1) et : « J'ai pété une organisation qui avait vingt ans d'âge (...) je n'ai pas de limites si vous voulez... j'suis pas inféodé à un système, à des gens, à une organisation. Je l'ai fait dans l'intérêt de l'entreprise et l'organisation que j'avais mise en place... elle est toujours en place. Donc (...) oui... oui... on peut faire des choses en tant que manager de transition que des salariés ne peuvent pas faire » (E1)

Ce que tempère cette interviewée :

« Je n'ai pas de pouvoir en plus, je n'ai pas de pouvoir en plus. J'ai juste ma liberté et une position un petit peu privilégiée et un peu chouchoute » (E2).

Septièmement, ils établissent leur pouvoir par la force de la conviction, de la méthode et de la démonstration avec respect :

« On peut expliquer pourquoi on n'est pas d'accord, on peut argumenter mais on ne peut pas altérer la légitimité du dirigeant (...) On ne peut pas faire ça, on ne peut pas saboter. Il faut se borner à expliquer, à essayer de convaincre » (E3).

Et marquent leur différence de capacité d'action versus un salarié :

« Moi, je considère que mon échantillon il est représentatif, donc la vision que vous avez du terrain ce n'est pas la bonne. Donc les gens ils ne pensent pas ça, ils ne font pas ça et les choses ne se passent pas comme vous pensez qu'elles se passent depuis votre... donc voilà ! Mais ça... il y a aucun salarié qui peut faire ça... personne... c'est pas possible » (E1).

Huitièmement, cet interviewé explique sa capacité à challenger l'organisation en place et à s'extraire du jeu politique :

« Généralement il faut challenger... et la capacité des organisations à se challenger, de par la dimension politique... je suis avec un tel, lui je l'ai embauché, lui je l'ai promu... et puis chacun voit midi à sa porte (...) Et globalement, on se heurte à beaucoup d'intérêts individuels et ces intérêts individuels-là, ils ne sont pas forcément compatibles avec les intérêts particuliers » (E1).

Enfin, deux interviewés ont une vision tranchée de la prise et de l'exercice du pouvoir :

« Vous pouvez avoir le titre, vous pouvez avoir la voiture, le bureau, la place de parking, tout ce que vous voulez. Vous pouvez très bien ne pas avoir du pouvoir. Le vrai pouvoir, c'est le pouvoir de changer les choses en fait, et de pouvoir décider. Et c'est ce pouvoir-là qui est la réalité. La réalité... je ne dis pas ce n'est pas ma réalité, c'est la réalité de la vie des entreprises. Et en fait le pouvoir ça n'est que la traduction, à la fois d'une vision stratégique et de la capacité à la mettre en œuvre » (E1) et : « Non, mais il a des pouvoirs (le manager de transition), c'est à dire qu'il a des pouvoirs. C'est pour ça qu'il faut être éthique. Parce qu'il a des pouvoirs dans le cadre d'une mission, ça, enfin vous pouvez débouler n'importe qui, entre autres. Et puis vous avez des pouvoirs, de... de faire... de faire changer d'avis, de faire prendre des décisions qui peuvent avoir des conséquences très importantes. Vous avez les vrais pouvoirs » (E5).

2.3.4 Éthique

Sur ce sujet de l'éthique je constate que les interviewés mettent en avant une forte valeur travail, ils veulent se sentir utiles et servir à quelque chose, ils veulent être honnêtes et ne pas profiter d'une situation lorsqu'elle devient confortable et ils s'attachent à garder un devoir de réserve et à être intègres. Ce qui ressort également c'est qu'ils ont de fortes valeurs humaines et morales associées à de fortes convictions personnelles. Ils sont respectueux de l'humain et lorsque leur mission touche à l'homme c'est difficile pour eux d'agir sans tracas.

Premièrement, les interviewés se retrouvent sur la valeur travail, l'intégrité, le besoin d'être utiles et de servir à quelque chose :

« J'ai quitté des missions à cause de ça... en disant... écoutez... moi, objectivement, je ne sers à rien... je vous facture des trucs. Peut-être que ça... vous ça vous rassure d'avoir quelqu'un qui est à côté de vous avec mon niveau de séniorité et de mettre ça sur les papiers. Mais bon globalement, je ne sers à rien. Donc je m'en vais, je ne crée pas de valeur quoi. Ça ne m'intéresse pas » (E1) et : « Si on arrivait à un désaccord, je leur dirais tout de suite : « non, là, on va se séparer. Je vous propose d'écourter ma mission ». C'est ce que j'ai fait pour les deux dernières missions. Pas parce que j'étais fâché, parce que je n'étais plus utile à quelque chose » (E3).

Cette interviewée met également en avant son devoir de réserve :

« Pour moi, en fait, il faut savoir avoir une espèce de droit de réserve. On n'est pas là pour jauger et juger la politique de l'entreprise. On va dire en tout cas de manière officielle. Je peux penser ce que j'en pense. Mais je n'ai pas forcément le droit et le besoin de le dire. Puisque du coup, ça ferait qu'alimenter des trucs qui sont en interne. Et ce n'est pas mon rôle » (E4).

Deuxièmement, comme l'ont partagé deux interviewés, c'est un métier qui peut être soumis à la tentation de la fraude, que soit par la facturation d'honoraires ou la mise en relation de tiers avec intérêt personnel (commission d'apport d'affaires) mais leur éthique les en a préservé :

« S'il y a bien un métier aujourd'hui dans lequel il faut avoir de l'éthique, c'est le management de transition » (E1) et : « Et puis j'aurais pu, comme ça se faisait dans ces métiers-là, toucher un peu à droite, à gauche. Je suis toujours resté hyper droit dans mes bottes, donc je vous dis j'aurais pu, je pourrais être multimillionnaire. Ce n'est pas le cas, et loin de là » (E5).

Troisièmement, il y a un constat important qui concerne l'ensemble des interviewés, c'est qu'ils possèdent une éthique personnelle forte, teintée d'indépendance, de valeurs profondes et de convictions :

« Quand je vous parlais de ma dernière expérience salariée... le sujet de mon départ et de mon clash avec le président... alors qui était directeur général délégué... il est lié à une question éthique et je me suis dit je ne veux plus jamais être inféodé à des mecs qui me demandent de faire des choses que je n'ai pas envie de faire quoi... ou qui ne correspondent pas à mes valeurs » (E1), « Je n'arrive même pas à imaginer... enfin accepter quelque chose qui ne correspondrait pas à mes valeurs... profondes » (E2), « Oui, il m'est arrivé de quitter une mission avant terme. Mais je préférerais ça plutôt que de faire des choses contre mes convictions » (E3), « En fait moi les choses qui n'étaient pas éthiques, je ne les ai jamais faites. Voilà. Moi... C'était un non catégorique, en fait » (E4) et : « C'est plus dans ce sens-là, mais tout en gardant mon éthique. Parce que je ne veux pas vendre non plus mon âme pour rien, ni d'ailleurs la vendre tout court. Donc,

du coup, je suis plutôt du style à rester cohérente et... et en accord avec mes valeurs » (E4) et : « C'est à dire que moi, je veux dire... on ne me fait pas faire ce que je n'ai pas envie de faire, donc si vous voulez, voilà... » (E1).

Quatrièmement, on note de manière particulièrement prégnante chez deux interviewés de fortes valeurs humaines et morales :

« Et quand j'en suis arrivée justement à faire des plans sociaux, j'ai fait en sorte de sauver le plus de personnes possible » (E4), « Pour moi, j'ai une éthique. J'ai une éthique qui est le respect de l'homme. OK. Même si j'ai effectivement une réputation, pas d'enfant de cœur, il suffit de voir les missions que j'ai pu réaliser. J'ai une éthique humaine extrêmement importante. Je suis très attaché à l'homme, à l'homme en tant qu'homme, en tant qu'individu » (E5), « Une mission que j'ai pu faire, qui n'était pas en France. Mission où on me demande de redresser une boîte, renégociation avec les banques, etc. (...) on me dit vous allez faire un énorme carve-out et il y avait 600 personnes qui devaient aller au tapis. On est à l'étranger, sans protection sociale, sans rien. Je dis... je ne ferai pas... parce que... je ferai pas parce qu'il y a d'autres façons, (...) en France, ça serait interdit. Donc, je ne peux pas le faire. Donc, j'ai mis fin au bout de quelques mois à ma mission. J'ai préparé le plan parce que je suis un professionnel, mais je n'ai pas exécuté » (E5), « Mais il y a des choses que j'ai... dans d'autres missions... où ça m'est arrivé de me retrouver confronté à une... à m'empêcher de... pas à m'empêcher de dormir, mais si quand même, on peut le dire, je vais... faut être honnête, faut aller jusqu'au bout et en me disant... c'est un problème d'éthique, mais il faut que je me sépare de certaines personnes. C'est compliqué, très compliqué pour elles, mais c'est impératif pour sauver le reste » (E5) et : « Mais j'ai une énorme éthique, je vous dis les gens qui veulent, les gens qui ont envie, qui n'ont pas forcément les capacités... Je fais tout et je fais... et j'ai toujours tout fait pour les accompagner et pour trouver des solutions » (E5).

2.4 Le monde « à part » du manager de transition

Le quatrième axe qui se détache à l'issue de ces entretiens, c'est celui du monde « à part » du manager de transition. Les interviewés ont évoqué leur statut, l'adaptation, la perception et l'accompagnement.

2.4.1 - Statut (position)

Cette thématique sur le statut sera abordée sous des angles différents : le statut de manager de transition, en comparaison avec celui de l'intérimaire et du consultant, et l'idée du changement de statut pour les managers de transition interviewés.

2.4.1.1 - Le statut de manager de transition

Cette enquête révèle que les managers de transition interviewés sont très attachés à leur statut « à part ». C'est tout d'abord un statut qu'ils affichent comme un métier, un statut qui leur permet aussi d'occuper plusieurs fonctions ou d'accéder à différents intitulés de poste à partir du moment où la mission les intéresse. Ce statut leur offre également un positionnement à part puisqu'ils se sentent à la fois dans et à l'extérieur de l'entreprise. Cette posture leur permet

d'avoir la distance que ceux « qui font partie de l'entreprise » n'ont plus et d'amener un regard neuf et sincère sur l'organisation où l'on apprécie leur franchise et leur transparence. L'entreprise ne doit cependant pas jouer sur ce statut pour en tirer profit et elle doit en outre conserver une relation respectueuse avec le manager de transition qui pourra toutefois apprécier qu'elle lui offre : « un petit bout de CDD » pour se sentir un peu plus intégré et un peu moins à part.

Premièrement, les managers de transition ne se limitent pas à une fonction, comme l'illustre cet interviewé :

« Mon champ de... mon champ d'intervention est très large. Ça va de la DG, et ça va aussi à des choses que j'ai exercées avant d'être DG (...). Je dis que c'est un métier et ce n'est pas une fonction parce que quelque part, moi ça me permet d'intervenir soit à des niveaux de DG, soit à des niveaux de président, soit à des niveaux de senior advisor. Mais ça ne m'embête pas (...) de redescendre et de prendre en transition des directions commerciales ou des directions des opérations » (E1).

Car il se positionne à un niveau de direction générale. Ce n'est pas forcément le cas des autres interviewés même s'ils s'accordent sur le fait que manager de transition est leur métier :

« Pour moi, c'est mon métier aujourd'hui. Ma fonction c'est directeur marketing. Mais mon métier, c'est manager de transition aujourd'hui » (E2).

Pour cette interviewée par exemple, l'intérêt de la mission prime sur l'intitulé du poste :

« Mon métier, je dirais que je suis une spécialiste des ressources humaines. J'ai un peu de mal à donner un intitulé de poste, parce qu'en fait, j'accepte les intitulés de poste à partir du moment où la mission est intéressante » (E4).

Ce qui peut expliquer que ce statut permette d'accéder à différents postes.

Deuxièmement, le manager de transition peut se voir lui-même comme quelqu'un à part :

« Ah oui, je suis totalement à part ouais. Je suis totalement à part parce que c'est moi qui fais tous les choix » (E1).

Et entretenir ce statut ou se fondre dans l'organisation comme le précise cette autre interviewée :

« On est quand même très vite pris dans l'opérationnel, dans des choses à faire, donc les gens oublient en fait assez rapidement des choses par rapport à votre statut » (E4).

Troisièmement, ce traitement à part du manager de transition peut aussi venir de l'entreprise :

« En fait d'une entreprise à l'autre ils ne vous traitent pas forcément de la même manière. Il y en a... ils s'en fichent complètement. Et c'est comme si vous étiez dans l'entreprise pour plein de choses et puis d'autres... Voilà, ça dépend, ça dépend. Mais il y a toujours des petits moments où on le voit, on le voit bien quoi » (E4).

Quatrièmement, selon ces deux interviewés, le manager de transition prend une posture à part, à distance de l'organisation pour « voir clair » :

« Donc en fait, si vous voulez, la plupart du temps le diagnostic (des dirigeants) il est pas bon. Et généralement c'est bien, il faut écouter le dirigeant, mais il faut... il faut aller voir... surtout, il faut aller voir sur le terrain ce qui s'y passe (...) neuf fois sur dix, si vous voulez, le diagnostic il est pas bon. Parce qu'en fait un dirigeant ou des gens de l'entreprise vont regarder l'entreprise au prisme de leur propre affect, au prisme de ce qu'ils ont fait, au prisme des décisions qu'ils ont prises et des actions qu'ils ont

menées. Donc si vous voulez... se désavouer soi-même au travers d'un diagnostic... c'est compliqué intellectuellement parlant » (E1).

Ils émettent l'idée que la conduite du changement au sein de l'entreprise ne peut pas se faire avec du personnel interne à l'entreprise :

« Et au bout du compte, si vous voulez, je me suis aperçu que... être salarié dans ces contextes de changement... ce n'est pas la bonne posture en fait, ce n'est pas la bonne... ce n'est pas le bon schéma » (E1).

Et ils semblent vouloir exercer un œil bienveillant sur les situations auxquelles ils sont confrontés :

« Il y a une perte de la rationalité, c'est à dire que des gens, même issus des plus grandes écoles, qui sont matraqués aux mathématiques et à la raison et qui ont pris l'habitude d'être toujours très raisonnables, dans des situations difficiles, hors normes, peuvent complètement sortir de la logique... complètement sortir de la logique et oublier les fondamentaux. C'est saisissant de voir ça... et ça évidemment, on ne peut pas les traiter comme les derniers des abrutis. La situation fait qu'ils ont été embarqués dans un mode de pensée qui est devenu absurde. C'est comme ça et ce n'est pas lié aux personnes. C'est lié à la situation, hélas, et c'est vraiment un test du fait qu'on avait besoin d'un œil extérieur. On en avait besoin. On ne savait plus se regarder nous-mêmes ou regarder la situation » (E3).

Cinquièmement, cette posture est à part dans le sens où elle est à la fois dans et à côté de l'entreprise :

« Et moi, je fais en sorte de prendre les dirigeants, de les mettre à côté de moi et puis de parler aux équipes. Quand je suis là... à tout le monde en disant : "voilà, c'est lui... et voilà pourquoi il est là... et voilà pour quoi faire... et voilà comment ça va se passer". Parce que si vous voulez, si vous n'avez pas... si vous n'êtes pas sponsorisé par le dirigeant, s'il n'est pas derrière la mission, il n'y a aucune chance que ça marche » (E1).

L'un des interviewés concède qu'il apprécie d'être relié à l'entreprise « par un petit bout de CDD » pour sentir qu'il en fait partie :

« J'aime bien quand il y a un petit bout de CDD, là ils n'en voulaient pas pour le moment. J'aime bien quand il y a un petit bout de CDD... pour dire je suis un petit peu comme vous. Ça aide, mais là... je ne suis complètement pas comme vous là, mais quand je suis un petit peu comme vous... parce que non, mais c'est des conneries, mais c'est quand vous avez un petit bout de CDD, vous recevez la même offre du CE. Vous avez... donc, mais là, en tant que presta, vous avez, vous ne voyez pas les trucs » (E5).

Sixièmement, l'un des interviewés pense que le client attend de lui une sorte de sincérité (et que ce statut le lui permet) :

« Donc oui, le fait d'être là donne la liberté de parole et la franchise, la loyauté, la capacité à être franc. Et c'est même ça que le client attend. Un de mes clients m'a dit : « je te paye pour que tu me dises ce que je n'ai pas envie d'entendre. Parce que les autres ne voudront pas ». Oui, il l'avait compris quoi » (E3).

Enfin, ce statut à part peut parfois les mettre dans une situation de tension selon cette interviewée, notamment lorsque l'entreprise qui les accueille pourrait vouloir profiter de leur particularité :

« Pour moi, la base de travail, c'est le respect (...) Et quand il y a une personne qui est irrespectueuse et qui est toujours en train d'essayer de profiter du fait que vous

avez un statut différent des autres pour vous demander tout et n'importe quoi et de vous prendre pour un esclave moderne... Non, ce n'est pas cohérent ! » (E4).

2.4.1.2 - Le statut d'emploi intérimaire

Lorsque les interviewés sont invités à comparer leur statut avec celui des intérimaires ils s'orientent plus vers la différence que vers la similitude et l'on peut noter qu'il n'y pas une réponse collégiale et que les avis sont divergents. Ils ne se voient pas comme un intérimaire (bien que management de transition se traduise en anglais par « *interim management* »), qui selon eux est un remplaçant avec un statut différent, pas sur le même niveau de poste, pas avec les mêmes compétences et pas dans une vision de transmission ou de continuité après la mission.

Premièrement, l'un des managers de transition interviewé ne se voit pas comme un intérimaire :

« À la différence d'un intérimaire, c'est que logiquement le manager de transition il prépare aussi la suite. C'est à dire qu'il va pouvoir aider aussi, de par sa séniorité. Un intérimaire, c'est quelqu'un qui fait le poste. Ni plus, ni moins » (E1) et : « Un manager de transition il est surcadré par rapport à la mission qu'on lui donne. C'est à dire que... en termes d'expérience et d'expertise... il est au-dessus en termes de compétences... de ce qu'on en attend » (E1).

Il met en avant sa capacité à préparer la suite, sa séniorité, son expérience et son expertise.

Deuxièmement, une interviewée souligne la différence de statut tout en nuancant par le fait que dans certaines situations elle aurait pu être intérimaire :

« Qu'est ce qui me différencie d'un intérimaire ou d'une intérimaire euh... le statut (rires) je dirais le statut au final. En fait un intérimaire n'a pas une palette de compétences normalement aussi étoffée qu'un manager de transition. Mais c'est vrai que d'une boîte à l'autre j'aurais pu passer en intérim, c'était pareil, en fait. Ah, mais c'était quand même une mission qui était costaud. Donc pour moi, j'exagère en disant le statut, mais pas tant que ça. Parce qu'il y a des boîtes... Elles n'ont pas forcément envie d'avoir affaire à un manager de transition, donc elles passent par l'intérim, qui est finalement à peu près la même chose. Sauf que, en fonction du niveau de poste et puis de ce qui est demandé, on ne va pas chercher le même type d'intérimaires. Je suis un peu triviale mais je suis RH là-dessus donc... donc... Pour moi, c'est le statut ! » (E4).

Troisièmement, pour cet interviewé, le manager de transition va au-delà de l'intérimaire du fait de l'accompagnement, de la réflexion et de la transmission :

« Le manager de transition, la dernière partie de sa mission, ça va être d'aider l'entreprise à élaborer le cahier des charges de la future personne qui sera pérenne dans l'organisation et d'aider à son recrutement et de la mettre en place. Pour qu'il y ait une continuité, qu'il n'y ait pas de rupture au départ du manager de transition » (E1).

Enfin, un autre interviewé se voit très éloigné du monde des intérimaires qu'il ne place au même niveau que celui des managers de transition :

« Pour moi, l'intérimaire n'est pas au niveau exécutif, donc moi, je suis pour une mission... vous voulez dire l'intérim management, mais il n'y a pas de... ça ne m'intéresse pas. D'abord, ce n'est pas le même métier. Moi, je ne suis pas là pour remplacer quelqu'un pendant un congé maternité. C'est vrai que c'est souvent plus sur des

fonctions support type SI ou RH ou finance et autres, mais pas moi. Moi, je ne fais pas d'intérim, et moi, je ne sais pas... jamais combien de temps ça va durer » (E5).

J'ai remarqué sur ce thème une sorte de distance de la part des interviewés comme si ce n'était pas une comparaison qu'ils valorisaient.

2.4.1.3 - Le statut d'emploi consultant

De la même manière, lorsque les interviewés sont invités à comparer leur statut avec celui des consultants, ils estiment qu'ils ne font pas le même travail, cependant leurs avis sont également singuliers. Selon certains, le manager de transition va plus loin que le consultant dans le sens où il ne fait pas que le diagnostic mais prend en charge la mise en œuvre des recommandations, fait l'accompagnement, cherche à atteindre un résultat et peut être amené parfois à manager des équipes internes à l'entreprise avec un rapport de hiérarchie (ce qui n'est généralement pas possible avec un consultant). Être manager de transition demande d'avoir construit une carrière et ne peut donc être exercé dès la sortie de l'école. De leur point de vue le métier de consultant peut donner un sentiment de « laissé-pour-compte » et peut être solitaire et frustrant.

Premièrement, l'un des managers de transition interviewé a donné une analogie pour exprimer, selon lui, sa différence par rapport à un consultant :

« Un consultant... c'est comme si vous alliez chez le médecin. (...) Vous avez mal quelque part, machin et tout ça... vous arrivez.... il va vous ausculter. Il va faire son diagnostic. Il va faire une ordonnance... vous lui filez votre carte Vitale ou votre carte bleue. Et globalement, vous allez ressortir avec une ordonnance. Et une fois que vous avez refermé la porte... ben en fait, vous êtes tout seul avec votre ordonnance. C'est à dire que globalement, si vous n'allez pas chercher vos médicaments à la pharmacie, si vous ne les prenez pas tous les matins... vous avez aucune chance de guérir. OK ? Nonobstant la qualité du diagnostic et de l'ordonnance que vous a fait le consultant. Un manager de transition, il va... faire la même chose, sauf que, si vous voulez, il va fermer la porte avec vous. OK ? Il va vous emmener à la pharmacie. Il va être là pour s'assurer que vous achetez bien les médicaments. Tous les matins, il est là pour vérifier que vous prenez bien votre pilule. Ok ? Et il va réajuster la posologie et son ordonnance en fonction de votre réaction. Mais il est là tous les jours. C'est à dire que... Il n'a pas une obligation de moyens. Il a une obligation de résultats. Le consultant c'est le toubib. Vous voyez vraiment la différence si vous voulez... et à la différence d'un médecin, ben voilà... il vous accompagne à la pharmacie, il est là tous les jours et en plus, ça lui permet de réguler. C'est à dire qu'il va voir tous les jours, ce qui vous a... ce qui vous a prescrit... si ça marche, si ça marche pas. Et il fait de la régulation en permanence. » (E1).

Deuxièmement, une interviewée différencie le consulting par le fait qu'il n'y pas de management d'équipe interne :

« Parce que là en tant que consultante, j'ai fait mes recommandations, j'ai fait mes diagnostics dans le bon ordre... Et puis... je suis en train de mettre en œuvre. Donc en fait, on fait exactement la même chose, sauf que je n'ai pas d'équipe » (E2).

Et par différence avec le management de transition, qu'il faut avoir une première partie de carrière pour pouvoir exercer le métier de manager de transition :

« Ce n'est pas un métier qu'on peut faire en sortant de l'école. On peut être consultant, etc... ou intérimaire » (E2).

Troisièmement, une autre interviewée évoque la frustration et l'isolement du consultant :

« Alors justement j'ai fait du conseil, donc je peux le dire assez facilement. Le consultant, en fait, il va être juste missionné pour créer un truc et au mieux l'implémenter. Et après, il se retire (...). Et le conseil, on se sent plus isolé » (E4), « Et c'est vraiment... moi ça me frustrait beaucoup. En fait parce que j'ai fait beaucoup de missions où j'ai construit des outils en matière de développement des compétences et d'appréciation des compétences, etc... Pour pas mal d'entreprises. Et, en fait je les implémentais, je les expliquais et après hop je me retirais... même si j'aimais bien être un petit peu en SAV pour mes clients. Mais du coup, je n'avais pas forcément le « comment le projet il vit » en fait... et du coup, ça, ça crée la frustration » (E4) et : « On va dire qu'un manager de transition, comme je disais tout à l'heure, il y en a, ils oublient très vite que vous êtes manager de transition et ils fonctionnent avec vous. Quand vous êtes consultant, on sait très bien que vous êtes consultant » (E4).

Il est à noter que certains managers de transition interviewés font également du consulting, ce qui peut donner l'impression d'une différence de réflexion assez marquée dans leurs propos.

2.4.1.4 - Le changement de statut

Sur cette thématique du statut il semblait intéressant de les confronter à la question du changement de statut pour appréhender leur ouverture sur le sujet mais également tester leur attachement à leur statut de manager de transition. Il en ressort plusieurs enseignements. Tout d'abord ils sont véritablement attachés à ce statut et peu de paramètres pourraient les inciter à changer de statut (l'attrait financier n'a été mentionné que par un seul interviewé), ils ne souhaitent pas redevenir salarié et le CDI n'est pas une source de satisfaction. Sans toutefois une certitude absolue, l'une des interviewées (la plus jeune) laisse la porte ouverte dans le cas d'une opportunité qui lui plaise, lui offre de la polyvalence et une liberté d'action.

Premièrement, cet interviewé marque son attachement à son statut qu'il envisagerait de quitter seulement en contrepartie d'une compensation financière hors normes :

« Donc il n'y a aucune raison que les choses changent. Maintenant, il ne faut jamais dire fontaine je ne boirai pas de ton eau. Quelqu'un qui vient me chercher et qui me dit OK, je vais te payer un million d'euros par an pour faire ça, ça, ça et ça... Je vais réfléchir ! » (E1).

Deuxièmement, le retour au statut de salariée n'est pas envisageable pour cette interviewée :

« Et puis finalement, la première mission, effectivement, était géniale. La deuxième aussi. La troisième aussi. Et puis aujourd'hui, je me souviens qu'à la troisième... à Bruxelles, on m'a proposé une direction marketing Europe. Il y avait des choses qui n'allaient pas dedans, mais globalement, simplement le principe de me retrouver en CDI... J'ai senti une chape de plomb sur mes épaules... et je n'ai pas pu. Je n'ai pas pu. J'avais une mission... [nom de l'EMT] me proposait une autre mission à ce moment-là ce qui fait que... ben j'ai pris la mission. Et que voilà je n'en sortirai pas, je pense. J'ai du mal à m'imaginer reprendre une fonction de salariée » (E2) et : « Et franchement je serai plus capable de redevenir une salariée avec... Comment dire cette obligation de rentrer dans le moule en fait. Je trouve ça assez fabuleux » (E2).

Troisièmement, la nature même de cette interviewée fait qu'elle se sent bien dans son statut actuel et elle craint de perdre sa liberté si elle en change :

« Ce n'est pas forcément que j'ai la bougeotte, c'est que j'ai envie de découvrir et... et que je suis construite comme ça en fait. Je suis très polyvalente et il faut qu'il y ait du mouvement aussi. Et si je sens une entreprise qui ne pourra pas m'apporter ce mouvement-là s'ils me proposent un CDI, je dis : « ouh la non... Oh la non... non... non ». Ça me donne cette liberté là aussi en fait » (E4).

Même si elle n'est pas complètement fermée si une opportunité correspondant à ses critères se présentait :

« De trouver, peut-être. Je ne sais pas. D'abord, une opportunité professionnelle qui me plaise complètement et qui me permette d'avoir cette polyvalence. Cette liberté d'action. Et peut-être oui, peut-être à ce moment-là, je me dirais ben oui... Je vais peut-être me poser » (E4).

2.4.2 - Adaptation

Il est frappant de voir que l'adaptation est quelque chose qui revient dans le discours des interviewés de façon récurrente, dans tous les entretiens. C'est une qualité essentielle qu'ils mettent en avant à double titre : la capacité de s'adapter à l'entreprise et la capacité de s'adapter aux interlocuteurs. Cela met en perspective leur aptitude à s'intégrer au sein de l'organisation et socialement. On notera qu'ils font appel à cette qualité pour mener le changement et qu'ils utilisent des stratégies d'intégration et de positionnement pour atteindre leurs objectifs et faire face aux difficultés.

Premièrement, s'adapter est, semble-t-il, la qualité maîtresse des managers de transition qui possèdent la capacité de s'intégrer rapidement au tissu social de l'entreprise :

« Je pense que la plus grande qualité du manager de transition, c'est l'adaptation et la flexibilité. S'il sait s'adapter à tous types d'interlocuteurs, il arrivera à mener à bon port son projet » (E4), « En fait, justement, comme moi j'ai une très bonne capacité d'adaptation, je vois assez vite à qui j'ai à faire, en fait » (E4) et : « C'est ce qui fait, je pense, ma force en tant que manager de transition... c'est que je suis capable de passer de la cave au rooftop (...) avec une grande facilité et une grande capacité d'adaptation » (E1).

Deuxièmement, ils disent avoir une capacité à entraîner l'organisation dans le changement :

« Il faut expliquer un maximum, même aux gens que vous ne pensez pas capable de comprendre. Le fait de prendre le temps d'aller leur expliquer, même s'ils ne comprennent pas tout ce que vous dites... c'est extrêmement important. Et ce n'est pas de la démagogie. C'est juste d'essayer de mettre un maximum de monde à bord du train » (E1) et : « Mais je ne suis pas un monsieur très hiérarchique. Si vous voulez, je suis quelqu'un qui entraîne, mais pas quelqu'un qui ordonne » (E3).

Tout en soulignant que cela peut revêtir une certaine difficulté :

« L'autre chose qui est peut-être difficile, et ben c'est le revers de la médaille du changement... c'est qu'il faut s'adapter très, très vite... très, très vite. Et quelquefois, ce n'est pas si simple parce que votre interlocuteur n'est pas facile ou votre interlocuteur est en souffrance. Donc il cherche à passer son humeur sur quelqu'un. Quelquefois, c'est un petit peu rugueux... On va dire le démarrage de mission » (E3).

Troisièmement, ils utilisent des « petits trucs » qui révèlent leur stratégie d'intégration et de positionnement pour se faire apprécier, à l'image de cet interviewé :

« Et puis j'ai quelques petits trucs, par exemple. En général, j'essaie vite de faire comprendre que, pour reprendre une expression de Napoléon 1er que j'aime bien, c'est l'intendant qui est au service de l'armée et non le contraire. Donc, quand vous balancez ça dans les réseaux de distribution... ben en général, vous mettez... si vous avez 800 personnes, vous en mettez 50 à dos et vous en mettez 750 dans la poche. Donc voilà, donc j'ai deux ou trois petits trucs comme ça... qui vous permettent de vous positionner d'entrée. Mais je suis positionné là. Je suis positionné comme un homme de terrain, de proximité » (E5).

Quatrièmement, s'adapter c'est aussi la ressource ou le moyen d'atteindre leurs objectifs :

« En fait, il faut savoir s'adapter. L'idée, ce n'est pas d'être un animal politique et d'obtenir tout ce qu'on veut. L'idée, c'est de faire avancer ses objectifs de manière intelligente, mais en concertation avec eux, avec les task forces en présence » (E4).

2.4.3 - Perception

Les personnes interviewées ont abordé sous différents angles la thématique de la perception. Que ce soit la manière dont elles se perçoivent, la manière dont elles sont perçues, les croyances auxquelles elles font face ou la manière dont elles aimeraient être perçues. Il semblerait que certains interviewés aient la capacité de se mettre à distance de l'avis de l'autre et donc d'annihiler la manière dont ils sont perçus. Pourtant selon d'autres interviewés ce métier subit les croyances négatives associées au manager de transition et nécessite d'en changer la perception par le faire savoir et la valorisation. La perception de leur posture à part leur demande un effort d'intégration, d'autant plus lorsque leur réputation les précède (la leur ou celle du manager de transition en général) et qu'ils peuvent se heurter à l'hostilité des collaborateurs. Si pour eux l'intérêt de l'entreprise prime, ils se trouvent face à un changement de paradigme en ayant l'ambition de passer du statut de menace à celui de sauveur et de laisser derrière eux une opinion positive.

Premièrement, comme le suggère cet interviewé, le manager de transition semble avoir acquis une capacité à se distancier de l'avis de l'autre :

« Moi je refuse les missions quand les gens ils me disent : « ah mais oui, mais il faudrait faire ci, il faudrait faire ça ». Attendez, ne venez pas me chercher pour que je vous dise ce que vous avez envie d'entendre » (E1).

Deuxièmement, malgré la volonté des acteurs d'essayer d'édulcorer la perception du métier, les croyances subsistent :

« Vous débarquez dans une organisation, ils ne vous ne connaissent absolument pas. Ils ne savent pas qui vous êtes. En plus, vous arrivez avec l'image et puis l'étiquette de manager de transition... qui est quelquefois... un peu... voilà... les managers de transition, généralement, on est un peu vus comme des mercenaires coupeurs de têtes » (E1).

Et ils doivent faire avec leur réputation :

« La plupart des intermédiaires me connaissent et savent pour quoi je suis bon. D'autres savent pourquoi je ne vais pas pouvoir aller avec eux » (E3).

Et parfois avancer avec des collaborateurs hostiles :

« Les actionnaires m'ont pris comme manager de transition, puis le directeur général en place m'a vu comme un ennemi. Réflexe primaire, alors que j'avais, je crois, avoir tout fait pour que ce ne soit pas le cas » (E3) et : « Ça a été, même si j'ai fait tout

pour que ça se passe bien. Ça a été des fois un petit peu compliqué pour... pour avancer avec elle en fait. Ça peut arriver. Il y a toujours, dans une entreprise, des gens qui sont là en train de se dire ouh là... Pourquoi un manager de transition ? Qu'est-ce qui vient faire machin et tout. Mais attend, je vais m'éclater, je vais peut-être lui savonner la planche pour voir un peu comment elle se débrouille. Voilà, on le sait, on n'est jamais attendu les bras ouverts » (E4).

Troisièmement, les interviewés ont la volonté de faire changer la perception de leur métier et de participer à la faire évoluer :

« Je pense qu'il y a encore beaucoup de pédagogie à faire sur le management de transition malgré tout. D'où mon implication (...) pour communiquer sur ce que c'est... pourquoi... quelle est la valeur ajoutée et ainsi de suite » (E1) et : « Il faut savoir que ça existe (le management de transition). Et... il faut savoir que ça existe et qu'on est des gens bien. Qu'on n'est pas seulement là pour fermer des usines ou gérer des crises. On est là aussi pour construire des projets, mettre en place le change management, créer des organisations, des process, faire fonctionner, créer des liens. Au-delà de la gestion de crise, qui était le métier initial du management de transition, aujourd'hui, on a vraiment des activités très diverses... et ça, il faut le (faire) savoir » (E2).

Ils ont l'ambition d'être perçu de façon positive :

« C'est déjà très important d'être vu non pas comme une menace, mais comme une aide. Et quelquefois, on a même la satisfaction de constater qu'on est vu comme un sauveur. En même temps, c'est un poids énorme sur les épaules, évidemment » (E3).

Et d'insister sur la pression que cela représente :

« En général, on est plutôt reçu comme le sauveur. C'est très satisfaisant et écouté comme... la dernière chance. Mais ça, ça met beaucoup de poids sur les épaules » (E3).

Quatrièmement, selon cet interviewé, parce que l'intérêt de l'entreprise prime, il faut accepter la perception que l'on peut donner de soi dans la gestion de situations complexes :

« Donc moi je ne suis pas là pour aimer bien les gens et tout ça... je suis extrêmement respectueux. Je suis très humain parce que c'est mon éthique, c'est mes valeurs. Mais je ne suis absolument pas un humaniste quoi. L'intérêt de l'entreprise c'est souvent le choix, notamment dans des situations complexes et de situation financière délicate... et rarement... les intérêts individuels seront rarement compatibles avec l'intérêt général. Faut être très clair » (E1).

Cinquièmement, cet interviewé met en place une posture à part et use de stratégie pour se positionner afin de faire changer la manière dont il est perçu :

« Ça fait peut-être partie de mes talents aussi de savoir me faire adopter. Et notamment parce que la posture, je n'arrive pas en disant : « voilà, je sais mieux que vous, je vais être votre chef ». Je dis exactement le contraire : « je ne connais pas votre métier, je ne connais pas votre marché. Je ne suis pas là pour ça. Je suis là pour que... pour vous aider à exercer au mieux vos talents à vous ». Et je garde cette posture. Je pose des questions candides tout le temps. Je ne cherche pas à faire semblant que je sais, je ne cherche pas » (E3) et : « Celui qui est supposé être le chef mais qui ne cheffe pas vraiment... ben parce qu'il va bientôt partir. Quelqu'un qui ne joue absolument pas dans les jeux de pouvoir de l'entreprise, (...) mais qui est totalement franc-tireur. Oui, c'est une position à part » (E3).

Sixièmement, pour cet interviewé il est important de laisser une opinion positive au client :

« Du point de vue du client aussi, c'est important qu'il se dise : « Tiens, qu'est-ce que ça m'a apporté ? Qu'est-ce que ce monsieur m'a apporté ? » » (E3).

2.4.4 - Accompagnement

Cette thématique ouvre le chapitre aux cabinets de management de transition qui ont une place importante dans l'accompagnement professionnel qu'ils apportent aux managers de transition interviewés. Du point de vue des interviewés, les entreprises de management de transition (ou EMT), leur apportent de la reconnaissance, de la visibilité, de la légitimité et un ancrage dans le métier. C'est aussi, pour la majorité d'entre eux, leur canal d'apport d'affaires principal puisqu'ils sont en contact avec les clients, se chargent de les prospector et de trouver des missions aux interviewés qui concèdent eux-mêmes qu'ils ne souhaitent pas faire cette démarche commerciale. Cet accompagnement va au-delà puisque les cabinets apparaissent comme une ressource, une aide pour les managers de transition qui peuvent faire appel à eux si nécessaire pour régler un problème ou assurer le bon déroulé de la mission dans une relation tripartite et sécurisée avec le client. Conscients de la monétisation que les cabinets font de leurs compétences certains aimeraient être reconnus pour leur valeur et qu'il y ait plus de symétrie des attentions de la part des cabinets envers eux. Le bilan de fin de mission apparaît comme étant un outil permettant de reconnaître leur travail.

Premièrement, l'ensemble des interviewés a besoin des cabinets car ce sont des canaux d'apport d'affaires, ils font de la prospection commerciale, trouvent les missions et donnent de la légitimité et de la visibilité au manager de transition :

« Le cabinet c'est aussi le lien dans la durée de mon métier. C'est ce qui fait le ciment de mon métier, qui me permet de dire : « je suis un manager de transition » » (E2), « Ils trouvent les missions. C'est quand même la première chose. Moi je ne les trouve pas en direct mes missions. Être amenée par un cabinet, ça apporte une légitimité aussi. Ils m'apportent une légitimité, une reconnaissance. Ça c'est le premier point. La partie commerciale, trouver les missions » (E2) et « Il est extrêmement compliqué d'être le propre réalisateur de sa mission et le propre... et son propre prospecteur. C'est très, très compliqué et en plus, je ne sais pas du tout me vendre. Je sais très... très bien vendre les autres ou vendre des choses, mais moi, non » (E3), « Alors moi, j'ai par principe, parce que c'est ma philosophie. Je sais que ce n'est pas la philosophie de tous les managers de transition, mais moi, je n'aime pas le métier de prospection de clients. Pour moi, c'est le métier qui doit être fait par le cabinet » (E5) et « Alors ce qu'apporte le cabinet de management de transition, c'est le contact avec le client. C'est-à-dire... il vous trouve une mission... il trouve une mission, il la prépare, il la... et parce qu'il a fait tourner des processus de fond qui font une prospection permanente. Il y a des sondes permanentes... des « j'sais pas quoi », des seniors advisors, des relations... bon... qui font que les missions existent » (E3) mais aussi de la légitimité : « Et pour moi, c'est super important ces cabinets, bien plus que le réseau des autres managers de transition. Indéniablement, ce sont les cabinets mes principaux points d'ancrage dans ce métier-là » (E2), « Mais toutes les missions de management de transition, je les ai toutes faites avec des cabinets. J'ai cette particularité, je suis toujours avec un cabinet » (E5).

Notons toutefois que certains utilisent leurs réseaux pour trouver des missions.

Deuxièmement, le contact avec les cabinets n'amène pas forcément une relation fructueuse mais ils peuvent s'avérer être une ressource :

« Alors il y a des cabinets qui ne m'ont rien apporté (rires) et d'autres qui m'ont apporté le contact avec du portage salarial et avec qui j'ai travaillé, etc. Pour fluidifier et faciliter les choses parce que je n'ai jamais voulu créer une structure » (E4).

Troisièmement, l'accompagnement du cabinet se fait auprès du client et auprès du manager de transition, dans une relation tripartite :

« Le binôme entre le directeur associé et le manager de transition il est intéressant pour tout le monde. Il est intéressant pour le client dans la sécurisation. Il est intéressant pour le manager de ne pas être tout seul. Et il est intéressant aussi pour le cabinet de management de transition qui va apprendre à mieux connaître son client au travers des échanges qu'il pourra avoir en tripartite avec le client et son manager » (E1) et « J'avais un interlocuteur (du cabinet) quand j'avais un problème particulier et notamment un problème de relation avec le client qui est son client à lui. Le client n'est pas mon client direct à moi, c'est le client du cabinet. Donc je ne peux pas non plus traiter son client à lui comme s'il était uniquement à moi. Donc je lui dois déjà cette transparence et c'est appréciable » (E3).

Du point de vue de l'entreprise, le cabinet apporte un gage de sécurité dans le placement du manager de transition :

« C'est très sécurisant pour l'entreprise d'avoir un cabinet de management de transition qui est une garantie (...) quand ils placent un manager. Ils ont fait le recrutement, ils ont choisi la personne et ils achètent » (E1)

Quatrièmement, dans les situations difficiles ou en cas de problème lors de l'exécution de la mission, les interviewés s'accordent sur le fait qu'ils peuvent faire appel au cabinet pour les aider :

« C'est un peu comme le psy du psy, on a un directeur de mission, et quelquefois, c'est difficile. On ne sait pas quoi faire. On est en plein désarroi. On s'est pris une journée difficile... de pouvoir appeler quelqu'un en disant : « qu'est-ce tu ferais à ma place ? » » (E3) et : « Si une mission se passe mal, là évidemment, je me rapproche du cabinet de management de transition pour pouvoir le tenir au courant et voir un petit peu... Quelles sont les solutions ? Qu'est-ce qui est envisageable ? C'est là où c'est appréciable d'avoir quelqu'un qui est à l'écoute » (E4).

Et ils apprécient le suivi et l'appui qui leur est apporté :

« La mission, elle est critique pour l'entreprise. Il faut qu'elle réussisse. Alors, vous rentrez, vous vous retrouvez les manches, vous êtes au four et au moulin. Vous travaillez énormément parce que vous avez l'impression qu'il y a tellement à faire que vous n'arrivez pas à vous arrêter et vous êtes pris par le quotidien. Régulièrement, il y a un point et le directeur de mission se déplace. Y compris s'il y a une mission à [ville]. Il prenait l'avion régulièrement pour venir à [ville]. Et c'est intéressant. Ce n'est pas que ce soit... C'est surtout pour remettre la mission au rang où elle doit être » (E3) et : « L'intérêt du directeur de mission, c'est qu'il connaît bien la situation. Vous n'avez pas à la lui réexpliquer. Ça c'est intéressant » (E3), et : « En général, ce que j'aime dans le cabinet, c'est effectivement l'appui qu'on peut avoir. Voilà, l'appui qu'on peut avoir en cours de mission (...) le principal sujet avec le cabinet, c'est quand j'ai une problématique ou autre, c'est l'échange et trouver une solution... la disponibilité et l'écoute. C'est ça qui m'intéresse le plus dans le cabinet » (E5)

Mais comme le souligne cette même interviewée, ce n'est pas systématique :

« La différence, ça va être aussi de voir que la personne qui suit la mission va vraiment être là ou pas. Pour moi, c'est ça qui fait la différence (...) Parce que du coup, ça peut apporter un soutien, une oreille, une écoute, parfois une hauteur de vue sur certaines situations et puis des fois aussi, un peu de fluidité avec le client... quand on regarde pour prolonger la mission. Puis des fois, il y a des cabinets... ben non en fait... ils vous laissent vous débrouiller, et puis c'est tout. Donc il y a des sujets où pour moi, il n'y a pas forcément besoin d'intervention, mais je trouve que c'est plutôt appréciable, en tout cas, d'avoir quelqu'un qui s'implique quand même, qui vous épaula, même s'il n'y a pas de sujet particulier, en fait » (E4).

Cinquièmement, cependant les interviewés pensent que les cabinets se focalisent plus sur le client que sur les managers de transition :

« Je trouve que les cabinets de management de transition ne s'occupent pas assez de la ressource, ils s'occupent un peu trop du client » (E1).

Et aimeraient recevoir plus d'attentions de leur part :

« Donc voilà, alors il ne s'agit pas non plus de faire des trucs... mais des communautés de managers, former les gens, créer de la communauté, partager, échanger, et ainsi de suite... Faut que ça crée de la valeur dans un sens comme dans l'autre » (E1).

Et ils apprécieraient également d'autres apports de la part du cabinet :

« Ce serait chouette s'il y avait des programmes de formation, des... et puis évidemment, des rencontres, des conférences, des événements. Tout ce qui fait qu'on a l'impression de faire partie d'un groupe » (E2) et « Quelques fois dans telle ou telle situation, j'aurais aimé la checklist des points essentiels à voir oui... mais bon, ils le font d'ailleurs, ils mettent en rapport. Il faut demander » (E3).

Sixièmement, pourtant certains cabinets semblent apporter des actions intéressantes pour les managers de transition et qui répondent à leurs attentes :

« Il (le cabinet) avait pu mettre en place des conférences, des séminaires, des petites choses comme ça auxquelles il nous invitait, comme des interviews, et il nous transférait les informations ou le lien par mail. Donc, que ce soit physiquement ou à distance, on avait un peu d'info et je trouve que c'était intéressant » (E4).

Mais la formation ne fait pas particulièrement partie de leurs attentes, car se pose également la question du cadre :

« Mais c'est vrai que le statut de manager de transition, c'est que c'est pas un salarié de la boîte. Donc la formation, oui, mais du coup, dans quel cadre ? Est-ce que c'est de la formation qui serait payante pour le manager de transition ? Ou est-ce que c'est une histoire de fidéliser un petit peu le manager de transition pour qu'il soit plus enclin à accepter une mission chez vous que chez les autres ? Ça peut être un sujet, mais je n'ai pas... Pourquoi pas, mais je n'ai pas d'attente particulière là-dessus » (E4).

Septièmement, cet interviewé, par exemple, s'investit auprès des entreprises de management de transition :

« Je reste très proche des cabinets de management de transition y compris en termes d'investissement personnel, vous l'avez vu avec [nom du cabinet], mais ce n'est pas le seul. Je travaille avec tous les cabinets de management de transition de la place, les plus gros en tout les cas et... et je pitche régulièrement avec eux sur des missions » (E1).

Et il peut être amené à participer à créer des contenus collaboratifs (article, vidéo, livre blanc, manuel, recommandation, avis d'expert et dossier thématique notamment).

Huitièmement, ils sont conscients de la monétisation que le cabinet de management de transition fait de leur compétence :

« C'est cher et puis avec le mark-up que prend [nom du cabinet], je ne leur en veux pas d'ailleurs, puisqu'ils ne marchandent pas mes prix. Mais ils arrivent à vendre au client cher » (E3).

L'un des interviewés soulignait d'ailleurs la valeur du manager de transition pour un cabinet de management de transition :

« Un manager de transition, un bon manager de transition pour un cabinet, c'est une rente. Et puis il peut enchaîner des missions » (E1).

Par rapport à un cabinet d'executive search (qui lui ne peut pas remplacer son candidat).

Neuvièmement, deux des personnes interviewées ont mentionné pouvoir se faire aider en dehors du cercle des cabinets :

« Je discute beaucoup avec d'autres personnes, d'autres qui sont RH ou des personnes qui ont créé des cabinets de management de transition. Pour leur dire : « ben voilà il y a ça... qu'est-ce que tu en penses ? ». À la fois pour avoir une hauteur de vue et un recul différent de moi, par exemple, dans une situation que je vis » (E4) et : « Heureusement je fais partie de [association de managers de transition] comme ça l'appui je le trouverai, je vais me retourner vers les gens de [association de managers de transition] » (E5).

Enfin, le bilan de fin de mission est pour les interviewés un moment pour se faire apprécier, une « preuve » de leur utilité, un moment de reconnaissance gratifiant :

« Pour moi, il ne peut pas y avoir de mission sans bilan de fin de mission. Et vous le prendrez comme vous voulez, mais avec les félicitations du mandataire ! » (E5) et : « (bilan fin de mission) Ah oui, oui, oui, bien sûr. Et pour soi-même et pour le client, oui, c'est important, bien sûr. (...) Je voudrais être sûr d'avoir servi à quelque chose (E3).

PARTIE 3 : DISCUSSION

Dans cette partie nous allons discuter les résultats de l'enquête afin d'examiner la problématique suivante : **"L'institutionnalisation du marché du management de transition qui s'associe à une dynamique de professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier à part ?"**

Afin de tenter de répondre à cette question centrale nous avons posé trois hypothèses en introduction :

- Il y a une dynamique de professionnalisation qui indiquerait l'émergence d'un métier.
- Le statut de manager de transition donnerait un pouvoir spécifique qui autoriserait à se dédouaner des aspects politiques.
- Derrière ce statut d'emploi il y aurait une identité professionnelle en émergence.

Le travail effectué nous a permis de faire évoluer ces hypothèses et d'affirmer quatre résultats que nous allons exposer à présent.

3.1 Il y a une dynamique de professionnalisation inachevée du métier de manager de transition.

Lorsque je me suis intéressé aux managers de transition, je me suis rapidement questionné sur la qualité et le positionnement de cette activité en me demandant si c'était un statut d'emploi, une profession ou un métier.

Dans « Sociologie des Professions et des métiers », F. Osty nous livre que : « *La sociologie des professions, d'origine anglo-saxonne, distingue les emplois (occupations) des professions libérales et savantes (professions) dont la forme la plus achevée est celle des médecins et des avocats. L'accès à un statut professionnel permet de réserver l'exercice du métier aux seuls membres habilités et leur accorde des attributs distinctifs de reconnaissance sociale.* » (Osty F., 2012 : p. 63). Même si les acteurs du management de transition n'ont pas atteint la forme la plus achevée de leur profession, ce travail d'enquête permet de mettre en évidence certains points saillants qui peuvent laisser entrevoir une dynamique de professionnalisation de la part de ces mêmes acteurs. Si d'un côté les médecins veulent avoir le monopole du soin ou les avocats celui du droit, les acteurs du monde de la transition semblent vouloir s'approprier le monopole de l'exercice du métier « du changement et de la transition » et on sent bien tout l'intérêt économique à essayer de le faire exister parce qu'ils sont en concurrence avec d'autres (les consultants ou les managers au sein des organisations par exemple).

Si d'une part « *Métiers et professions (...) partagent la référence à un savoir acquis au terme d'un long parcours d'apprentissage et de formation, un idéal de métier qui fonde l'appartenance commune et un corps de règles précisant le périmètre et les conditions d'exercice du groupe professionnel. Ils caractérisent les activités les mieux organisées et les plus dotées en prestige social* » (Osty F., 2012 : p. 63), cette réflexion nous invite, par comparaison, à essayer de comprendre en quoi manager de transition tend vers une profession en analysant les attributs fonctionnels de la profession, qui passe par le parcours d'apprentissage et de formation, le corps (comme forme organisée de la profession) et la communauté de valeurs qui les lie.

3.1.1 - Le parcours d'apprentissage et de formation

Tout d'abord, comme nous l'avons vu, il n'existe pas une formation universitaire dédiée et obligatoire, cependant l'Institut de Formation au Management de Transition (IFMT) a été créé en novembre 2016 par le Syndicat National du Management de Transition (SNMT), la Fédération Nationale du Management de Transition (FRANCE TRANSITION) et l'Association des Anciens Élèves du Certificat de Management de Transition (AE-CMT), avec comme objectif commun de contribuer à la professionnalisation du métier, de partager les meilleures pratiques et de garantir le respect de l'éthique du Management de Transition en France.

A la suite de la création de France Transition, qui regroupe les 3 organisations sus citées, l'IFMT est membre à part entière de la fédération. L'IFMT est activement soutenu par le réseau des Anciens Élèves du Certificat de Management de Transition (AE-CMT), créé en 2012 et regroupant l'ensemble des managers de transition certifiés ayant suivi le cursus initialement développé par le SNMT et l'université Paris Dauphine, puis de l'IFMT.

Enfin, l'IFMT est certifié Datadock, référencé Dokelio IDF, ses formations sont ainsi éligibles au financement par les divers financeurs de la formation professionnelle continue (OPCAs, Pôle Emploi, Régions, ...). De plus toutes les formations IFMT sont éligibles au CPF et donc finançables en utilisant ses droits CPF. Ce qui tend à démontrer la volonté des acteurs de faire reconnaître la « spécialisation des savoirs » qui selon M. Maurice est identifié comme le critère principal de la profession : *« Si l'on compare les caractéristiques des professions utilisées par huit auteurs parmi les plus éminents, on constate que sur les dix critères les plus souvent cités l'accord entre eux ne se fait que sur un seul : la spécialisation du savoir »* (Maurice M., 1972 : p 215). D'un côté, on voit bien que les acteurs du marché essaient de construire une sorte de garantie de professionnalisation au travers de la création d'un cursus qui essaie de monopoliser un savoir, de construire une formation autour « de la transition et du changement », qui développe des compétences ad hoc et qui délivre un certificat... pour apparaître effectivement comme des professionnels du management de transition et espérer en avoir le monopole peut-être un jour. Ils ont donc cet enjeu-là, de garantir qu'ils sont bien engagés dans une dynamique de professionnalisation et de faire exister quelque chose. D'un autre côté, cette approche reste toutefois à nuancer par le fait notamment que sur les sept managers de transition enquêtés, aucun n'a suivi cette formation. Ce qu'ils ont dit, c'est que finalement, pour devenir un bon professionnel, ce n'est pas forcément par cette formation-là que ça se passe, et que s'ils se sentent de bons professionnels, c'est plutôt du fait des compétences qu'ils ont acquises dans leur parcours antérieur et dans leur carrière antérieure. Bien que chacun ait eu une trajectoire différente, elle met en exergue que leur première partie de carrière a participé à construire leur carrière en devenant en leur permettant notamment d'apprendre en situation et d'acquérir de fait une forme de légitimité et de reconnaissance et de bâtir leur expertise professionnelle. Il y a donc ici un paradoxe entre le travail mené par les acteurs du marché et la réalité des interviewés.

3.1.2 - Le corps comme forme organisée de la profession

Aujourd'hui les managers de transition ne peuvent pas encore revendiquer un monopole d'exercice de leur métier et l'accès à des privilèges (tels que le prestige social et l'exercice du contrôle sur leur propre travail) car ils sont en concurrence avec d'autres sur le secteur de la « transition ». Cependant, en visant à faire exister leur statut professionnel, cela pourrait représenter *« l'aboutissement d'une action organisée des professionnels pour rendre leur compétence insubstituable dans le service rendu »* (Osty F., 2012 : p. 65). En effet, en établissant une forme d'institutionnalisation du marché, les acteurs et les cabinets de management de transition notamment, agissent comme un corps intermédiaire nécessaire à établir et réguler la relation entre les managers de transition, le cabinet et les clients. Les acteurs ayant construit un cadre réglementaire constitué de chartes, de normes, de droits et de devoirs

pour rassurer le client d'une part et permettre la sélection des managers de transition d'autre part afin de protéger le marché et garantir une éthique professionnelle.

Cette éthique professionnelle ressort d'ailleurs dans les résultats, les enquêtés l'ont « chevillée au corps » et c'est vraiment une question qui les traverse. Même s'ils peuvent aussi parfois se sentir partagés, ils ont en commun une certaine éthique professionnelle qu'ils décrivent tous un peu de la même manière en se voulant « respectueux et honnêtes » avec un sens moral.

Sur ce terrain on voit bien que les acteurs déploient avec force un arsenal d'outils (brief de mission, charte d'accompagnement, accord de confidentialité et de non-divulgaration, code de déontologie...) pour faire « corps », exister et se faire reconnaître.

3.1.3 - Une communauté de valeurs

Dans ces entretiens on perçoit également l'existence d'une représentation commune du métier. *« Une profession se caractérise également par l'existence d'une communauté de valeurs, défendant un même idéal de métier. Elle se réifie dans un langage spécifique, une histoire, une même conception du rôle professionnel et une éthique du métier. Cette identité commune définit un stéréotype professionnel et disqualifie ceux qui n'y correspondent pas »* (Osty F., 2012 : p. 66). Premièrement, dans mon enquête, je vois bien qu'effectivement, dans les mots qu'ils utilisent, les managers de transition convoquent un langage commun, qui est celui de la transition : « passer un cap, restructurer... ». Deuxièmement, j'observe qu'ils ont des trajectoires différenciées car ils ne sont pas forcément tous venus au management de transition pour les mêmes raisons et de la même manière, mais ils ont fait face à un choix, un accident, un événement qui les a conduits à devenir ce qu'ils sont et à construire quelque chose en commun. Troisièmement, ils conçoivent leur rôle professionnel de la même manière, en se centrant sur l'objectif de la mission et en favorisant l'intérêt de l'entreprise en premier. Enfin ils ont une éthique, des convictions et des valeurs fortes auxquelles ils ne peuvent déroger et qui participent à créer ce sens de la communauté, et plus particulièrement leur idéal de métier qui s'incarne dans la liberté qu'ils ont à exercer cette « profession ».

Ce qui semble d'ailleurs paradoxal, mais qui traduit bien cette idée de l'existence d'un idéal de métier, c'est que à priori, on pourrait s'attendre à ce que des gens différents, avec des trajectoires différenciées, qui ne viennent pas des mêmes horizons professionnels, qui n'ont pas vécu les mêmes choses avant, qui ne sont pas devenus manager de transition dans les mêmes circonstances et qui sont arrivés dans le métier pour des raisons différentes, ne soient pas forcément les mêmes. Cela nous invite donc à essayer de comprendre comment ça s'est produit, comment est née cette homogénéisation de leur représentation, de leurs valeurs et de leur langage et qui a fait surgir cet idéal de métier partagé.

3.1.4 - L'accès à un statut

La sociologie des professions *« saisit la profession à travers les attributs qui en fait la forme la plus aboutie de la réussite individuelle et sociale. Elle s'intéresse également au processus par lequel les métiers revendiquent l'accès au statut de profession. »* (Osty F., 2012 : p. 63). Les managers de transition interviewés ont insisté sur cette forme de « savoir spécialisé » qui se manifeste par « leur compréhension rapide, leur adaptabilité, leurs capacités à auditer, transformer, challenger, faire changer et faire avancer les équipes », qu'ils ont acquis lors de leur première partie de carrière et font de la « spécialisation du savoir sur le changement et la transition » un critère principal de leur métier. Le savoir ici se déployant en compétences techniques ou de savoir-faire et en compétences relationnelles ou de savoir-être. Ce savoir se veut reconnu et valorisé par les acteurs (cabinets de management de transition, fédérations, associations et managers de transition eux-mêmes) qui s'organisent pour se faire reconnaître en activant de multiples leviers. Leur reconnaissance « d'utilité publique » n'est pas totalement

assurée mais ils ont réussi à acquérir une reconnaissance de leur capacité en tant que ressource et à asseoir une légitimité pour apparaître comme étant une solution d'emploi alternative face aux différents aléas que peut traverser une organisation notamment dans les situations de renfort, de remplacement ou de retournement, donnant une forme de statut à leur métier.

3.1.5 - Un processus de professionnalisation

On peut donc remarquer que les acteurs tentent d'établir et de faire reconnaître le métier de manager de transition et ont déjà réalisé des actions pour aller vers cela. Cependant ce métier ne revêt pas la forme en tous points d'une profession, « *Une profession désigne ainsi le regroupement de professionnels partageant un savoir objectif et spécialisé, mais aussi la constitution d'un corps chargé de restreindre l'accès à la profession par un parcours sélectif de formation, de veiller aux conditions d'apprentissage et garantir l'éthique de ses membres. Il défend les intérêts du corps par le maintien d'un monopole et des privilèges, en contrepartie d'une mission reconnue comme utile socialement* » (Osty F., 2012 : p. 66).

Premièrement, si d'un côté les managers de transition forment un groupe professionnel et partagent un savoir spécifique, le cursus mis en place par les acteurs n'est aujourd'hui pas obligatoire et nécessaire pour devenir ou s'établir en tant que manager de transition.

Deuxièmement, les acteurs et plus particulièrement les cabinets de management de transition, la fédération et les associations de managers de transition, tentent de restreindre l'accès à la profession par la sélection des managers, l'utilisation de chartes et d'outils notamment, mais sans toutefois les astreindre à suivre un parcours sélectif de formation, même s'il existe.

Troisièmement, alors que l'on pourrait penser que ce corps semble ne pas veiller particulièrement aux conditions d'apprentissage de ces membres, on peut noter qu'ils prennent une part très importante dans l'instruction délivrée notamment par l'Institut de Formation au Management de Transition (IFMT) dont l'équipe pédagogique est composée de managers de transition ainsi que de spécialistes de la formation continue en grandes écoles ou universités et que les Entreprises du Management de Transition (EMT) ou cabinets soutiennent activement ce cursus.

Quatrièmement, la garantie de l'éthique des membres semble le sujet le plus avancé, car c'est quelque chose d'important pour les enquêtés comme nous l'avons vu dans les résultats, mais c'est aussi vrai de la part des autres acteurs, et cela se manifeste par la signature d'une charte pour les cabinets de management de transition ou par la signature du code de déontologie des managers de transitions certifiés par l'IFMT.

Cinquièmement, ils n'ont cependant pas encore établi le monopole de la transition, donc leur autonomie et ils doivent encore faire face à certaines réticences vis-à-vis de leur métier comme l'ont notamment soulevé certains des enquêtés, ce qui a pour conséquence de freiner le fait que leur mission soit reconnue comme utile socialement.

Sixièmement, on pourrait toutefois penser que le processus de professionnalisation des managers de transition est enclenché si l'on en croit notamment l'activité rhétorique des acteurs : « *Le groupe professionnel disposera de prérogatives d'autant plus élevées qu'il aura déployé un argumentaire convaincant à l'égard des autorités et de la société. L'activité rhétorique de la profession est le soubassement du mandat confié par la société pour contrôler son propre travail.* » » *C'est sur cette dimension du discours tenue par la profession sur elle-même qu'insiste C. Paradeise (1985)* » (Osty F., 2012 : p. 69). En effet on ne peut que constater que les cabinets de management de transition, les associations de managers de transition et la fédération construisent la rhétorique de la profession par l'édition de livres blancs, la production de baromètres sur le marché de la transition, la construction de discours sur le management de transition, la mise en exergue des compétences spécifiques du manager de transition seulement détenues par lui etc... On perçoit bien ce travail de rhétorique de la part des acteurs qui

cherchent à déployer un argumentaire convaincant à l'égard des autorités et de la société dans une forme d'institutionnalisation.

Sur ces actions, on s'accordera donc plutôt sur le fait que le processus est en cours et que les acteurs semblent avoir entamé une dynamique de professionnalisation mais qu'elle est encore inachevée, à la différence des professions médicales notamment, ils n'ont pas encore conquis une totale capacité d'autorégulation et donc d'autonomie.

« *Certains métiers n'accèdent pas ou ne cherchent pas à accéder au rang de profession en raison de leur incapacité à formuler le besoin d'utilité auquel ils répondent (renvoyé aux besoins du marché), ou du savoir ne relevant pas de la science. Pour autant, ils visent l'accès à une reconnaissance distinctive des autres catégories sociales. La professionnalisation représente un enjeu, à défaut d'être un horizon, pour tout groupe professionnel, lui permettant d'asseoir légitimement son autonomie.* » (Osty F., 2012 : p. 69). On pourra donc se demander si les managers de transition et les acteurs souhaitent réellement accéder au rang de profession ou s'ils souhaitent se distinguer et faire reconnaître leur statut.

3.2 Le pouvoir du manager de transition n'est pas inhérent à son statut et il doit le construire.

Dans cette partie je me suis intéressé au statut du manager de transition et j'ai essayé de comprendre en quoi et comment ce statut pouvait leur attribuer du pouvoir, puis d'envisager pourquoi ils disaient ne pas avoir à entrer dans le jeu politique de l'entreprise lorsque cela concerne leur carrière. J'ai ensuite essayé de comprendre pourquoi ils devaient conquérir le pouvoir et quelles postures ils allaient de préférence adopter, leur enjeu étant celui de l'intégration et de l'autonomie pour prendre le pouvoir.

3.2.1 - Statut et pouvoir du manager de transition

On va ici explorer l'idée selon laquelle : « être manager de transition donne un pouvoir particulier », ce qui pourrait signifier que le statut de manager de transition conférerait un pouvoir particulier. Tout d'abord, pour Max Weber, « *Le pouvoir est la probabilité pour un acteur d'être en mesure d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles, et quel que soit le fondement sur lequel repose cette éventualité* » (Weber M., 1947 : p. 152). Les enquêtés mettent souvent en avant qu'ils ont du pouvoir : « *ah oui il [le manager de transition] a plein de pouvoir* » (E5) et que l'une des raisons de pouvoir l'exercer est liée à leur statut différent de celui du salarié : « *si vous faites référence au statut de manager de transition par rapport à un salarié, oui je vous confirme (...) que je peux faire des choses que les autres ne peuvent pas faire. Ça, c'est évident !* » (E1). Alors que les enquêtés ont tendance à fonder la légitimité d'une partie de leur pouvoir sur leur statut, le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains d'agir sur d'autres. Le pouvoir a donc un caractère relationnel, « *le pouvoir est une relation non pas un attribut des acteurs* » (Crozier M., Friedberg E., 1977 p. 69) et n'est pas lié directement à l'acteur ou à son statut. Le statut des managers de transition ne leur donne pas de pouvoir en tant que tel, il est fortement probable qu'ils assimilent le pouvoir avec une forme de pouvoir statutaire, qui lui est attaché à une fonction, indépendamment de la personne qui l'exerce. C'est la fonction qu'ils exercent et la manière dont ils vont l'exercer, en tant que manager de transition, qui va leur accorder une certaine autorité, pas leur statut.

3.2.2 - Jeu politique et carrière

Selon P. Abadie, « *Les managers de transition sont dédouanés des aspects politiques qui existent dans toutes les organisations* ». On pourrait penser que parce qu'ils sont managers de transition, ils ont une capacité à s'affranchir des jeux politiques qui se nouent au sein de l'organisation, comme le mentionnait cette enquêtée : « *Leurs histoires politiques, les batailles internes... je m'en fiche, je m'en contrefiche, ça ne me regarde pas* » (E2), voire une obligation comme l'exprimait cet autre : « *c'est presque une obligation de devoir s'affranchir des jeux politiques* » (E3). Ceci peut s'entendre dans le sens où ils ne sont pas intéressés à vouloir mener une carrière au sein de l'entreprise, ils n'ont donc pas d'intention à ce niveau-là, ce qui semble leur permettre de prendre de la distance avec le jeu politique de l'organisation d'accueil. Et cela rejoint l'un des concepts centralement mobilisés par Crozier qui est celui « d'enjeu » : « *Par exemple, faire carrière suppose parfois (ou souvent ?) de privilégier ses enjeux personnels au détriment des objectifs de l'entreprise* » (Alter N., 2012 : p. 94-95). Les interviewés assurant faire le choix de l'entreprise, ils mettent de côté leurs ambitions personnelles pour s'extraire et se détacher du jeu politique propre à l'organisation car ils n'ambitionnent pas de « faire carrière » dans cette entreprise.

3.2.3 - Conquête du pouvoir

Comme l'expliquent Crozier et Friedberg, le pouvoir doit se conquérir « *dans la mesure ou toute relation entre deux parties suppose échanges et adaptations de l'une à l'autre et réciproquement le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle deux personnes au moins sont engagées* ». Ils vont devoir entrer en négociation et aller à la conquête de ce pouvoir, comme le mentionne cette interviewée : « *On lui donne le moyen de travailler, mais pas des pouvoirs spécifiques, en fait, c'est même des fois, il faut se battre pour avoir justement les capacités de faire le job (...) Donc des fois il faut aller chercher vous-même vos autorisations en fait* » (E4) ou cet autre : « *De toute façon, le pouvoir... le pouvoir, la délégation faut le conquérir. Donc, ça veut dire qu'il faut donner confiance et établir la relation de confiance qui va vous permettre de.* » (E5). Ils ont donc quelque chose à construire de ce côté-là voire à conquérir.

Afin d'acquérir ce pouvoir, ils vont donc devoir mobiliser des ressources et mettre en place des stratégies pour reconfigurer les jeux de pouvoir et adapter la relation avec les acteurs.

Ils concèdent parfois devoir faire alliance pour permettre « de faire avancer leurs projets », comme illustré par les propos de cet interviewé : « *J'essaye d'établir très rapidement le lien avec le ou la DAF... Qui reste toujours mon appui* » (E5). Parfois, il faut aussi qu'ils « s'entendent » avec leurs commanditaires et ce n'est pas toujours évident, donc ils doivent arriver à les enrôler en leur demandant de les soutenir : « *voilà dites aux autres que je suis là pour faire ça... je vais m'asseoir à côté du patron et il va expliquer pourquoi je suis là...* » et cela montre aussi leur maîtrise des communications et leur maîtrise des connaissances des règles de fonctionnement, en plus de leurs compétences d'expert, qui sont des ressources de pouvoir selon Crozier. Et puis parfois, il faut qu'ils réussissent à influencer ce commanditaire aussi, parce qu'il a de « très mauvaises idées » et qu'ils vont devoir s'imposer un peu dans la relation de pouvoir et faire en sorte que les termes de l'échange leur soient favorables. Ils vont aussi « jouer avec la règle » et tenter de ménager une certaine imprévisibilité par rapport au rôle que l'on attend d'eux (interprétation de leur rôle), comme le mentionnait cette interviewée : « *L'idée, c'est pas d'être un animal politique et d'obtenir tout ce qu'on veut. L'idée, c'est de faire avancer ses objectifs de manière intelligente, mais en concertation avec eux, avec les task forces en présence.* » (E4). Cette zone d'incertitude leur permet de gagner une marge de liberté vis-à-vis des autres acteurs dans les relations de pouvoir qui se nouent et elle est liée aux sources de pouvoir dont ils disposent. Comme le rappelle N. Alter : « *la qualité majeure de l'acteur*

stratégie consiste, d'une part, à connaître la stratégie de l'autre, et, d'autre part, à être lui-même imprévisible » (Alter N., 2012 : p. 94).

3.2.4 - Postures de pouvoir du manager de transition

Deux formes de pouvoir cohabitent dans l'organisation : celui qui est tiré du pouvoir formel (autorité hiérarchique et règles) que l'on peut attribuer à un manager de transition par la fonction qu'il occupe, et celui qui est tiré du pouvoir informel, que Crozier et Friedberg (1977) décomposent de la manière suivante : le pouvoir de l'expert, le pouvoir lié à la détention d'une information de valeur, et le concept de « marginal sécant ».

On reconnaît au manager de transition le pouvoir de l'expert, celui qui peut « *imposer sa loi à celui qui a besoin de ses services* » (Alter N., 2012 : p. 92-93), il se met dans la posture de celui qui peut régler ou traiter un problème et il peut donc parfois abuser de la rareté de cette compétence, comme le mentionne cet interviewé : « *Et puis vous avez des pouvoirs, (...) de faire changer d'avis, de faire prendre des décisions qui peuvent avoir des conséquences très importantes. Vous avez les vrais pouvoirs* » (E5).

Du fait que le manager de transition peut, dans le cadre de certaines missions détenir des informations de valeur que les autres n'ont pas (situation financière de l'entreprise, changement de cap décidé par un actionnaire, situation déjà vécue par le passé par exemple), cela lui permet de savoir, mieux et avant les autres, la manière dont les choses vont se passer, ou la manière de traiter un problème. « *L'information, c'est du pouvoir* », écrit ainsi Crozier parce que le contrôle de l'information permet de fait de contrôler l'action des autres. Comme l'exemple donné par cette enquêtée au sujet de négociations menées dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) : « *Il a vraiment fallu travailler en amont et en parallèle de ces réunions là pour réussir à faire avancer les négociations, sinon on ne serait jamais arrivé* » (E4).

La posture du manager de transition peut également rappeler « *le concept de « marginal sécant », tel que Jamous (1969) l'a analysé et défini (...). Il représente le pouvoir des individus qui se trouvent à l'intersection de deux univers. Ils tirent influence de leur position à la fois relativement marginale, du point de vue de l'espace institutionnel, de leur organisation d'appartenance, et du caractère « sécant » de cette même position, qui leur permet de participer à plusieurs univers professionnels en même temps. C'est par exemple le cas du réseau des commerciaux d'une entreprise* » (Alter N., 2012 : p. 92-93). Et l'on voit bien que certains managers de transition savent tirer avantage de cette posture à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation voire à utiliser une forme de « contre-pouvoir » pour prendre le pouvoir : « *En quatre semaines, j'ai visité (...) un tiers du réseau. Et ensuite, j'ai rencontré les gens du siège. Et quand les gens du siège disaient : « oui mais alors sur le terrain, ça se passe comme ça... » ah je dis non... ça ne se passe pas comme ça sur le terrain. J'ai vu... j'ai visité 90 restaurants ces 4 dernières semaines, j'ai rencontré 90 directeurs. Vous, vous en avez-vu combien ? Moi, je considère que mon échantillon il est représentatif, donc la vision que vous avez du terrain ce n'est pas la bonne. Donc les gens ils ne pensent pas ça, ils ne font pas ça et les choses se passent pas comme vous pensez qu'elles se passent... » (E1).*

L'autre axe de recherches participant au développement de l'analyse stratégique concerne la résistance au changement qui démontre que le système tire parti de ces changements pour accentuer sa rigidité et sa centralisation. Cette situation tient à l'existence de « cercles vicieux » qui vouent à l'échec toute tentative de réformer les fonctionnements établis et que finalement, « *la seule sortie possible de ce type de fonctionnement suppose, explique Crozier dans plusieurs*

de ses essais, l'existence d'une crise, au cours de laquelle un réformateur autoritaire intervient pour faire émerger des règles sensées, efficaces et légitimes » (Alter N., 2012 : p. 97). Ce rôle de « réformateur autoritaire » semble parfois joué par les managers de transition notamment dans les situations de retournement, de réorganisation ou de changement profond à mener au sein des organisations et plus particulièrement pour ceux qui occupent des positions de Directeur Général comme cela se traduit dans les mots de ces interviewés : « Généralement, moi le pouvoir j'ai l'habitude de dire que ça ne se donne pas, ça se prend. Uniquement », « Vous n'allez pas brusquer les gens. Par contre, vous n'êtes pas là pour leur faire plaisir, vous êtes là dans l'intérêt de l'entreprise. Si l'entreprise a des problèmes, généralement il va falloir opérer le changement... et le changement, ça fait peur à tout le monde » (E1) et « La façon que j'ai de me vendre, c'est : donnez-moi les rênes et je vais faire ! » (E5).

On note aussi une certaine finesse dans leur propos qui laisse à penser que ce qui fait également leur « sens politique » c'est cette capacité d'adaptation, ou plus exactement de changement de posture en fonction du contexte, de l'environnement, de la situation et des acteurs, à l'image de cet interviewé : *« Ça fait peut-être partie de mes talents aussi de savoir me faire adopter. Et notamment parce que la posture, je n'arrive pas en disant : « voilà, je sais mieux que vous, je vais être votre chef ». Je dis exactement le contraire : « je ne connais pas votre métier, je ne connais pas votre marché. Je ne suis pas là pour ça. Je suis là pour vous aider à exercer au mieux vos talents à vous ». Et je garde cette posture. »* (E1). Ils semblent véritablement avoir cette capacité stratégique, comme peut le résumer Crozier : *« On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être actif qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte, d'action, les modifie à son tour par son action »* (Alter N., 2012 : p. 96).

3.2.5 - L'enjeu de l'intégration et de l'autonomie pour prendre le pouvoir

Leur véritable enjeu, puisque ce n'est pas celui de la carrière, est d'arriver à construire l'autonomie professionnelle suffisante pour pouvoir agir justement comme bon leur semble et non pas devoir faire face à la résistance des salariés d'un côté, ou des idées farfelues du commanditaire de l'autre. Comme ils en ont fait part dans l'enquête, ils ont donc cet enjeu d'arriver à s'intégrer suffisamment et suffisamment vite. Ils doivent arriver à s'intégrer pour construire leur autonomie, c'est à dire faire en sorte que les autres donnent les bonnes informations, ne pas être mal perçu, ne pas être exclus et ne pas risquer d'être mis au ban et de ne plus rien arriver à faire. C'est ce qui est difficile et qui leur demande beaucoup d'énergie, parce qu'il faut aller vite, comme le résume cette enquêtée : *« Il faut comprendre tout, tout de suite. Il faut... il faut s'intégrer en un temps record »* et *« En fait, très rapidement, ils oublient que je suis externe. (...) Je dis « nous » (...) tout de suite. Et puis, je pense "nous", bien sûr, je le dis, mais surtout, je le pense. Et du coup, je vais m'intégrer à l'équipe. Et je suis une collègue avec des compétences dans un domaine (...) particulier. Je fais partie d'une team »* (E2). Et l'on voit que l'utilisation du « nous » est une stratégie qu'elle met en place pour se faire accepter, c'est là que se situe cet enjeu d'intégration.

Finalement, et contrairement à ce que dit P. Abadie, ce n'est pas qu'ils sont affranchis du jeu politique, mais ce sont eux qui, à chaque fois, ont à construire leur autonomie.

Et c'est peut-être ce qu'ils apprennent à faire et qu'ils continuent d'apprendre au fil des missions : c'est à s'intégrer dans les systèmes de relations de pouvoir. Suffisamment pour pouvoir agir, mais pas trop non plus pour ne pas en être dépendants. D'une part, comme ils l'ont dit aussi, pour ne pas être touchés affectivement par ce qu'ils font, parce qu'ils savent qu'ils vont devoir repartir. D'autre part, parce que s'ils s'intègrent trop, peut-être qu'ils ne repartiront plus. Ce qu'ils ont à construire, c'est une position d'intégration, partielle ou en demi-teinte, suffisante

pour pouvoir agir, mais pas trop pour ne pas se sentir obligé de rester. Parce qu'après, c'est difficile aussi de repartir. Comme le soulignait l'une des interviewée lorsqu'une mission se termine : « *Donc, à chaque fois, c'est le deuil. Je suis triste, je pleure* » (E2).

Ce que nous amène à comprendre M. Crozier, c'est que finalement les gens qui ont le pouvoir dans l'organisation, c'est parce qu'ils ont de l'autonomie professionnelle. Qui dit pouvoir dit autonomie. On n'a pas de pouvoir sans autonomie. Les managers de transition enquêtés relatent une forme d'autonomie productive dans leurs mots et dans la manière dont ils s'expriment : « *je prends les décisions... je fais... je propose... j'agis...* », ils se déclarent « complètement autonomes » et ils disent avoir des libertés : « *liberté de ton, liberté d'action, liberté de parole, liberté de choix...* ».

Dans ce que disent les interviewés, il y a une grande rhétorique de la liberté et de l'autonomie, mais il y a aussi tout ce qu'ils partagent de leur vécu, qui semble pourtant limiter cette autonomie, quand ils doivent courber l'échine, faire ce qu'ils jugent comme étant stupide ou exécuter parce que cela leur a été demandé, comme partagé par cette interviewée : « *parfois je suis obligée de le faire quand même* » (E4).

Il faut qu'ils arrivent à gagner une autonomie suffisante pour pouvoir atteindre les objectifs qui leurs sont fixés. Quand ils intègrent une entreprise, on ne leur réserve pas forcément le meilleur accueil (« coupeur de tête »), certains collaborateurs veulent leur mettre des bâtons dans les roues et ne vont pas être facilitateurs, d'autres encore se sentent menacés et font de la résistance. Il leur faut donc construire des stratégies pour manœuvrer à travers le tissu social, s'intégrer et atteindre leurs objectifs. C'est à dire que cette autonomie, elle n'est pas de facto associée à leur statut. Ce n'est pas parce qu'ils sont manager de transition, qu'ils ont toute l'autonomie qu'ils souhaitent. Ils sont obligés de construire cette autonomie car elle n'est pas là « de fait ».

3.3 Manager de transition est un statut d'emploi associé à une identité sociale fragile.

En partant de la matrice de la sociologie des professions proposée par F. Osty je me suis questionné sur la place du métier de manager de transition pour comprendre si ce métier était adapté à la complexité des situations de travail, qu'est-ce qui faisait qu'il avait un statut d'emploi à part, quelles étaient les compétences propres à ce métier, comment il pouvait servir à l'identification et au lien social et enfin comment se gérait la carrière du manager de transition.

3.3.1 - La matrice de la sociologie des professions (Voir page suivante)

	<i>Profession</i>	<i>Métier</i>	<i>Métiers en organisation</i>
	Arts libéraux	Arts mécaniques	Intellectualisation du travail
<i>Type de savoir</i>	Savoir scientifique	Savoir empirique	Savoir technique et expérimentiel
<i>Parcours de formation</i>	Cursus universitaire de longue durée	Cursus dans des écoles de formation professionnelle et compagnonnage institué	Cursus de formation initiale externe et stages de formation en interne. Pratiques de compagnonnage informelles
<i>Forme organisée</i>	Professions libérales (médecins, avocats) ou professions fermées (dockers)	Corporations (ouvriers du Livre) Artisanat Compagnons du devoir	Groupe professionnel (opérateurs de process, conseillers financiers, formateurs...)
<i>Autonomie</i>	Statutaire : Monopole de la formation et de l'évaluation du travail	Branche professionnelle : Autonomie dans l'exercice du métier	Sous contrôle de l'Institution : Restreinte à la situation de travail
<i>Valorisation</i>	Prestige social important	Dépréciation sociale des métiers manuels	Degré de valorisation variable et évolutif entre segments professionnels
<i>Identification</i>	Idéal de service	Idéal de l'Œuvre	L'activité de travail
<i>Reconnaissance</i>	Par les pairs	Par les pairs	Par la hiérarchie
<i>Carrière</i>	Dans la profession	Dans le métier	Dans l'entreprise

Selon F. Osty : « *La matrice proposée par la sociologie des professions peut s'appliquer à l'ensemble des activités de travail en milieu organisé* » et invite à réfléchir en prenant l'exemple des professions établies comme un repère pour comprendre le renouveau de la question des métiers en entreprise et comment se structure le marché du travail. On peut donc se poser la question de savoir où se situent les managers de transition sur cette matrice et essayer de comprendre comment ils pourraient s'y positionner. Si l'on a vu précédemment que ce métier semblait être en voie de professionnalisation et qu'il ne correspondait pas en tous points à une profession, il semble ne pas correspondre complètement aux critères du métier ou des métiers en organisation. Nous avons donc choisi d'étudier trois critères plus spécifiquement : le type de savoir, la reconnaissance et la carrière.

Premièrement, sur la question du « type de savoir », les managers de transition peuvent maîtriser un savoir scientifique (certains sont ingénieurs) et ils ont tous en commun d'avoir acquis un savoir empirique complété par un savoir technique et expérimentiel. Sur cette question du type de savoir, on se situe bien du côté du métier.

Deuxièmement, sur la question de la « reconnaissance », les managers de transition peuvent trouver une certaine reconnaissance de la part des pairs (association par exemple) ou de la hiérarchie lorsqu'ils sont en mission, mais pas uniquement. La reconnaissance peut venir du cabinet de management de transition qui les accompagne ou du mandataire qui a fait appel à eux. On est donc à la fois sur des formes un peu classiques de la reconnaissance par les pairs

ou de la reconnaissance par la hiérarchie, ce qui a été mentionné notamment par les enquêtés. On peut également souligner que l'on remarque des manques de reconnaissance et des inquiétudes, de la part des collaborateurs d'une organisation, lorsqu'un manager de transition y fait son entrée, dans la manière dont ils sont « reconnus », comme l'ont partagé les interviewés.

Troisièmement, sur la question de la « carrière », les managers de transition peuvent se positionner dans le métier et dans l'entreprise, mais pas seulement. La carrière se construisant au fil de leurs expériences professionnelles en entreprise en première partie de carrière puis s'étoffant au fur et à mesure des missions de management de transition réussies qui viennent consolider leur parcours et donner du crédit à leur métier.

Finalement, il semblerait que l'on soit sur un métier qui ne construit pas sa reconnaissance, ni dans le métier en tant que tel, ni dans l'entreprise. C'est en fait une carrière beaucoup plus individuelle qu'il faut parvenir à construire soi-même, une carrière qui n'est pas organisée par l'entreprise. Comme nous l'invite à considérer Florence Osty on est bien du côté du métier. Il semblerait donc que l'on soit bien sur un métier à part, au sens de : « qui ne correspond pas complètement aux formes classiques qui ont pu déjà être observées ». C'est donc un métier moins clair vis-à-vis de la reconnaissance et moins construit du point de vue de la carrière.

En exerçant leur métier dans un univers organisé les managers de transition semblent être soumis aux règles des institutions, car « *l'entreprise influe sur la manière dont les métiers accèdent à une reconnaissance légitime en termes de statut d'emploi, de prestige et de carrière* » (Osty F., 2012 : p. 76). Cependant, la contractualisation des managers de transition (par le portage salarial ou via leur propre véhicule de facturation) par l'organisation semble ne pas pouvoir les soumettre totalement aux règles de l'entreprise et si « *La relation salariale subordonne le professionnel à l'institution, qui l'emploie* » les managers de transition disent avoir trouvé une façon de fonctionner « à part » pour se soustraire à la hiérarchie, afin de reconquérir une autonomie et donc leur liberté... même si cela les expose à devoir faire face à la précarité, à se « débrouiller » pour construire leur carrière et leur parcours.

3.3.2 - Un métier adapté à la complexité des situations de travail

Le manager de transition fait partie de ce que l'on appelle les « formes productives flexibles » et il trouve sa place dans les situations où il est sollicité pour recombinaison différemment connaissances et savoirs pratiques dans l'activité de travail, « *L'équation productive incorpore désormais des impératifs de délais et de coûts venant s'ajouter à l'objectif de qualité, requérant des capacités d'arbitrages, d'interprétation et d'expérimentation dans la gestion des dilemmes* » et « *De son diagnostic dépend une décision opératoire, qui signe le degré de professionnalisme de l'homme de métier.* » (Osty F., 2012 : p. 76-77). Ces éléments rappellent l'enquête de terrain et les verbatims des interviewés dont une partie de leurs missions consiste à : « faire un diagnostic, prendre des décisions, arbitrer, auditer, gérer... » et c'est extrêmement prégnant dans leur discours. Pour eux, ce qui est évident, c'est que c'est un métier qui est vraiment adapté à la situation de travail et c'est ce qui fait justement leur force, leur différence, leur unicité et aussi ce qui fait qu'ils existent véritablement. Et si leur métier fait partie de ce que l'on appelle les formes productives flexibles c'est parce qu'ils savent s'adapter, passer d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à un autre. Donc à chaque mission, ils vont avoir la capacité de le faire et ils doivent le faire. Cela met en évidence cette compétence pratique du métier. Cette idée de « diagnostic » est également quelque chose qui revient chez les managers de transition, ils ont abondamment ce mot à la bouche et ils mettent en avant cette idée : à chaque nouvelle mission, comme c'est une nouvelle entreprise, un nouveau secteur, il faut faire un diagnostic et c'est ce qui leur permet d'être compétent.

Les organisations sont de plus en plus complexes et ce sont des personnes qui, comme elles ont déjà vécu, participé ou mené des changements au sein d'entreprises en transformation, ont acquis des compétences pour mener ces actions de « changement » dans d'autres entreprises. Elles sont en quelque sorte préparées, comme formées par leurs expériences passées qui leur ont offert de développer ces compétences qui leur permettent de s'adapter, de diagnostiquer et de « faire » pour accompagner la transition de l'organisation qui les accueille.

3.3.3 - Un statut d'emploi à part

Ce qui était frappant lors de l'enquête c'est que les managers de transition interviewés ne se considèrent pas comme des salariés de l'entreprise. Ils estiment qu'ils occupent un métier à part, une position à part, parce qu'ils ne sont pas salariés de l'entreprise dans laquelle ils effectuent leur mission et qu'ils ont un statut contractuel différent. Ceci est revenu très souvent dans leur discours. Ils sont contractualisés soit via leur propre société, soit via une société de portage. Pour eux, l'entreprise, c'est un client, ce n'est pas un manager hiérarchique.

Ce statut à part pourrait quand même être une des raisons qui fait que c'est un métier à part, mais qui aussi finalement participe à faire que le manager de transition se sent à part. Comme cet interviewé l'a partagé : « *J'aime bien quand il y a un petit bout de CDD... pour dire je suis un petit peu comme vous* » (E5). De fait, il a un comportement à part, parce qu'en même temps, il le dit à demi-mot, il n'est pas complètement intégré dans l'entreprise. Il y est un petit peu, mais il n'y est pas complètement. Donc « être à part », cela sert son action et son activité et ce qu'il doit faire... mais le laisse aussi un peu à l'écart.

Il y a également le fait d'être justement « en alliance » avec le client, être de passage et ne pas être complètement intégré dans le social, qui leur donne cette possibilité de faire des choses. Comme le disent les enquêtés, ils ont une liberté d'action qu'ils n'auraient pas s'ils étaient salariés. Donc, il semble que d'une certaine manière, ce qu'ils disent, c'est qu'ils se sentent compétents eux aussi parce qu'ils ont ce statut de passage.

3.3.4 - Les compétences

Selon F. Osty : « *Le savoir professionnel combine des connaissances liées à un domaine spécialisé et un savoir pratique acquis par l'expérience. L'apprentissage des ficelles et astuces produites par l'expérience vient compléter le cursus de formation. Devenir un professionnel suppose de s'imprégner progressivement de ce capital de savoirs composites et de les mettre à l'épreuve des situations de travail* » (Osty F., 2012 : p. 77-78), en cela on retrouve la trajectoire des enquêtés et cela fait écho à la manière dont ils sont devenus des professionnels de leur métier et comment ils ont intégré l'expérience en tant que moteur de développement de leurs propres compétences. F. Osty parle ici du dévoilement de « savoirs tacites » (dans le sens de non explicités). On se retrouve ici dans une logique plus individuelle des compétences qui vient introduire une conception patrimoniale de la qualification (Piotet F., 2002) qui attache la compétence à l'individu, les individus construisant les étapes de leur parcours en fonction des opportunités, glissant de la qualification à la compétence, la question de la compétence devient un patrimoine individuel. Dans leurs propos les enquêtés ont tendance à minorer leurs qualifications, cependant ils disent : « j'ai l'expérience... j'ai eu tout un parcours en restructuration... j'ai mené le changement... j'ai des expériences de retournement... », ils mettent beaucoup l'accent sur l'expérience. Les expériences qu'ils ont vécues étant source de leurs compétences et de leur professionnalité. Ces compétences qu'ils ont et celles qu'ils ont acquises leur permettent en quelque sorte d'exercer ce métier à part.

3.3.5 - Le métier : identification et lien social

Lorsque l'on demande aux managers de transition enquêtés quel est leur métier, la réponse collégiale est : « manager de transition ». Ils se reconnaissent au travers de cet intitulé de métier, de ce nom-là. Cela témoigne de leur « désir de métier » et de leur volonté d'accomplissement de soi, au travers de leur engagement envers celui-ci, comme le souligne F. Osty : « *L'expérience de travail ne peut être dissociée de la construction d'une identité au travail. Plus encore, elle sous-tend une expérience de subjectivation lorsqu'elle est associée à une forme d'autonomie productive. L'émergence d'un désir de métier (Osty, 2003) révèle l'importance de l'accomplissement de soi comme contrepartie d'un engagement subjectif au travail.* » (Osty F., 2012 : p. 79). Dans leurs propos, les enquêtés disent également s'engager dans chaque mission avec un véritable désir d'accomplissement et de succès au travers de celle-ci mais cela va au-delà. En effet ils s'investissent aussi pour prendre la parole sur leur métier, en collaborant avec les cabinets de management de transition notamment pour communiquer, faire (re)connaître leur métier et donc gagner en reconnaissance.

Dans leur seconde partie de carrière, ce métier permet aux enquêtés de gagner une reconnaissance de leur activité, de construire leur identité et leur crédibilité : « *La pratique d'un métier est ainsi indissociable du sens des actes professionnels. Elle s'accompagne d'une croyance dans le perfectionnement des compétences, comme garant d'une maîtrise technique et psychique des situations de travail. Pouvoir se reconnaître dans son activité, c'est-à-dire tout à la fois dans le travail accompli mais aussi dans ce que l'on a fait de soi dans son activité, émerge comme un des enjeux majeurs de la demande de reconnaissance. L'activité de travail est la source d'une identification car elle en fait le moteur de construction d'une œuvre de métier.* » (Osty F., 2012 : p. 79)

Enfin, l'une des enquêtées rappelait que les cabinets de management de transition lui apportent également « *une reconnaissance, une légitimité* » et ce qui lui permet de dire « *je suis manager de transition* » car ils sont aussi « *ses principaux points d'ancrage dans le métier* », alors que d'autres enquêtés sauront se tourner vers des groupes de pairs. Ici le groupe d'appartenance et le lien sont bien réels et permettent l'identification au métier de manager de transition et la socialisation : « *L'identification au métier renvoie aussi au groupe d'appartenance au sein duquel opère la socialisation professionnelle. La pratique d'un métier alimente l'élaboration de savoirs communs, de valeurs et un sens partagé de la mission.* » (Osty F., 2012 : p. 79).

Sur cette dimension de l'identité collective, ce que l'on voit, c'est quelque chose qui ressemble à l'émergence d'une identité collective. C'est à dire qu'effectivement, il y a bien, dans le rapport au savoir, quelque chose du métier, des compétences tacites, expérientielles et des savoirs pratiques. En revanche, sur la dimension collective du métier, dont Florence Osty nous rappelle à quel point elle est importante pour qu'il puisse y avoir une identité collective et une identification à des groupes d'appartenance, ce qui a été dit par les interviewés, c'est qu'au contraire, ce qu'ils vivent, c'est plutôt l'isolement, la solitude dans l'exercice de leur fonction. De ce fait ils ont beaucoup d'attentes et ils se raccrochent beaucoup à ce que peuvent proposer les cabinets de management de transition comme organisation, à proprement parler, d'un milieu de pairs à l'intérieur duquel ils pourraient aller trouver d'abord des savoirs, de la ressource, des réponses aux questions qu'ils se posent et de manière plus générale, un accompagnement. Comme ils le disent, c'est important pour eux de pouvoir échanger à la fin des missions ou en cours de mission. Et puis, ce serait aussi pour eux le moyen de trouver des liens et d'affirmer cette identité collective plus fortement, comme ils le partagent : « *on aime que les cabinets organisent des rencontres, des événements qui nous permettent de nous rencontrer* » leur permettre de se regrouper c'est aussi leur permettre de tisser un lien social entre eux.

3.3.6 - La carrière

Pour les managers de transition se pose la question de la carrière. En effet pour « accéder » à ce métier ils ont tous eu une première partie de carrière. Mais une fois qu'ils entrent dans le métier de manager de transition, comment se déroule leur carrière ? Ce qui les rend à part aussi, c'est la manière dont se construisent leurs carrières puisque dans les métiers observés par Florence Osty, les carrières sont très balisées, très organisées. Les managers de transition sont plutôt sur un statut d'emploi flexible, voire décrit parfois comme précaire, comme ils en ont fait part dans l'enquête.

Ils ne sont pas sur des carrières institutionnalisées, mais au contraire sur des carrières très individualisées où chacun est responsable, ce qui les expose à des formes de précarité.

3.4 Manager de transition ou l'intérêt d'exister comme un groupe à part.

Nous avons également saisi l'opportunité de mettre en parallèle l'article d'O. Henry avec nos recherches afin d'essayer de déterminer si les managers de transition sont en train de construire un monde « à part ». Cela nous a permis de mettre en avant les différences et les similitudes entre le monde des consultants, tel que décrit par O. Henry et celui des managers de transition interviewés.

Les enquêtés ont été amenés à se positionner par rapport à un consultant et comme nous avons pu le voir dans les résultats, ils ont mis en avant des points de différenciation tels que : *« le consultant n'est pas opérationnel, il ne manage pas d'équipe interne à l'entreprise dans laquelle il effectue sa mission, il peut exercer directement en sortant de l'école ce qui n'est pas possible pour le manager de transition, il peut se sentir frustré et isolé (car il n'est pas intégré à l'entreprise) »*. Il semblait intéressant de croiser ces éléments avec le regard d'O. Henry sur les activités de conseil : la construction d'un monde à part et le processus de socialisation, pour aller plus loin dans la compréhension de cette différence, telle qu'ils la perçoivent et la manière dont ils se la représentent.

Si *« les cabinets de conseil constituent un objet de recherche privilégié pour l'analyse des processus de construction sociale de l'expertise »* (Henry O., 1997 : p. 155) c'est aussi un parallèle intéressant à explorer tant les managers de transition enquêtés mettent en avant dans leurs propos la construction de leur propre expertise. Pour autant leur permet-elle d'accéder à une construction sociale voire un statut ? De plus, comme pour les consultants et comme nous l'avons vu précédemment, le processus de professionnalisation est non achevé, et les managers de transition semblent bénéficier *« d'un capital de croyance »* (Henry O., 1997 : p. 156). Il semble donc intéressant de se pencher sur les similitudes et les différences entre les métiers de consultant et de manager de transition.

3.4.1 - Les similitudes entre managers de transition et consultants

Premièrement pour les consultants, le secret est une composante de l'exercice de leur métier, ils effectuent des missions confidentielles, avec des enjeux stratégiques et le mystère enveloppe leurs pratiques (Henry O., 1997 : p. 156), comme l'ont également mentionné les managers de transition enquêtés et cela participe à *« la construction sociale d'un univers professionnel mystérieux »* (Henry O., 1997 : p. 157). On retrouve cette similitude chez les enquêtés, qui lorsqu'ils s'expriment au sujet de leur métier, citent les actions faites, expriment les constats, mais n'expliquent pas comment ils s'y prennent.

Deuxièmement, consultants et managers de transition sont passés maîtres dans la représentation d'eux-mêmes par un travail de mise en scène qui contribue à construire leur représentation sociale. Et l'on retrouve cela à la fois dans les interviews télévisées de ces professionnels accordées aux journalistes économiques, dans le sponsoring d'événements, dans les ouvrages, dans les livres blancs, dans les discours qui leur permettent d'accéder à une forme de reconnaissance mais également dans la manière dont les interviewés parlent d'eux : « *je suis à part, je suis complètement à part* ». Ceci ayant pour intérêt d'offrir des profits symboliques « *tels que le sérieux ou simplement l'évidence d'exister comme groupe à part* » (Henry O., 1997 : p. 158).

Troisièmement, ces deux populations, en concevant ces discours, contribuent « *à instituer des représentations sociales de l'identité collective qui, parce qu'elles fonctionnent comme un patrimoine commun de stéréotypes, hantent les discours que les agents tiennent sur eux-mêmes - donc entrent pour une part dans la définition des rapports particuliers qu'ils entretiennent à leur position sociale et constituent un outil de connaissance ou plutôt de re-connaissance (de légitimation) de leurs pratiques - et occultent ce qui dans l'ordre des pratiques professionnelles n'est pas pré-pensé.* » (Henry O., 1997 : p. 159). Et on le voit bien notamment dans la parole des enquêtés qui semblent reprendre trait pour trait certains discours préfabriqués délivrés par les acteurs du management de transition, notamment vis à vis de leur spécificité ou de leur positionnement « *à part* ».

Quatrièmement, l'usage intensif du temps est un trait commun à ces deux populations, tout d'abord parce que le temps passé chez le client est souvent décompté en « *jour / homme* » mais aussi parce que dans le « *c'est comme ça, le métier c'est ça (...) il faut aller vite* » (Henry O., 1997 : p. 165) on retrouve notamment les propos d'une enquêtée qui indique : « *Il faut comprendre tout, tout de suite. Il faut... il faut s'intégrer en un temps record. Il faut être capable de faire un premier diagnostic en trois semaines. Il faut être capable de construire des recommandations super rapidement.* » (E2).

Cinquièmement, consultants et managers de transition se retrouvent sur le fait d'être une population « *objectivement hétérogène, du point de vue des origines sociales, du capital scolaire et de la pente de la trajectoire accomplie* » (Henry O., 1997 : p. 168). Cependant, si les consultants disent appartenir à la « *minorité du meilleur* » et sont issus du même processus de socialisation professionnelle (et souvent interne au cabinet), les managers de transition s'en détachent, ne partageant pas le même processus et le même mode de socialisation.

Sixièmement, comme les consultants, les managers de transition croient en leur existence, ce qui participe à leur distinction : « *La réalité du conseil comme univers différent ne doit finalement peut-être pas tant au fait que cette différence se fonde dans un ensemble de pratiques objectivement différenciées, mais au fait que, inscrite au plus profond des représentations mentales que les consultants ont de leur groupe et d'eux-mêmes, les membres du groupe travaillent sans cesse à produire une image d'eux-mêmes comme différents. Ici, plus qu'ailleurs, les représentations de la réalité contribuent à faire la réalité, c'est-à-dire à produire le groupe en produisant la croyance dans son existence en tant que groupe distinct et dont la distinction va de soi.* » (Henry O., 1997 : p. 176)

3.4.2 - Les différences entre managers de transition et consultants

Premièrement, si les consultants peuvent être perçus comme des « *prophètes, des stars, des magiciens ou des voyantes extralucides* » (Henry O., 1997 : p. 157) la représentation qui est faite des managers de transition est toute autre. Comme ils l'ont dit, ils sont souvent perçus comme des « *mercenaires coupeurs de têtes* » et ils doivent faire avec les collaborateurs hostiles et la réputation qui les précède. Ces représentations socialement construites pourraient avoir un fondement identique issue des pratiques propres à chaque métier.

Deuxièmement, si d'un côté les consultants s'efforcent depuis les années cinquante « *d'une part, de consolider la reconnaissance de leur appartenance aux catégories sociales dominantes et, d'autre part, de se constituer en tant que tel, donc de marquer les différences avec les groupes sociaux voisins* » (Henry O., 1997 : p. 157), du côté des managers de transition l'effort n'est pas de la même ampleur. Ils construisent leur reconnaissance depuis moins d'une quinzaine d'années, sans exprimer vouloir accéder à une catégorie dominante et sont plutôt axés sur l'idée de se constituer en tant que tel et de se faire valoir, comme l'ont exprimé les enquêtés, au travers de leur souhait de plus de visibilité et de reconnaissance positive de leur métier.

Troisièmement, si le mode de socialisation des cabinets de conseil se fait par la sélection, la compétition, la gestion de la carrière et où les jeux d'image de soi et de réputation prévalent dans cet univers professionnel (qui est assez fermé), c'est différent du côté des managers de transition. Ils ne sont pas salariés d'un cabinet mais vont travailler avec plusieurs cabinets et ils ne seront attachés à ce cabinet que le temps de la mission, elle-même liée à un client. Ils ne sont donc pas soumis exactement au même mode opératoire, cependant certains parallèles peuvent être faits :

- La sélection par les cabinets de management de transition (entretien à passer avec un membre du cabinet pour entrer dans la base du cabinet sans gage d'obtenir une mission).
- La compétition (généralement deux ou trois managers sont présentés au client pour qu'il fasse son choix).
- La carrière qui est liée au succès répété des missions confiées (ce qui assez proche des consultants, mais les critères d'évaluation du succès sont différents).
- Les jeux d'image de soi et de réputation se font de façon plus perméable puisqu'un « bon manager de transition » pourra être reconnu par différents acteurs (les clients, les entreprises de management de transition, ses pairs...).

Quatrièmement, la gestion des apparences est un point de discorde, si les consultants mettent l'accent sur la forme des documents et leur tenue vestimentaire (Henry O., 1997 : p. 166) les managers de transition semblent dénigrer ces aspects, comme l'a exprimé l'un des interviewés : « *Je suis très mauvais en PowerPoint (...) quand je résume (en comparaison avec les consultants) Je dis, moi, je ne sais pas faire des PowerPoint.* » (E5) ou cet autre : « *Je m'habille comme je veux* » (E1).

Cinquièmement, la raison de la motivation intrinsèque à réussir la mission est différente, si chez les consultants « *La compétition exacerbée favorise toutes les conduites de surinvestissement, de don de soi et contribue à ce que les consultants vivent leur position sociale sur le mode de la vocation* » (Henry O., 1997 : p. 167), du côté des managers de transition ils expriment clairement qu'ils ont « *choisi ce métier* » (même s'ils n'utilisent pas à proprement parler le terme de « vocation) et que leur motivation intrinsèque est de participer, par leur action, au succès de l'entreprise dans laquelle ils effectuent leur mission : « *Pour moi, la principale mission d'un manager de transition, c'est l'intérêt de l'entreprise* » (E1) et que c'est dans cet accomplissement, dans cette fierté, qu'ils vivent leur position sociale.

Sixièmement, à la différence des consultants, les managers de transition possèdent un savoir-faire technique reconnu, allié à des compétences de savoir-être et l'atteinte de résultats qui façonnent leur réputation et qu'ils savent mettre en avant dans leur discours comme en témoignent les interviewés. Chez les consultants la réputation supplante les compétences : « *la faible importance accordée aux compétences strictement techniques, la « réputation » attachée à chaque consultant, c'est-à-dire le prestige relatif qui lui est reconnu, joue un rôle considérable dans les processus internes de sélection* » (Henry O., 1997 : p. 171) même s'ils possèdent d'autres compétences de savoir-être (flair social, maîtrise de soi, art d'observer ses semblables...). Cette réputation repose sur le nombre de journées facturées et la qualité des contrats pour les consultants, alors qu'elle semble s'appuyer sur la satisfaction client et le rapport avec le cabinet de management de transition pour les managers de transition (bilan de fin de mission).

CONCLUSION

Ce qui a motivé une réflexion autour du sujet des managers de transition provient tout d'abord d'une rencontre avec cette population lors de mon stage dans l'entreprise de management de transition (EMT) Wayden mais aussi d'un questionnement autour de leur identité, de leur autonomie et de leur intégration au sein des organisations, notamment intrigué par le fait que selon Patrick Abadie, Président de Delville : « *Les managers de transition sont dédouanés des aspects politiques qui existent dans toutes les organisations* ».

Tout au long de mon étude, je me suis donc intéressé à essayer de comprendre en quoi manager de transition pouvait être un métier à part, qui permettrait notamment de s'extraire des jeux politiques propres à toutes les organisations, comment ils exerçaient leur pouvoir et s'ils avaient un pouvoir particulier et enfin comment ils construisaient leur identité dans une activité qui semble être en voie de professionnalisation. Je me suis appuyé sur mes premières observations pour commencer mon travail de recherche en prenant connaissance de la maigre littérature scientifique sur cette thématique pour ensuite entamer une démarche plus approfondie afin d'analyser les spécificités du marché en consultant les rapports, les études, les articles et la sitographie professionnelle afin de me constituer une vision globale de cette activité en comprenant quels en sont les acteurs et quel est l'écosystème du management de transition en France. Puis, j'ai poursuivi ma recherche en enquêtant sur le terrain auprès des managers de transition dits « professionnels » en réalisant deux entretiens exploratoires, puis cinq entretiens complémentaires pour tenter d'appréhender le profil de ces personnes, analyser les résultats et en tirer des enseignements pour faire avancer mes questionnements.

A l'issue de ces entretiens, quatre grandes thématiques ont pu être mises en avant dans les résultats : la trajectoire, le métier, le cadre et le monde « à part » du manager de transition.

Tout d'abord, dans le thème lié à la trajectoire de la personne, les interviewés ont évoqué la question de leur parcours ce qui nous a permis de comprendre que « manager de transition » était généralement un métier de seconde partie de carrière auquel ils ont accédé par des cursus de formation différents, le cumul d'expériences professionnelles leur ayant permis une carrière ascensionnelle. Deuxièmement, concernant les circonstances dans lesquelles ils sont devenus manager de transition, nous avons pu noter que la trajectoire des interviewés mettait en avant quatre résultats objectifs : la rupture, la continuité, l'opportunité, le choix et que le changement de statut était vécu de manière différente selon les interviewés, de la transition invisible à l'accident qui oblige à rebondir dans une nouvelle voie professionnelle. Enfin, il est apparu que la liberté était une thématique récurrente de leur propos, qu'elle se révélait sous différentes facettes et qu'elle était l'une des raisons majeures qui pouvait donner du crédit à leur choix de métier... et aussi faire qu'ils en acceptent les contraintes.

Ensuite, dans le thème du métier, nous avons tout d'abord pu dégager quatre registres de compétences : les compétences techniques et opérationnelles, les compétences stratégiques, le savoir-être, et le management, qui, selon les interviewés, sont les groupes de compétences à aligner pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés sur un temps court et réussir leurs missions. Puis, nous avons pu établir que ce métier leur accordait certains privilèges comme l'indépendance, la capacité à se mettre à distance, l'utilisation de leur statut pour se préserver et équilibrer la relation contractuelle avec le client et le peu de lien de subordination. Du côté des contraintes, on a pu noter une vraie préoccupation pour les questions liées au risque de

précarité, d'insécurité professionnelle, de perte d'emploi, de solitude et de gestion des périodes d'intermissions qui sont source de stress et d'incertitude. Cependant, malgré cela, c'est un métier auquel ils sont profondément attachés. Ensuite, concernant les droits et les devoirs du manager de transition, si les droits renvoient fréquemment à une liberté de parole, ils semblent avoir des devoirs qui sont liés de fait au contenu de leur mission et plus particulièrement au vocabulaire de la gestion (gérer une situation urgente, relever des challenges, atteindre des objectifs...), mais ils ont aussi le devoir de comprendre l'environnement social de l'entreprise d'accueil et de s'y intégrer. Enfin du point de vue de leur carrière, ils ont remis en cause le schéma classique du contrat à durée indéterminée et disent avoir fait le choix de construire leur seconde partie de carrière différemment, grâce à un statut d'emploi qui leur permet de choisir la liberté de ne pas être soumis aux jeux politiques nécessaires, selon eux, à l'avancement de carrière.

Puis, en ce qui concerne le thème du cadre du management de transition, nous avons tout d'abord pu mettre en avant le contexte particulier du contrat tripartite entre l'entreprise de management de transition, le client et le manager de transition qui en fait une forme particulière de travail, même si certains managers trouvent les missions par eux-mêmes. Ces missions concernent principalement un besoin de retournement, de remplacement ou de renforcement et souvent dans une situation d'urgence qui n'intègre pas la formation des managers de transition par l'entreprise d'accueil mais permet à ces mêmes managers d'acquérir des compétences au travers de la mission effectuée. En ce qui concerne les relations, il en ressort que les enquêtés ont un travail à effectuer pour s'insérer dans l'organisation cliente. Ils attribuent à leur statut ou leur réputation le fait d'être bien ou mal perçu et soulignent leur nécessaire qualité d'adaptation au contexte auquel ils sont confrontés. La question de la sincérité se pose lorsque l'autorité s'insère dans la relation. Par ailleurs, ils doivent veiller à l'équilibre de la relation avec les cabinets de management de transition... dont certains sont entièrement dépendants pour trouver des missions. Du côté du pouvoir, en invitant les interviewés à réagir à la phrase de Patrick Abadie, nous avons pu mesurer une cohérence dans leur propos où tous se disaient détachés du jeu politique, tout en y apportant des nuances, se disant prêt à agir, si nécessaire en « fin politicien » pour atteindre les objectifs fixés, en usant de stratégies, d'alliances et d'influence. Ce qui laissait entrevoir qu'il leur était difficile de s'extraire totalement des jeux de pouvoir pour mener à bien leurs missions et que malgré le fait qu'ils soient face à un client, qui ne représente pas forcément une hiérarchie, l'atteinte de leurs objectifs pouvait être conditionnée par l'exercice de pouvoir lorsque nécessaire. Dans ce cadre, il y a également le point de l'éthique à laquelle les interviewés attachent des valeurs fortes de travail, d'utilité, d'honnêteté, de réserve, de moralité, d'humanisme et d'intégrité, quitte à ne pas profiter d'une situation lorsqu'elle devient confortable et à défendre leurs convictions personnelles. Ils sont respectueux de l'humain et lorsque leur mission touche à l'homme cela reste difficile pour eux d'agir sans tracas.

Enfin, le monde « à part » du manager de transition est le quatrième thème qui se détache à l'issue de ces entretiens. Les interviewés ont évoqué leur statut, que nous avons choisi d'aborder par comparaison avec celui d'intérimaire et de consultant. Ils ont tout d'abord mis en avant les spécificités de leur statut « à part » auquel ils sont attachés, qu'ils considèrent comme un « métier-statut » leur permettant de pouvoir accéder à des postes de niveau ou d'intitulé différents de leur fonction et de garder une posture à distance de l'entreprise, qui elle, doit respecter et faire une place à ces personnes au statut différent. Ce statut, les enquêtés le mettent à distance de celui d'intérimaire qui, selon eux, est un remplaçant qui n'est pas sur le même niveau de poste, ne possède pas les mêmes compétences et n'est pas dans un objectif de transmission ou de continuité après la mission. Les managers de transition se détachent

également des consultants car ils estiment qu'ils ne font pas le même travail et que les points saillants de leurs différences s'expriment dans leur aptitude opérationnelle, leur capacité à manager des équipes internes à l'entreprise, et leur expérience de première partie de carrière alors que, selon eux, le consultant se borne à délivrer un diagnostic et peut être un métier solitaire et frustrant auquel on peut accéder dès la sortie des études. Aussi, ce statut, les enquêtés ne souhaitent pas en changer, ils réitèrent leur attachement profond à être « manager de transition » et peu de paramètres pourraient les inciter à vouloir le quitter, ne laissant que très peu de place à cette éventualité. Ensuite, ce qui accentue le côté « à part » des managers de transition est leur capacité d'adaptation rapide à l'organisation (qui est une récurrence de leur discours), qualité qu'ils vont utiliser pour s'intégrer socialement dans l'entreprise, s'ajuster à leurs interlocuteurs et conduire le changement pour atteindre leurs objectifs. Puis, la manière dont les enquêtés sont perçus et comment eux-mêmes se perçoivent renforce leur sentiment d'être à part. Cette perception leur demande un effort d'intégration, d'autant plus lorsque leur réputation les précède (la leur ou celle du manager de transition en général) et qu'ils peuvent se heurter à l'hostilité des collaborateurs. Si pour eux l'intérêt de l'entreprise prime, ils se trouvent face à un changement de paradigme en ayant l'ambition de passer du statut de menace à celui de sauveur et de laisser derrière eux une opinion positive. Le dernier point ouvre le chapitre aux cabinets de management de transition qui ont une place importante dans l'accompagnement professionnel des enquêtés, en leur apportant reconnaissance, visibilité, légitimité, aide, ressource, ancrage dans le métier et recherche de missions, sachant que la prospection n'est généralement pas réalisée par les managers de transition directement. Ces cabinets peuvent intervenir pour régler un problème ou assurer le bon déroulé de la mission dans une relation tripartite et sécurisée avec le client. Conscients de la monétisation que les cabinets font de leurs compétences, certains aimeraient être reconnus pour leur valeur et qu'il y ait plus de symétrie des attentions de la part des cabinets envers eux. Le bilan de fin de mission apparaît comme étant un outil permettant de reconnaître leur travail.

Si la question initiale de cette étude était de comprendre en quoi le métier de manager de transition permet de s'affranchir des jeux politiques au sein de l'organisation, cette question a évolué vers la problématique de recherche suivante : **L'institutionnalisation du marché du management de transition qui s'associe à une dynamique de professionnalisation, signale-t-il l'émergence d'un métier à part ?** Dans l'optique de pouvoir y répondre, nous avons, dans un premier temps, avancé trois hypothèses.

La première hypothèse nous amenait à réfléchir sur le fait qu'il y a une dynamique de professionnalisation qui indiquerait l'émergence d'un métier.

En effet, alors que les acteurs du management de transition n'ont pas atteint la forme la plus achevée de leur profession, le travail d'enquête fait entrevoir une dynamique de professionnalisation. En nous appuyant notamment sur un article de F. Osty, nous avons cherché à identifier ces points saillants qui semblent témoigner de cette dynamique. Cela passe tout d'abord par un parcours d'apprentissage et de formation, au travers duquel les acteurs du marché essaient de construire une sorte de garantie de professionnalisation, par la création d'un cursus. Il y a ici un paradoxe entre le travail mené par les acteurs du marché et la réalité des interviewés qui démontrent que la construction de leur carrière s'est faite par une succession de mises en situation qui leur a permis d'acquérir de fait une forme de légitimité et de reconnaissance et de construire leur expertise professionnelle. Ensuite, le corps est une forme organisée qui semble réservée à certaines professions et marque aussi l'avancement de la professionnalisation. Aujourd'hui, les managers de transition ne peuvent pas encore revendiquer un monopole d'exercice de leur métier et l'accès à des privilèges, même s'il semble

que les acteurs sont en train d'établir une forme d'institutionnalisation du marché par la création et la mise en place d'outils de régulation et de contrôle. Cependant, la concurrence subsiste et freine la totale reconnaissance d'une forme organisée de la profession qui s'attache à se mettre en ordre et à démontrer son éthique professionnelle.

Dans les signes de professionnalisation, on perçoit une communauté de valeurs qui défend un « idéal de métier » et marque l'existence d'une représentation commune, notamment au travers du langage, de la trajectoire différenciée qui les réunit à un tournant de leur carrière, de la conception de leur rôle professionnel, de leur éthique, de leurs valeurs et de leurs convictions qui participent à créer ce sens de la communauté et qui s'incarne dans la liberté qu'ils ont à exercer cette « profession ». Les acteurs ont quelque part réussi à rendre possible une sorte d'homogénéisation d'une représentation partagée malgré les trajectoires singulières des managers de transition.

Ils n'accèdent pas encore à un statut de profession et leur reconnaissance « d'utilité publique » n'est pas totalement assurée mais ils ont réussi à acquérir une reconnaissance de leur capacité en tant que ressource et à asseoir une légitimité pour apparaître comme étant une solution d'emploi alternative face aux différents aléas que peut traverser une organisation, notamment dans les situations de renfort, de remplacement ou de retournement, donnant une forme de statut à leur métier.

Aujourd'hui, le métier de manager de transition ne revêt pas en tous points la forme d'une profession, car les acteurs n'ont pas encore établi le monopole de la transition ; donc leur autonomie ; et ils doivent encore faire face à certaines réticences vis-à-vis de leur métier. Cela a pour conséquence de freiner le fait que leur mission soit reconnue comme utile socialement. Malgré une rhétorique du discours de la part des acteurs qui cherchent à déployer un argumentaire convaincant à l'égard des autorités et de la société dans une forme d'institutionnalisation, on s'accordera donc plutôt sur le fait que le processus est en cours et que les acteurs semblent avoir entamé une dynamique de professionnalisation sans qu'elle soit encore achevée. Cela nous laisse à penser que les acteurs souhaitent faire reconnaître le statut et le métier de manager de transition sans toutefois accéder au rang de profession. Ce qui nous a permis d'arriver à une première conclusion qui est de dire qu'il y a une dynamique de professionnalisation inachevée du métier de manager de transition.

Ensuite, la seconde hypothèse s'intéressait au fait que le statut de manager de transition donnerait un pouvoir spécifique qui autoriserait à se dédouaner des aspects politiques.

Nous avons donc exploré ici l'idée que : « être manager de transition, ça donne un pouvoir particulier », en nous appuyant notamment sur les recherches de M. Weber, M. Crozier et E. Friedberg et un article de N. Alter. Alors que les enquêtés ont tendance à fonder la légitimité d'une partie de leur pouvoir sur leur statut, le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains d'agir sur d'autres. Le pouvoir a donc un caractère relationnel et n'est pas lié directement à l'acteur ou à son statut. D'autre part, s'ils disent avoir une capacité à s'extraire des jeux politiques, c'est parce qu'ils associent jeu politique et carrière et qu'ils ne se sentent pas obligés de jouer ce jeu politique parce qu'ils n'ont pas l'ambition de faire carrière au sein de l'entreprise dans laquelle ils effectuent la mission. Cela ne les empêche pas de devoir aller conquérir le pouvoir pour gagner leur autonomie, et cela passe par des stratégies d'alliance, d'influence et l'utilisation de ressources pour s'intégrer. Nous avons également pu mettre en valeur que les managers de transition peuvent prendre différentes postures de pouvoir oscillant entre le pouvoir de l'expert, le pouvoir de celui qui est détenteur d'informations de valeur, le concept de « marginal sécant » et le « réformateur autoritaire ». Cette dernière posture étant plutôt réservée à ceux qui occupent des postes de direction générale.

Nous avons également noté un certain « sens politique » dans la mesure où ils semblent avoir la capacité, tels des « caméléons », à s'adapter en fonction de l'environnement, du contexte, de la situation et de leurs interlocuteurs, ce qui révèle la réalité d'acteurs stratégiques.

Ils ont donc cet enjeu d'arriver à s'intégrer suffisamment et assez rapidement, car ils doivent s'intégrer pour construire leur autonomie, sans risquer d'être exclus. Finalement, et contrairement à ce que dit P. Abadie, ce n'est pas qu'ils sont affranchis du jeu politique, mais ce sont eux qui, à chaque fois, ont à construire leur autonomie.

Et c'est peut-être ce qu'ils apprennent à faire et qu'ils continuent d'apprendre au fil des missions : c'est à s'intégrer dans les systèmes de relations de pouvoir. Suffisamment pour pouvoir agir, mais pas trop non plus pour ne pas en être dépendant. Leur pouvoir n'étant pas lié directement à leur statut, il leur faut donc construire des stratégies pour manœuvrer à travers le tissu social, s'intégrer et atteindre leurs objectifs.

Cela nous a permis de démontrer que le pouvoir du manager de transition n'est pas inhérent à son statut et qu'il doit le construire.

Enfin, la troisième hypothèse invitait à mesurer si derrière ce statut d'emploi il y aurait une identité professionnelle en émergence.

Nous sommes partis de la matrice de la sociologie des professions et des métiers présentés dans l'article de F. Osty qui nous invite à réfléchir en prenant l'exemple des professions établies comme un repère pour comprendre le renouveau de la question des métiers en entreprise et comment se structure le marché du travail. En centrant notre réflexion sur trois points particuliers de cette matrice (le type de savoir, la reconnaissance et la carrière), il nous a semblé que l'activité de manager de transition ne correspondait pas complètement aux critères du métier ou des métiers en organisation et qu'il semblerait que l'on soit sur un métier qui ne construit pas sa reconnaissance, ni dans le métier en tant que tel, ni dans l'entreprise. Cela nous permet de comprendre que les managers de transition se créent une carrière beaucoup plus individuelle, qu'ils doivent parvenir à construire par eux-mêmes, une carrière qui n'est pas organisée par l'entreprise. Il semblerait donc que l'on soit bien sur un métier à part, au sens de : « qui ne correspond pas complètement aux formes classiques qui ont pu déjà être observées ». C'est donc un métier moins clair vis-à-vis de la reconnaissance et moins construit du point de vue de la carrière qui est aussi « à part » car les managers de transition semblent avoir trouvé une façon de fonctionner avec une contractualisation différente leur permettant de se « soustraire » à la hiérarchie, de reconquérir une autonomie et donc leur liberté... même si cela les expose à devoir faire face à la précarité, à se « débrouiller » pour construire leur carrière et leur parcours.

Ce métier fait aussi partie des « formes productives flexibles » et est adapté à la complexité des situations de travail avec, pour les managers de transition, un professionnalisme accru dans la capacité à diagnostiquer, à s'intégrer et à agir vite. Ils ont acquis cette compétence de gestionnaire du changement pour accompagner les transitions dans les organisations en alliant des capacités de diagnostic et de mise en œuvre opérationnelle.

Ils ont un statut d'emploi à part, dans le sens où ils ne sont pas salariés de l'entreprise mais possèdent un lien contractuel avec elle qui n'est pas un lien hiérarchique. Être de passage et ne pas être complètement intégré dans le social semble leur donner une liberté d'action qu'ils n'auraient pas s'ils étaient salariés. Donc, il semble que d'une certaine manière, ce qu'ils disent, c'est qu'ils se sentent compétents eux aussi parce qu'ils ont ce statut à part.

Ils ont des compétences spécifiques, car les expériences qu'ils ont vécues se trouvent être la source de leurs compétences et de leur professionnalité. Ces compétences qu'ils ont et celles qu'ils ont acquises leur permettent en quelque sorte d'exercer ce métier à part.

Ce métier est pour eux un moyen d'identification et de lien social, ils se reconnaissent au travers de cet intitulé de métier : « manager de transition ». Cela témoigne de leur « désir de

métier » et de leur volonté d'accomplissement de soi, au travers de leur engagement envers celui-ci, dans la manière dont ils s'investissent dans les missions et dans la manière dont ils s'investissent dans le métier (en prenant la parole, en témoignant, en collaborant à l'écriture d'articles...). Ce métier permet aux enquêtés de gagner une reconnaissance de leur activité, de construire leur identité et leur crédibilité, comme le rappelle F. Osty : « *L'activité de travail est la source d'une identification car elle en fait le moteur de construction d'une œuvre de métier.* » (Osty F., 2012 : p. 79). Mais sur la dimension de l'identité collective, ce que l'on voit, c'est quelque chose qui est de l'ordre d'une émergence d'une identité collective et qu'ils ont beaucoup d'attentes de la part des cabinets, notamment pour les aider à construire cette identité collective.

Enfin, en ce qui concerne leurs carrières, ce qui les rend à part aussi, c'est la manière dont elles se construisent puisque dans les métiers observés par Florence Osty, les carrières sont très balisées, très organisées. Les managers de transition sont plutôt sur un statut d'emploi flexible, voire décrit parfois comme précaire, comme ils en ont fait part dans l'enquête.

Ils ne sont pas sur des carrières institutionnalisées, mais au contraire sur des carrières très individualisées où chacun est responsable, ce qui les expose à des formes de précarité.

Cela nous conduit donc à penser que manager de transition est un statut d'emploi qui est associé à une identité sociale fragile.

Nous avons également saisi l'opportunité de mettre en parallèle l'article d'O. Henry avec nos recherches afin d'essayer de déterminer si les managers de transition sont en train de construire un monde « à part ». Cela nous a permis de mettre en avant les différences et les similitudes entre le monde des consultants, tel que décrit par O. Henry et celui des managers de transition enquêtés.

Tout d'abord, dans une forme d'analogie, ils ont en commun le secret, une façon mystérieuse de s'y prendre qui enveloppe leur façon de faire. Ils savent se raconter, se mettre en scène pour parler d'eux, de leur métier, de leurs actions pour s'afficher dans l'espace social. Les discours que l'on retrouve dans la parole des enquêtés rappellent ceux construits par les acteurs du management de transition. Ils ont une échelle du temps courte, une mission ne durant en général que quelques mois, il faut aller vite. Ils sont une population hétérogène venant d'origines, de parcours et de trajectoires différentes même si leur processus et leur mode de socialisation divergent (interne au cabinet pour les consultants, au fil des missions pour la seconde partie de carrière des managers de transition). Ils croient en leur existence à part.

Ensuite, ils marquent leur différence dans la manière dont ils sont perçus, si les termes sont flatteurs pour les consultants, ils le sont moins pour les managers de transition qui doivent faire face à la représentation socialement construite de leur métier. La construction de leur reconnaissance étant plus récente pour les managers de transition ils ne semblent pas vouloir accéder à une catégorie dominante mais vouloir accéder à une représentation positive de leur métier. Sur le mode de socialisation, si consultants et managers de transition sont soumis à la sélection et à la compétition, les enjeux de carrière, d'image et de réputation sont différents. La gestion des apparences est un point de discorde entre consultants et managers de transition qui eux dénigrent ces aspects, tout comme la motivation intrinsèque à réussir la mission dont l'objet diffère entre les deux populations. Le dernier point qui creuse l'écart entre les deux groupes est celui d'un savoir-faire technique reconnu, allié à des compétences de savoir-être et l'atteinte de résultats qui façonnent leur réputation et qu'ils savent mettre en avant dans leur discours comme en témoignent les managers de transition interviewés. Alors que chez les consultants, on note que la réputation supplante les compétences.

Ces points de comparaison entre les deux populations nous amènent à prendre conscience de la différence entre les deux groupes mais également à comprendre l'intérêt d'exister comme un groupe à part pour les managers de transition.

L'ensemble de cette analyse nous a permis d'approfondir la connaissance du métier de manager de transition mais surtout d'appréhender sous différents angles en quoi ce métier pouvait être considéré comme un métier à part au regard de sa dynamique de professionnalisation, de son statut, de son pouvoir, de son identité et de l'intérêt d'exister comme un groupe à part au vu de l'institutionnalisation du marché. Il en ressort que l'on est bien sur quelque chose qui ressemble à du métier, comme nous invite à le considérer F. Osty. Il y a du savoir, il y a des cursus, il y a des tentatives, comme la mise en production d'un parcours d'apprentissage spécifique. Il y a des associations professionnelles, il y a une fédération, il y a un syndicat, ce qui fait que par certains de ces aspects, on est sur un métier. Cependant la question de la reconnaissance n'est pas si évidente, parce qu'elle ne dépend pas que des pairs ou de l'entreprise dans laquelle le manager de transition effectue sa mission, mais elle dépend aussi du cabinet et du mandataire. Et sur ce point ils n'ont pas toujours le bilan de fin de mission qui leur permet de se sentir un peu reconnu... ou pas reconnu. La reconnaissance apparaît comme quelque chose qui est un peu en demi-teinte tout comme sur la question de la carrière. Leur parcours de seconde partie de carrière est un peu flou, moins établi que dans les professions ou les métiers en organisation. Nous avons également pu mettre en évidence que leur pouvoir n'était pas lié à leur statut et qu'ils devaient véritablement le conquérir. Enfin, leur identité professionnelle, alors même qu'ils la revendiquent, est encore fragile.

Notre méthodologie et notre démarche d'enquête nous ont permis d'avoir un avis critique sur le métier et de nous tenir à distance des discours établis par les acteurs pour questionner la problématique et nous nourrir de regards issus notamment de la sociologie pour pousser la réflexion sur les thématiques de la profession, du pouvoir, de l'autonomie, du corps de métier, de la reconnaissance, de la carrière et de l'identité.

Si les managers de transition apparaissent comme une forme flexible du travail pouvant apporter une solution à des organisations dans des situations d'urgence ils dévoilent également une nouvelle manière de penser le travail, faisant état d'une modification de la relation au travail et du rôle de l'organisation vis-à-vis d'une offre d'emploi qui n'est pas pérenne et qui peut engendrer, pour les managers de transition, des situations de précarité.

Du point de vue des ressources humaines, si l'on peut considérer que ces managers de transition peuvent être une véritable ressource pour l'entreprise qui traverse une situation difficile, on ne peut s'empêcher de penser au traitement particulier qui leur est réservé, eux qui doivent tout donner sur un temps très court pour réaliser leur mission et atteindre leurs objectifs, puis s'en aller, comment sont-ils remerciés ? Quelles sont leurs véritables sources de satisfaction professionnelle lorsque les missions s'enchaînent et parfois se ressemblent ? Qu'attendent-ils finalement de l'entreprise, comment participe-t-elle à construire leur carrière ? Ont-ils la réelle volonté de faire corps et de faire reconnaître leur profession ? Si oui, qu'est-ce qui pourrait soutenir cette dynamique de professionnalisation ? Il me semblerait intéressant de poursuivre ce travail sur les phénomènes de motivation, de satisfaction, de carrière et de reconnaissance qui n'ont été que peu abordés dans ce travail et qui permettraient de le compléter.

Par ailleurs, obtenir la reconnaissance se fait également au travers de la communication, et les managers de transition ont cet enjeu de mise en visibilité et de reconnaissance. La dynamique de professionnalisation passe aussi par une question de rhétorique de

communication professionnelle et l'on pourrait se questionner pour savoir comment gagner cette reconnaissance sur le terrain de la communication.

Ce travail de recherche met également l'accent sur les attentes des managers de transition vis-à-vis des cabinets dont ils souhaitent plus d'investissement dans la symétrie des attentions. Comment cela pourrait-il prendre forme ? Que pourraient apporter les cabinets aux managers de transition sur la création de lien, la visibilité, la reconnaissance, la formation... ? Qu'est ce qui pourrait leur être utile pour devenir de bons professionnels ou pour rester de bons professionnels ou pour continuer à être de bons professionnels ? Dans les limites du réalisable, qu'est-ce qu'il est possible de faire par rapport à ce qui existe déjà¹⁶ ?

Ce métier n'ayant pas achevé sa professionnalisation il serait intéressant de connaître plus précisément les enjeux des acteurs et de savoir comment ils en dessinent le futur. Les questionnements des enquêtés portant notamment sur son accessibilité, sa reconnaissance, son rôle social et l'avenir de la flexibilité des ressources.

¹⁶ Les entreprises de management de transition comme Wayden (Le Cercle) ou Delville (Le Club) proposent des « clubs » qui offrent différentes activités aux managers de transition qui en sont membres (conférences, ateliers, réunions thématiques...).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

- ALTER, N., (2012), « Chapitre 5 - La sociologie des organisations et la question du pouvoir », in Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France « Quadrige », p. 83-102.
- AZOULAY, N., (2007) « Lucien Karpik, L'économie des singularités » Nrf – Gallimard
- BAGLA, L., (2003), « Sociologie des organisations » La Découverte
- BLANCHET, T. (2008) « Valérie Boussard, Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance »
- BOURDONCLE R. (2000) « Professionnalisation, formes et dispositifs ». In : *Recherche & Formation*, N°35. Formes et dispositifs de la professionnalisation, sous la direction de Marguerite Altet et Raymond Bourdoncle. pp. 117-132.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., (1986), « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée ». In : C. Benabou et H. Abravanel (édits). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*. Chicoutimi, Gaëtan Morin, p. 351-369.
- DEMAZIERE, D., (2008) « l'entretien biographique comme interaction, négociations, contre-interprétations, ajustement de sens », *Langage & société* N°123, Laboratoire Printemps, CNRS, UVSQ, p. 15-35.
- LAHMOUZ, K., MATHIEU, P., (2009), « Management de transition : analyse d'une pratique en émergence ». 20e congrès de l'AGRH - Méthodes émergentes et recherches en GRH
- LANDOUR, J., (2013), « Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Le chercheur funambule*, Genèse 90, p.25-41
- MAUBANT, P. & PIOT, T., (2011). Étude des processus de professionnalisation dans les métiers adressés à autrui. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 2(2), 7-11.
- HENRY, O., (1997), « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil ». In : *Politix*. Vol. 10, N°39. Troisième trimestre 1997. p. 155-177.
- HENRY, O., (2013), « Comment se forment les dispositifs de jugement ? » Une analyse socio-historique des activités de conseil (1912-1952), *Revue Française de Socio-Économie*
- JOLLY, C. & FLAMAND, J. (2019). « Droits sociaux et statuts d'emploi : une cartographie des métiers. » *Regards*, 55, p. 39-52.
- MAURICE, M., (1972), « Propos sur la sociologie des professions ». In : *Sociologie du travail*, 14^e année n°2, Les professions, sous la direction de Claude Durand. p. 213-225.
- OSTY, F., « les travaux fondateurs et leur actualité », Chapitre 4 – *Sociologie des Professions et des métiers*, p. 63-81
- PIOTET, F. (2009). « Métier, classification, statut, compétence : la qualification en débat. » *Éducation et sociétés*, 23, p. 123-137
- WITTORSKI, R., (2008). *La professionnalisation*. *Savoirs*, 2(2), 9-36.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles professionnels

BEGRICHE, J., CASSOU M. et MARTY, L. (2020), « Le management de transition en France » - étude XERFI – France Transition

COUDRAY, F. (2007), « Le Management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques », Cahiers de l'académie N°8, Académie des sciences et techniques comptables et financières.

DURAND-TISNES, B. « Le management de transition, une nouvelle façon d'envisager sa carrière professionnelle » – Article

GARREAU, M. (2017), « Managers de transition : des cadres de haut vol », revue Management, novembre 2017, p. 76-79

MALKIN, R. (2016), « Les dégraisseurs », Magazine Society, Mai 2016

RESSOURCES TRANSITION, « Manager de transition : quel statut en entreprise ? » - Article

<https://www.ressourcetransition.fr/actualites/manager-de-transition-quel-statut-en-entreprise>

WAYDEN – Livre Blanc « Franchir des caps grâce au management de transition »

Sitographie

<https://www.francetransition.org/>

<https://www.wayden.fr/>

<https://www.delville-management.com/>

<https://www.valtus.fr/>

<https://www.reactive-executive.com/>

<https://www.eim.com/fr/management-de-transition/>

https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/hashtag-decryptage/bienvenue-dans-l-ere-du-management-de-transition_AB-202110280138.html

<https://solutions.lesechos.fr/ils-en-parlent/c/managers-de-transition-quel-est-leur-role-28496/>

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0611388978382-le-manager-de-transition-la-pepite-des-entreprises-en-transformation-344672.php>

ANNEXES

PRISE DE CONTACT PRÉ ENTRETIEN

Bonjour,

Je suis Julien Pages-Xatart et dans le cadre de ma reprise d'études, je poursuis actuellement un Master 2 Communication option Ressources Humaines au CELSA - Sorbonne Université en formation continue.

C'est dans le cadre de cette formation que je me suis lancé dans l'écriture d'un mémoire qui porte sur le management de transition et que je dois réaliser une enquête qui porte sur votre activité.

Ayant pu réaliser mon stage au sein de WAYDEN, j'ai sollicité X pour savoir s'il pouvait me recommander auprès de quelqu'un ayant effectué plusieurs missions en tant que manager de transition et il m'a transmis vos coordonnées.

C'est pourquoi je me permets de vous écrire aujourd'hui afin de voir dans quelle mesure vous pourriez participer à cette étude. Il s'agit donc d'un premier contact.

L'objectif de cette étude est de comprendre ce en quoi « manager de transition » est un métier à part. Qu'est-ce qui fait son unicité, en quoi est-il différent ?

Quelles sont les modalités de cet entretien ?

- *La durée de notre échange serait d'environ une heure. Compte tenu de la crise sanitaire, il pourrait être réalisé à distance en visioconférence si nécessaire.*
- *Les entretiens sont utilisés pour produire une analyse collective et lorsque des citations d'entretiens sont utilisées, elles sont totalement anonymées. Cependant, afin de respecter les propos tenus, cet échange sera enregistré avec votre accord.*
- *Cet entretien est décorrélé de ma mission chez WAYDEN, nos échanges sont liés à un travail de recherche et ne pourront être utilisés à d'autres fins.*

Quels sont les critères pour pouvoir participer à cette étude ?

- *Vous êtes ou avez été « manager de transition » et vous avez déjà effectué plus de trois missions d'au moins six mois en tant que manager de transition*
- *Vous réalisez ou vous avez réalisé ces missions soit en utilisant votre propre véhicule de facturation soit en utilisant une entreprise de portage salarial*
- *Vous occupez ou vous avez occupé un poste de Direction lors de ces missions*
- *Vous effectuez ou vous avez effectué au moins 3 missions ni sous forme d'un CDI, ni sous forme d'un CDD*

Si ces conditions vous conviennent et que vous répondez à ces critères, est-ce que vous accepteriez de convenir d'une date d'entretien avant le 30 juin ?

N'hésitez pas à me contacter pour tout point que vous souhaiteriez clarifier, je me tiens à votre disposition.

Dans l'attente de votre retour, je vous remercie par avance du temps que vous aurez consacré à la lecture de ce message.

Bien cordialement,

Julien Pages-Xatart

FICHE DE L'INTERVIEWÉ

Informations collectées lors du pré entretien, permettant de confirmer que l'interviewé répond aux critères.

INFORMATIONS PERSONNELLES

Code anonymisation		
Nom		
Prénom		
Année de naissance		
Âge		

INFORMATIONS SUR LE MÉTIER

Intitulé des postes occupés		
Fonction		

RESPECT DES CRITÈRES

Critère principal : L'interviewé est ou a été « manager de transition » et a déjà effectué plus de trois missions d'au moins six mois en tant que manager de transition

Critères secondaires :

- L'interviewé réalise ou a réalisé ces missions soit en utilisant son propre véhicule de facturation soit en utilisant une entreprise de portage salarial
- L'interviewé occupe ou occupait un poste de Direction lors de ses missions
- L'interviewé effectue ou a effectué ces missions ni sous forme d'un CDI, ni sous forme d'un CDD

Éléments d'hétérogénéité :

- Les différents genres, métiers, tailles, secteurs, localisations des entreprises et domaines d'activité seront acceptés

INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES

- Taille des entreprises dans lesquelles ont été effectuées les missions (décret n°2008-1354 du 18 déc 2008)

o TPE (moins de 10 salariés)	
o PME (de 10 à 249 salariés)	
o Entreprises de Taille Intermédiaire (de 250 à 4999 salariés)	
o Grandes Entreprises (à partir de 5000 salariés)	
- Secteur d'activité des entreprises :	
- Localisations géographiques :	
- Domaines d'activité des entreprises (public/privé) :	

INTRODUCTION A L'ENTRETIEN

Bonjour,

Tout d'abord merci d'avoir accepté ce rendez-vous, j'apprécie très sincèrement votre disponibilité pour ce temps d'échange.

Avant que nous commencions cet entretien, sachez qu'il devrait durer environ une heure et je vous rappelle que vous avez accepté d'être enregistré pour me permettre d'utiliser vos propos au plus juste. Pour respecter la confidentialité lorsque des citations d'entretiens sont utilisées, elles seront totalement anonymées.

Si toutefois il y avait quelque chose qui vous gêne, n'hésitez pas à me le signaler, je peux suspendre l'enregistrement ou ne pas utiliser certains points que vous ne souhaitez pas voir figurer dans cette étude.

Sentez-vous libre et sincère dans les réponses que vous allez apporter. Je vous rappelle que cette étude est déconnectée de ma fonction chez Wayden et qu'il n'y aura pas d'interaction possible. C'est un travail d'enquête que je mène dans le cadre de mon mémoire.

Comme vous le savez je m'intéresse aux managers de transition et plus précisément je cherche à comprendre comment ils voient et vivent cette activité. Je voudrais comprendre notamment ce qui en fait un métier « à part » : en quoi il est différent d'un poste de management classique d'une part, en quoi il est différent de l'intérim ou d'un CDD d'autre part ?

Avant de démarrer, avez-vous des questions ?

Je vous propose donc maintenant de commencer.

GUIDE D'ENTRETIEN	
QUESTIONS D'ACCROCHE A POSER	INFORMATIONS RECHERCHÉES ET RELANCES
THEME 1 : trajectoire de la personne (Contextualiser personnellement son propos, savoir d'où elle vient)	
Pouvez-vous rapidement me parler de vous et de votre parcours ?	- Quel parcours de formation avez-vous ? + initial + formation continue - Quel est votre métier ? (DAF, DRH, DG...) - Combien d'années d'expérience professionnelle aviez-vous avant de commencer votre première mission en tant que manager de transition ?
Qu'est-ce qui a fait que vous êtes devenu manager de transition ? (L'accident, le déclencheur, la circonstance)	- Comment est-ce arrivé ? - Qu'est-ce qui vous a attiré dans le management de transition ? Expliquez-moi... + le besoin / la nécessité de changer + l'autonomie / la liberté + le salaire + les missions proposées + une connaissance / une recommandation + ...
Qu'est-ce qui vous a incité à faire plusieurs missions de management de transition ? (Plaît, déplaît, éthique)	- Qu'est-ce qui vous plaît ? - Comment pourriez-vous l'expliquer ? - Est-ce qu'il y a un lien avec une expérience personnelle ou une expérience précédemment vécue ? - Comment avez-vous fait ce choix ? - Dans ces expériences qu'est-ce que vous avez trouvé difficile ? + Qu'est-ce qui ne vous a pas plu ? + Avez-vous parfois été traversé par des questions éthiques relatives aux missions qu'on vous demande de conduire ? Comment les avez-vous résolues ?
TRANSITION :	<i>Merci de m'avoir parlé de vous et de votre parcours. A présent nous allons échanger sur votre activité (métier)</i>
THEME 2 : cadre du management de transition (contextualisation de la position dans l'organisation, savoir d'où vient la position occupée, pouvoir)	
Votre dernière expérience de manager de transition...	- Est-ce qu'il y avait quelqu'un d'autre à ce poste avant vous ? - Savez-vous comment le besoin d'un manager de transition a été identifié dans cette entreprise ? - Est-ce qu'il y a eu un facteur déclencheur ? (problème particulier...) - Savez-vous quelle est la personne ou quel est le service qui a initié ce besoin ?

Comment s'est passée cette expérience ?	- Avec votre manager direct ? + Quel était son titre et comment était sa relation avec vous ? (support / challenger) - Avec vos pairs (CODIR / COMEX) ? + Comment était votre relation avec eux ? (support / challenger) - Avec vos collaborateurs / vos subordonnés ? + Comment était votre relation avec eux ? - Avez-vous rencontré des difficultés ou des problèmes ? Comment les avez-vous résolus ? - Diriez-vous que le manager de transition a une position à part dans l'entreprise ? + comment l'expliquez-vous ? + comment cela se manifeste ? + est-ce que cette position vous donne des privilèges ou des droits particuliers ?
Patrick Abadie, Président de Delville, explique : « <i>Les managers de transition sont dédouanés des aspects politiques qui existent dans toutes les organisations</i> » Qu'en pensez-vous ?	- En quoi cela est-il vrai/faux ? - Qu'est-ce qui permet de ne pas jouer le jeu politique selon vous ? + fonction à part ? position à part ?... - Vous êtes-vous trouvé en situation de devoir le jouer ? + racontez-moi...
Est-ce que le manager de transition a des pouvoirs que d'autres n'ont pas ?	- Des savoirs-faire, des savoirs-être ? - Est-ce qu'on lui confie des pouvoirs spécifiques ? + Qui les lui confie ?
TRANSITION :	<i>Merci de m'avoir permis d'en savoir un peu plus sur votre activité et de comprendre comment vous l'exercez</i>
THEME 3 : management de transition, un monde à part (alimenter la problématique)	
Qu'est-ce qui vous différencie d'un consultant... et d'un intérimaire ?	- Si oui, comment ? en quoi ? - Si non, pourquoi ?
Que vous apporte un cabinet de management de transition ?	- Qu'attendez-vous de sa part ? + accompagnement ? + trouver des missions ? + offrir des formations ?...
Si une mission se passe mal, vers qui vous tourneriez-vous ?	- Qui pourrait vous apporter de l'aide ? + cabinet / DA + collègue...
Un bilan de fin de mission, est-ce indispensable pour vous ?	- Pourquoi ?
Qu'est-ce qui pourrait vous faire arrêter d'être manager de transition ?	- Quels changements futurs voyez-vous / imaginez-vous pour les managers de transition ?

CONCLUSION :	<i>Nous arrivons au terme de cet échange et je souhaite très sincèrement vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé.</i> Aimeriez-vous ajouter quelque chose avant de clôturer cet entretien ?