

ESPACE LIBRE

Le management de transition comme levier de résilience organisationnelle en Tunisie : perspectives théoriques et empiriques

Tasnim Away^a, Sami Boudabbous^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n2.2203>



RÉSUMÉ. Dans un contexte tunisien marqué par des crises économiques et politiques multiples, cette étude explore comment le management de transition émerge comme une solution stratégique pour renforcer la résilience des organisations. Par une approche qualitative basée sur 17 entretiens avec des managers de transition et des dirigeants/DRH d'entreprise, la recherche révèle les mécanismes concrets par lesquels ces professionnels aident les organisations à survivre aux chocs et à se transformer durablement. L'analyse met en lumière trois apports majeurs : un leadership adaptatif capable de s'ajuster aux réalités tunisiennes; un renforcement direct des capacités de résilience à travers l'absorption des crises et l'accélération des transformations; et une complémentarité stratégique entre interventions d'urgence et missions de transformation structurelle. Cette étude offre aux praticiens une grille d'analyse opérationnelle pour optimiser le recours au management de transition. À notre connaissance, à titre de première recherche qualitative approfondie sur ce phénomène en Tunisie, cet article propose un modèle intégrateur original éclairant les conditions d'une résilience durable dans les économies émergentes.

Mots clés : Management de transition, résilience organisationnelle, leadership adaptatif, Tunisie, capacités dynamiques

ABSTRACT. In a Tunisian context marked by successive economic and political crises, this study examines how interim management is emerging as a strategic route to greater organizational resilience. Drawing on 17 interviews with interim managers and company executives, the research identifies the concrete mechanisms through which these professionals help organizations withstand shocks and transform themselves for the long term. Three contributions stand out: adaptive leadership attuned to Tunisian conditions; a direct strengthening of resilience capabilities, through both crisis absorption and faster transformation; and a strategic complementarity between emergency assignments and structural change mandates. The study gives practitioners an operational framework for making better use of interim management. To the authors' knowledge the first in-depth qualitative study of the phenomenon in Tunisia, it proposes an integrative model of the conditions for lasting resilience in emerging economies.

Key words: Interim management, organizational resilience, adaptive leadership, Tunisia, dynamic capabilities

Introduction

Dans un environnement marqué par des crises économiques et politiques récurrentes, les organisations tunisiennes font face à une incertitude structurelle. Cette instabilité chronique les contraint à développer des capacités d'adaptation rapides pour assurer leur pérennité, rendant la résilience

^a Ph. D, Faculté des Sciences Économique et de Gestion, University of Sfax, Tunisia

^b Professeur, Faculté des Sciences Économique et de Gestion, University of Sfax, Tunisia

organisationnelle non plus un simple concept théorique, mais une nécessité opérationnelle. La résilience se définit ici comme la capacité à anticiper, à absorber, à s'adapter et à se transformer face aux perturbations (Lengnick-Hall et Beck, 2005; Duchek, 2020).

Parallèlement, le management de transition émerge comme une réponse stratégique pour accompagner les organisations en période de crise. Cette pratique, qui consiste à confier temporairement la direction à des managers expérimentés pour piloter le changement ou pour stabiliser des situations critiques (Kanter, 2011), est largement documentée dans les économies développées, où elle s'inscrit dans des marchés du travail formalisés et dans des structures organisationnelles stabilisées.

Pourtant, la transposition de cette pratique et des cadres théoriques qui la sous-tendent aux contextes d'économies émergentes soulève des questions fondamentales. La théorie du management par les ressources (*resource-based view* ou RBV) (Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) (Teece et collab., 1997), qui constituent les piliers conceptuels du management de transition, reposent sur des présupposés implicites de marchés fonctionnels, d'institutions stables et de rationalité économique. Or, ces conditions sont précisément défaillantes dans les économies émergentes comme la Tunisie (Khanna et Palepu, 2010). Dès lors, une tension majeure apparaît : les cadres théoriques disponibles ont été élaborés dans des contextes de relative stabilité, mais ils sont mobilisés pour analyser un phénomène qui opère dans des environnements marqués par l'incertitude, par l'informalité et par la faiblesse institutionnelle. Cette discordance entre les postulats théoriques et la réalité empirique n'a que rarement été explicitée, laissant un vide conceptuel significatif.

En Tunisie, où les crises économiques et politiques se succèdent depuis 2011, la question de la résilience organisationnelle est particulièrement vive. Les travaux montrent que les pratiques de gestion des talents influencent l'agilité organisationnelle (Bouteraa et Bouaziz, 2023), mais aucun n'a analysé systématiquement la contribution du management de transition à la construction de la résilience. Plus largement, dans la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (ANMO), les études sur le management de transition restent rares et souvent anecdotiques (Saadouni et al., 2025), laissant un vide empirique significatif. Ce double vide, conceptuel et empirique, est d'autant plus problématique qu'il conduit à importer des modèles théoriques sans interroger leur validité dans des contextes où les règles du jeu organisationnel sont fondamentalement différentes.

Dès lors, cet article ne se contente pas d'appliquer des cadres théoriques existants à un nouveau terrain. Il propose de les mettre à l'épreuve du contexte tunisien pour comprendre si le management de transition y opère selon les mêmes mécanismes, ou si son efficacité repose plutôt sur des ressorts spécifiques, potentiellement en décalage avec les modèles dominants. Les questions de recherche qui guident cette étude sont les suivantes : *Comment le management de transition constitue-t-il un levier de résilience organisationnelle dans les entreprises tunisiennes? Et en quoi ce processus révèle-t-il, nuance-t-il ou remet-il en question les cadres théoriques établis?*

Pour y répondre, nous analysons les mécanismes par lesquels l'intervention temporaire de managers expérimentés renforce la capacité des organisations à anticiper, à absorber, à s'adapter et à se transformer dans un environnement instable, tout en identifiant les spécificités contextuelles qui pourraient invalider, enrichir ou transformer les modèles existants.

L'article s'articule en quatre parties. La première mobilise la littérature sur la résilience organisationnelle et sur le management de transition pour poser les bases théoriques et pour expliciter la tension entre les modèles établis et le contexte d'économies émergentes. La deuxième présente la méthodologie qualitative déployée (17 entretiens) et la troisième, les résultats empiriques. La quatrième partie discute ces résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés, en montrant comment le contexte tunisien oblige à repenser certains de leurs postulats, et propose un modèle intégrateur du management de transition comme levier de résilience en contexte d'économies émergentes.

1. Revue de littérature

1.1 Management de transition : définitions et évolution

Le management de transition se définit comme l'intervention temporaire de dirigeants ou managers expérimentés pour piloter des périodes de changement, de transformation stratégique ou de crise au sein d'une organisation (Kanter, 2011). Cette pratique, historiquement développée en Europe, notamment aux Pays-Bas, en Belgique et en France, est apparue comme une solution flexible pour répondre aux besoins urgents des entreprises faisant face à des perturbations internes ou externes (Dulewicz et Higgs, 2005; Lallement, 2015). Initialement associée à des missions de « pompiers organisationnels » (*firefighting*), c'est-à-dire de résolution de crises immédiates ou de stabilisation de situations critiques, la fonction du manager de transition a évolué pour inclure des missions stratégiques de transformation organisationnelle, de numérisation ou de conduite de projets complexes nécessitant expertise et neutralité externe (Kaufman, 2018; Khan et Ramakrishnan, 2026).

Cette évolution reflète la reconnaissance de la valeur stratégique du management de transition, qui dépasse désormais la simple gestion opérationnelle (Heimann, 2019). Le rôle des managers de transition devient ainsi multidimensionnel, combinant leadership transformationnel, expertise sectorielle ainsi que capacité à gérer l'incertitude et la complexité (Heifetz et Linsky, 2002; Bass et Riggio, 2006).

Par ailleurs, si le management de transition est bien documenté dans les économies européennes, son extension aux pays émergents reste relativement récente. Dans ces contextes, caractérisés par des contraintes institutionnelles, par un accès limité aux talents et par des environnements instables, les managers de transition jouent un rôle crucial pour transférer des compétences, pour structurer des processus et pour introduire des pratiques de gouvernance innovantes (Saadouni et al., 2025 ; Bouteraa et Bouaziz, 2023). Ces expériences montrent que le management de transition peut dépasser sa fonction originelle de « pompiers organisationnels » pour devenir un levier stratégique au service de la performance durable et de la résilience des organisations.

1.2 Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle est un concept central pour comprendre la capacité des entreprises à faire face aux perturbations et à maintenir leur performance dans des environnements incertains et instables. Elle se définit comme la capacité d'une organisation à anticiper les risques, à absorber les chocs, à s'adapter au changement et à se transformer afin de renforcer sa pérennité (Wildavsky, 1988; Lengnick-Hall et Beck, 2005; Ducheck, 2020). Cette définition met en évidence l'approche systémique de la résilience, qui ne se limite pas à la simple réaction face à une crise, mais implique également un apprentissage organisationnel et la capacité de se renouveler après des perturbations.

La littérature identifie généralement quatre dimensions clés de la résilience organisationnelle :

- *Anticiper* : Elle correspond à la capacité de l'organisation à identifier et à prévoir les menaces et les opportunités émergentes avant qu'elles ne se matérialisent (Duchek, 2020);
- *Absorber* : Elle reflète la faculté de l'organisation à supporter les perturbations sans subir de dommages irréversibles sur ses processus, ses ressources ou sa structure (Lengnick-Hall et Beck, 2005);
- *S'adapter* : Elle implique la capacité de modifier rapidement les stratégies, les processus ou les comportements organisationnels pour répondre aux nouvelles conditions (Williams et collab., 2017);
- *Se transformer* : Elle va au-delà de l'adaptation et renvoie à la possibilité pour l'organisation de réinventer ses structures, ses pratiques ou ses modèles d'affaires afin d'émerger plus forte après la crise (Bhamra et collab., 2011; Duchek, 2020).

Ces dimensions permettent non seulement de comprendre la résilience comme un processus dynamique et multidimensionnel, mais elles fournissent également un cadre pour analyser comment des interventions spécifiques, telles que le management de transition, peuvent renforcer chacune de ces capacités dans des organisations faisant face à un contexte instable, comme c'est le cas dans les pays émergents, en particulier en Tunisie.

1.3 Lien théorique : management de transition et résilience

Le management de transition peut être conceptualisé comme une ressource stratégique temporaire au service de la résilience organisationnelle. Selon la théorie du management par les ressources, les avantages compétitifs durables d'une organisation dépendent de sa capacité à mobiliser et à exploiter des ressources rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables (Barney, 1991). Dans ce cadre, le manager de transition constitue une ressource exceptionnelle, apportant expertise, neutralité et compétences spécialisées, mobilisable pendant des périodes critiques pour renforcer l'adaptabilité et la performance organisationnelles (Kanter, 2011; Heimann, 2019).

La théorie des capacités dynamiques fournit un cadre complémentaire pour comprendre le rôle stratégique du management de transition dans des environnements incertains (Teece et collab., 1997). Les managers temporaires contribuent aux trois dimensions centrales des capacités dynamiques : la capacité à détecter (*sensing*) les opportunités et menaces émergentes, la capacité à saisir (*seizing*) les occasions stratégiques par l'implantation rapide de solutions et la capacité à transformer (*transforming*) les ressources et processus internes afin de renforcer l'organisation face aux perturbations. Cette perspective met en évidence le rôle des managers de transition non seulement dans la stabilisation des situations critiques, mais également dans la création d'une résilience durable et évolutive (Eisenhardt et Martin, 2000).

Par ailleurs, le management de transition est étroitement lié aux approches de leadership de crise et de gestion du changement. Les managers temporaires exercent un leadership transformationnel et adaptatif qui leur permet de mobiliser les équipes, de restructurer les processus et de diffuser des pratiques organisationnelles propices à la résilience (Heifetz et Linsky, 2002; Bass et Riggio, 2006). Leur intervention combine donc une expertise opérationnelle immédiate avec des dimensions stratégique et humaine, favorisant l'absorption des chocs, l'adaptation rapide et la transformation organisationnelle.

Malgré ces fondements théoriques robustes, la littérature empirique sur le lien entre management de transition et résilience demeure limitée, particulièrement dans le contexte des pays émergents et de la région ANMO, et plus spécifiquement en Tunisie. Les rares études disponibles mettent en avant l'importance des pratiques de gestion des talents et de l'apprentissage organisationnel pour renforcer la résilience, mais elles n'explorent pas le rôle spécifique des managers de transition comme levier stratégique (Saadouni et al., 2025 ; Bouteraa et Bouaziz, 2023). Cette lacune souligne la nécessité

d'études empiriques approfondies dans ce contexte afin d'identifier les mécanismes par lesquels le management de transition peut contribuer à renforcer la résilience organisationnelle. C'est précisément à cette lacune que répond notre étude, en proposant une analyse qualitative exploratoire ancrée dans le contexte tunisien.

2. Méthodologie

2.1 Choix méthodologique

Une approche qualitative exploratoire a été adoptée pour étudier ce phénomène encore peu formalisé en Tunisie. Ce choix méthodologique se justifie par : 1) le caractère émergent du management de transition dans la région ANMO, où les pratiques restent largement informelles; 2) la nécessité d'explorer en profondeur les expériences et perceptions des acteurs; et 3) l'objectif de générer une perspective riche pour construire un cadre théorique adapté au contexte local (Yin, 2018; Saunders et collab., 2019).

Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de managers de transition et de dirigeants ou directrices des ressources humaines (DRH) d'entreprises tunisiennes ayant eu recours à ce type d'intervention. Cette méthode permet d'articuler flexibilité d'exploration et comparabilité des données (Kvale et Brinkmann, 2015). Le guide d'entretien a été construit en lien direct avec les quatre dimensions de la résilience (anticiper, absorber, s'adapter, se transformer) identifiées dans la littérature (Duchek, 2020).

2.2 Contexte d'étude

L'étude se situe dans le contexte tunisien, caractérisé par une économie émergente faisant face à des défis multiples, notamment des crises économiques récurrentes, une instabilité politique et une numérisation inégale des entreprises (Banque mondiale, 2022; IMF, 2023). Ces perturbations fréquentes accentuent l'incertitude organisationnelle et rendent la capacité d'adaptation des entreprises particulièrement critique pour leur survie et leur développement durable.

Dans ce contexte, les pratiques de management de transition restent encore peu formalisées et largement méconnues dans le tissu économique local. Les interventions managériales temporaires sont rarement institutionnalisées, ce qui rend le terrain d'étude inédit et offre une opportunité unique d'explorer comment des managers expérimentés peuvent contribuer à renforcer la résilience des organisations tunisiennes face à des environnements complexes et instables (Saadouni et al., 2025 ; Bouteraa et Bouaziz, 2023). Ce contexte rend l'étude particulièrement pertinente : il permet d'examiner non seulement les mécanismes génériques de renforcement de la résilience, mais aussi leur adaptation spécifique aux contraintes institutionnelles et culturelles du marché tunisien.

2.3 Collecte des données

L'échantillon a été constitué par une stratégie d'échantillonnage raisonné (Patton, 2015), par le biais des réseaux professionnels et des cabinets de management de transition actifs en Tunisie. Au total, 10 managers de transition ont été interrogés, sélectionnés sur la base de leur expérience dans des missions critiques (finance, ressources humaines, numérique, direction générale) et de leur diversité sectorielle.

Participant	Âge	Sexe	Poste actuel	Expérience (N ^{bre} d'années)	Secteur	Taille de l'organisation	N ^{bre} de missions en management de transition
M1	52	H	Directeur financier	25	Banque	Grande	3
M2	45	F	DRH intérimaire	18	Industrie	Moyenne	2
M3	50	H	Directeur TI	20	TIC	Grande	4
M4	48	H	Directeur général	22	Services	Grande	3
M5	38	F	Manager numérique	15	TIC	Moyenne	2
M6	55	H	Directeur opérations	30	Industrie	Grande	5
M7	46	F	DRH intérimaire	17	Services	Moyenne	2
M8	49	H	Directeur marketing	19	Banque	Grande	3
M9	41	F	DRH	16	Industrie	Moyenne	2
M10	44	H	Directeur logistique	21	Logistique	Grande	3

Note. DRH = directrice des ressources humaines; TI = technologies de l'information; TIC = technologies de l'information et de la communication

Tableau 1 – Profil de l'échantillon et caractéristiques des managers de transition

Le tableau 1 montre une diversité de profils (10 participants âgés de 38 à 55 ans, dont 4 femmes et 6 hommes) couvrant plusieurs secteurs (banque, industrie, TIC, services, logistique) et une expérience en management de transition allant de 2 à 5 missions.

Parallèlement, 7 dirigeants ou directrices des ressources humaines (DRH) participant à cette étude représentent un échantillon d'entreprises tunisiennes de tailles et de secteurs variés, incluant l'industrie, les services, la banque et les TIC. Leur âge varie entre 39 et 55 ans, avec une expérience professionnelle de 15 à 28 ans. Parmi eux, trois sont des femmes et quatre, des hommes. Tous ont déjà fait appel à un manager de transition dans le cadre de projets stratégiques ou de gestion de crise, ce qui permet d'explorer leurs perceptions sur l'efficacité et sur l'impact de cette pratique dans le contexte tunisien.

Participant	Âge	Sexe	Poste actuel	Expérience (N ^{bre} d'années)	Secteur	Taille de l'organisation	N ^{bre} de missions en management de transition
D1	50	H	Directeur général	25	Banque	Grande	1
D2	42	F	DRH	18	Industrie	Moyenne	2
D3	47	H	Directeur opérations	22	TIC	Grande	1
D4	55	H	Directeur financier	28	Services	Grande	3
D5	39	F	DRH	15	Industrie	Moyenne	1
D6	48	H	Directeur marketing	20	Banque	Grande	2
D7	45	F	DRH	17	Services	Moyenne	1

Note. DRH = directrice des ressources humaines; TIC = technologies de l'information et de la communication

Tableau 2 – Profil de l'échantillon et caractéristiques des dirigeants/DRH d'entreprises

Les données ont été recueillies entre janvier et avril 2025 par le biais d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 52 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement transcrits, produisant 187 pages de verbatims. Cette transcription intégrale garantit la fidélité des données pour l'analyse.

Le guide d'entretien a été structuré autour de trois thèmes principaux :

- *Compétences et rôles du manager de transition* : Identification des savoir-faire clés, des responsabilités et des approches déployées pour piloter le changement ou gérer les crises;
- *Contribution à la résilience organisationnelle* : Analyse des mécanismes par lesquels les managers de transition influencent la capacité de l'organisation à anticiper, à absorber, à s'adapter et à se transformer;
- *Différences entre contextes conjoncturels et structurels* : Exploration des variations de pratiques et d'impact selon la nature des perturbations (crises ponctuelles vs transformations stratégiques).

Ce guide a été construit pour établir un lien explicite entre la question de recherche et les dimensions de la résilience : le thème 1 explore les compétences mobilisées (capacités dynamiques), le thème 2 analyse directement les quatre dimensions de la résilience et le thème 3 permet de distinguer les contextes conjoncturels et structurels (dialectique centrale dans notre modèle).

2.4 Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée avec le logiciel NVivo 15, selon une démarche de codage thématique inspirée de Strauss et Corbin (1998). Cette approche se décompose en trois étapes :

- *Codage ouvert* : Identification initiale des concepts émergents à partir des verbatims, sans présupposés théoriques trop restrictifs;
- *Codage axial* : Mise en relation des catégories afin de dégager des dimensions clés et des thèmes communs;
- *Codage sélectif* : Intégration des thèmes autour de catégories centrales, en lien avec la problématique de recherche sur le rôle du management de transition dans la résilience organisationnelle.

Une triangulation des données a été effectuée entre les discours des managers de transition et ceux des dirigeants/DRH, ce qui a permis de confronter les points de vue et de renforcer la validité interne des résultats (Patton, 2015).

2.5 Position des chercheurs et réflexivité

En tant que chercheurs, nous sommes conscients que notre positionnement et nos présupposés théoriques ont pu influencer la collecte et l'interprétation des données. Notre ancrage dans les théories du management stratégique (management par les ressources, capacités dynamiques) nous a naturellement conduits à privilégier des lectures en termes de ressources et de compétences. Pour contrebalancer ce biais potentiel, plusieurs dispositifs ont été mis en œuvre.

Premièrement, nous avons systématiquement soumis nos interprétations émergentes à une confrontation avec les verbatims bruts lors de séances de codage croisé entre les deux chercheurs impliqués dans l'analyse, réduisant ainsi le risque de surinterprétation théorique.

Deuxièmement, la triangulation des points de vue entre managers de transition et dirigeants/DRH a permis de confronter nos catégories à des perspectives parfois divergentes, enrichissant notre compréhension et limitant les biais de confirmation.

Troisièmement, notre connaissance préalable du contexte tunisien, si elle constitue un atout pour interpréter finement les données, nous a exposés au risque de familiarité, c'est-à-dire à une tendance à considérer comme « évidentes » des pratiques qui auraient mérité d'être interrogées. Pour limiter ce biais, nous avons adopté une posture de « naïveté contrôlée » (Becker, 1998) : lors du codage ouvert, nous nous sommes strictement appuyés sur les termes employés par les répondants, avant de mobiliser notre connaissance contextuelle en phase de codage axial et de codage sélectif pour enrichir l'interprétation sans la contraindre.

Enfin, nous avons veillé à documenter nos choix interprétatifs tout au long du processus, de manière à rendre notre cheminement analytique aussi transparent que possible. Cette attention réflexive vise à renforcer la crédibilité et la rigueur de notre démarche, conformément aux critères de la recherche qualitative (Lincoln et Guba, 1985).

2.6 Chronologie et déroulement de la recherche

La recherche s'est déroulée en quatre phases principales, entre novembre 2024 et juillet 2025, selon un calendrier séquentiel :

- *Préparation théorique (novembre-décembre 2024)* : Elle a consisté en la construction du cadre théorique et l'élaboration du guide d'entretien, validé auprès de deux experts universitaires pour en assurer la pertinence et la clarté. Parallèlement, les premiers contacts ont été identifiés par le biais des réseaux professionnels et des cabinets de management de transition actifs en Tunisie, permettant de préparer l'accès au terrain;

- *Collecte des données (janvier-avril 2025)* : Au total, 17 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 10 managers de transition et de 7 dirigeants/DRH d'entreprises tunisiennes. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 52 minutes, a été enregistré et intégralement transcrit dans les 48 heures suivant sa réalisation, garantissant la fidélité des données pour l'analyse ultérieure;
- *Analyse (mai-juin 2025)* : Elle a mobilisé le logiciel NVivo 15 selon une démarche de codage thématique inspirée de Strauss et Corbin (1998), articulant codage ouvert, axial et sélectif. La saturation théorique a été atteinte au 15^e entretien, confirmée par l'absence de nouvelles catégories émergentes dans les deux derniers entretiens réalisés;
- *Rédaction et révision (juillet 2025)* : Elle a permis de structurer les résultats, d'élaborer le modèle intégrateur et de rédiger les différentes sections du manuscrit. Une relecture critique par les coauteurs a été systématiquement effectuée pour assurer la cohérence et la rigueur de l'ensemble.

3. Résultats

L'analyse thématique systématique des 17 entretiens menés auprès de managers de transition et de dirigeants/DRH tunisiens révèle les mécanismes par lesquels le management de transition agit comme un levier de résilience organisationnelle dans un contexte marqué par l'incertitude. Les résultats, présentés ci-dessous, mettent en lumière une architecture compétentielle complexe, une contribution multidimensionnelle à la résilience et une distinction fondamentale entre les interventions, culminant dans un modèle empirique intégrateur.

3.1 Compétences et rôles des managers de transition : une architecture multidimensionnelle

L'analyse fait émerger trois catégories de compétences : communication et médiation; expertise technique et sectorielle. Elles sont organisées autour d'une compétence méta : le leadership adaptatif.

Leadership adaptatif : la compétence méta

L'analyse révèle que le leadership adaptatif n'est pas une simple compétence parmi d'autres, mais une « compétence méta » qui sous-tend et module toutes les autres. Il s'agit de la capacité à diagnostiquer rapidement le contexte culturel et opérationnel, puis à ajuster son style de management en conséquence. Les managers de transition doivent naviguer entre des postures d'autorité ferme et de facilitation collaborative, souvent au sein d'une même mission. Cette agilité n'est pas simplement tactique; elle est perçue comme stratégique pour gagner la confiance et pour obtenir des résultats dans des environnements complexes et résistants.

Ma mission a duré huit mois. Les deux premiers, j'étais le "pompier" qui prenait des décisions unilatérales pour arrêter l'hémorragie. Les quatre suivants, j'étais le "médecin" qui coconstruisait le plan de convalescence avec l'équipe dirigeante. Les deux derniers, je suis devenu le "coach" de mon successeur, pour garantir la pérennité. Si j'étais resté le pompier, j'aurais échoué. (M4, directeur général, services)

Ce qui distingue un bon manager de transition, c'est son intelligence contextuelle. Il a su doser son approche : autoritaire sur les principes non négociables de la restructuration, mais extrêmement à l'écoute et humble sur la mise en œuvre opérationnelle, là où les équipes détenaient l'expertise. Il n'imposait pas, il convainquait. (D2, DRH, industrie)

En Tunisie, l'organigramme formel ne raconte qu'une partie de l'histoire. J'ai délibérément passé mes premières semaines à identifier les influenceurs informels, les relais d'opinion, les "piliers" de l'entreprise. Mon leadership s'est ensuite exercé à travers eux, en les responsabilisant. Sans cette cartographie sociale, toute tentative de changement aurait été vaine. (M7, DRH intérimaire, services)

Le codage ouvert a initialement produit une liste disparate de compétences : écoute, autorité, diagnostic, flexibilité, etc. Puis, le codage axial a permis de les regrouper autour d'un thème central : l'adaptabilité du style de leadership. Ce n'est que lors du codage sélectif que ce thème s'est imposé comme une « compétence méta », car il était systématiquement présenté par les répondants comme une condition de mobilisation des autres compétences. Par exemple, l'expertise technique du répondant M1 ne pouvait s'exprimer sans l'intelligence contextuelle du répondant M7. Cette hiérarchisation émerge des données, plutôt que d'être un présupposé théorique.

Communication et médiation

La communication émerge comme une compétence transversale, à la fois outil de légitimation et vecteur de transformation. Trois fonctions s'en dégagent : 1) la communication de crise, rapide et transparente; 2) la médiation de conflits latents; et 3) la facilitation de l'adhésion au changement.

La grève était le symptôme, pas la maladie. Avant toute négociation collective, j'ai mené 27 entretiens confidentiels. Cela m'a permis de comprendre les griefs réels, souvent bien plus profonds que les revendications salariales affichées. En réunion, quand j'ai pu dire : "Je comprends que votre préoccupation numéro un est l'équité des plannings", le climat a changé. Ils ont senti qu'on les écoutait vraiment. (M2, DRH intérimaire, industrie)

Le conflit entre les départements commerciaux et logistiques paralysait l'entreprise. La manager de transition n'a pas imposé de solution. Elle a organisé des ateliers de travail communs, où chaque service devait cartographier ses dépendances avec l'autre. Elle a simplement facilité la conversation. La solution est émergée d'eux-mêmes; [la manager] a structuré le processus. C'était bien plus efficace qu'un diktat venu d'en haut. (D7, DRH, services)

La crise de réputation exigeait une communication à trois vitesses. En interne, une transparence totale pour mobiliser les équipes et éviter les rumeurs. Envers nos clients, des messages clairs, rassurants et assortis d'actions concrètes pour regagner la confiance. Enfin, une posture proactive et responsable face à la presse. Chaque canal nécessitait un langage et un ton spécifiques. Une communication uniforme aurait aggravé la crise. (M8, directeur marketing, banque)

La communication est apparue dans les premiers entretiens comme un thème récurrent, mais sans structure claire. Puis, le codage axial a permis d'identifier trois fonctions distinctes (crise, médiation, adhésion), chacune correspondant à un type de situation. Enfin, le codage sélectif a révélé que ces trois fonctions partagent un dénominateur commun : la communication comme outil de légitimation sociale, particulièrement important dans un contexte où les relations de confiance personnalisées priment sur les processus formels.

Expertise technique et sectorielle

L'expertise technique et sectorielle constitue le « passeport » qui accorde au manager de transition la légitimité opérationnelle immédiate. Dans le contexte tunisien, cette expertise ne se limite pas aux savoir-faire techniques : elle inclut une connaissance fine des spécificités réglementaires, des circuits de décision informels et des codes culturels locaux.

Lors de l'entretien de recrutement, [le manager de transition] a immédiatement parlé le langage de mes ingénieurs. Il connaissait les spécificités de notre architecture *legacy* et les enjeux de migration vers le *cloud*. Cette crédibilité technique instantanée a été décisive. L'équipe l'a accepté dès le premier jour parce qu'il parlait leur langue et comprenait leurs défis. Un manager généraliste aurait été rejeté. (D3, directeur opérations, TIC)

Face à la crise de liquidités, je n'ai pas eu le luxe d'une longue phase d'apprentissage. Ma première décision, prise dans les 48 heures, a été de restructurer notre dette à court terme. Cette décision s'appuyait sur une compréhension immédiate des produits financiers complexes de la banque et des relations avec les créanciers. Une erreur d'appréciation technique aurait été fatale. (M1, directeur financier, banque)

Nous avons besoin de quelqu'un qui connaissait non seulement la finance, mais aussi les particularités réglementaires de la place financière tunisienne et la culture des banques familiales. Son expertise n'était pas générique; elle était parfaitement contextualisée. C'est cela qui a fait la différence. (D1, directeur général, banque)

L'expertise technique a d'abord été codée comme une compétence parmi d'autres. Cependant, le codage axial a montré qu'elle remplissait une fonction spécifique : elle n'était pas seulement opérationnelle, mais aussi symbolique (crédibilité, légitimité, acceptation). Le codage sélectif a ensuite confirmé que, dans le contexte tunisien, cette expertise technique ne peut pas être dissociée d'une connaissance contextuelle fine (réglementaire, culturelle, relationnelle), ce qui distingue le manager de transition d'un simple consultant externe.

3.2 Contribution à la résilience organisationnelle : identification des mécanismes

Conformément au cadre théorique mobilisé, l'analyse identifie quatre mécanismes par lesquels le management de transition contribue à la résilience, en écho aux dimensions de Duchek (2020) : anticiper, absorber, s'adapter et se transformer.

Anticipation et prévention des perturbations

L'impact des managers de transition dépasse largement la résolution de la crise immédiate. Leur intervention vise à renforcer les capacités défensives de l'organisation pour la protéger contre de futures perturbations. Ils agissent comme des « architectes de la robustesse » en tirant profit de l'expérience de la crise pour implanter des mécanismes d'alerte précoce, des protocoles de test et des routines d'apprentissage.

Après le bogue qui a paralysé notre plateforme, la priorité était bien sûr de rétablir le service. Mais mon véritable succès a été de mettre en place une « cellule de veille technologique » et des procédures de tests en continu qui sont devenues la norme. L'organisation n'est plus seulement réparée; elle est devenue plus vigilante et plus résistante. (M5, manager numérique, TIC)

La cyberattaque a été un électrochoc. Au-delà du renforcement des *firewalls*, j'ai instauré un programme obligatoire de formation à la cybersécurité pour tous les employés, du directeur au stagiaire. La meilleure technologie est inutile si le maillon humain est faible. Nous avons construit une culture de la sécurité. (M3, directeur TI, TIC)

Le manager de transition ne s'est pas contenté de résoudre le conflit social. Il a formé nos managers aux techniques de détection des risques psychosociaux et a mis en place un baromètre social trimestriel. Nous avons désormais les outils pour anticiper les tensions, plutôt que de les subir. C'est un changement de paradigme. (D2, DRH, industrie)

Absorption des chocs et sécurisation

Dans une perspective weickienne, cette fonction d'absorption ne se limite pas à une stabilisation opérationnelle : elle participe également à un processus de *sensemaking* organisationnel (Weick, 1993; Weick et collab., 2005). En endossant la pression et en prenant les décisions difficiles, le manager de transition permet à l'organisation de retrouver un sentiment de cohérence et de contrôle, condition nécessaire pour surmonter la phase de sidération post-crise et pour reconstruire une capacité d'action collective. Cette dimension cognitive de l'absorption des chocs, souvent négligée dans les approches purement opérationnelles de la résilience, est particulièrement saillante dans le contexte tunisien, où les crises répétées fragilisent la confiance des équipes.

Les managers de transition agissent comme des « amortisseurs de chocs » organisationnels, permettant à l'entreprise de traverser des turbulences extrêmes sans subir de dommages irréversibles. Ils endossent la pression et la responsabilité des décisions difficiles, protégeant ainsi les équipes permanentes et préservant le cœur opérationnel de l'organisation.

La pénurie de matières premières menaçait d'arrêter trois *lignes de production*. En 72 heures, j'ai activé un réseau alternatif de fournisseurs en Europe de l'Est, j'ai négocié des conditions d'urgence avec nos transporteurs et j'ai réorganisé les plannings pour prioriser les produits à plus forte marge. L'usine n'a jamais stoppé. Nous avons absorbé le choc. (M6, directeur opérations, industrie)

[Le manager de transition] a été notre bouclier. Il a pris sur lui toute la pression des créanciers et la complexité des négociations, laissant l'équipe de direction se concentrer sur la relance commerciale. Sans lui, nous aurions été submergés. Il a tenu la digue. (D4, directeur financier, services)

Ma mission n'était pas seulement de refinancer la dette, mais de restaurer la confiance des marchés. Chaque communication, chaque rapport publié pendant cette période critique était conçu pour envoyer un signal de maîtrise et de transparence. Nous avons absorbé le choc de défiance. (M1, directeur financier, banque)

Adaptation organisationnelle rapide

Face à des perturbations, les structures organisationnelles permanentes tendent à la paralysie. Le manager de transition, libre des pesanteurs hiérarchiques et des cultures établies, injecte une dose d'agilité radicale. Il impulse et facilite des réorganisations rapides, des changements de processus et une reconfiguration des ressources qui seraient normalement très longs à mettre en œuvre.

La chute brutale des ventes exigeait une restructuration immédiate du réseau commercial. En un mois, nous avons fusionné deux régions, redéfini les objectifs et les commissions, et formé les commerciaux à de nouveaux produits. Ce qui aurait pris un an en temps normal a été fait en 30 jours. Le contexte de crise a créé une fenêtre d'opportunité pour des changements radicaux. (M9, DRH, industrie)

Le projet [numérique] était bloqué depuis des mois par des guerres de services. Le manager de transition a créé une cellule projet dédiée, physiquement isolée, avec des membres détachés à temps plein. En deux mois, le projet était livré. [Le manager de transition] a court-circuité les lourdeurs organisationnelles. (D6, directeur marketing, banque)

Le retard critique nécessitait une coordination en temps réel entre les douanes, le transporteur et notre entrepôt. J'ai instauré un *war room* avec des points de contact uniques dans chaque service, avec pouvoir de décision. L'adaptation a été immédiate, alors que les processus normaux de *reporting* auraient pris des jours. (M10, directeur logistique, logistique)

Transformation organisationnelle durable

Au-delà de l'adaptation tactique, certains managers de transition contribuent à une transformation profonde de l'organisation. Ils ne se contentent pas de résoudre la crise immédiate; ils ancrent des apprentissages, développent les compétences internes et modifient durablement les routines organisationnelles.

Mon objectif n'était pas seulement de régler le conflit social, mais de former les managers internes à la gestion des relations sociales. Quand je suis partie, ils avaient les outils pour gérer eux-mêmes ce type de situation. C'est cela, la vraie valeur ajoutée : partir en laissant l'organisation plus forte qu'avant. (M2, DRH intérimaire, industrie)

[La manager de transition] nous a codéveloppé un système de gestion des talents qui n'existait pas avant. Elle ne nous a pas donné un manuel; elle nous a appris à construire nos propres processus. Aujourd'hui, nous utilisons encore ses méthodes. (D5, DRH, industrie)

La fusion des entités n'a été qu'un début. Le véritable travail a été de créer une culture commune et des modes de gouvernance partagés. Ce sont ces transformations profondes qui permettent aujourd'hui à l'entreprise de fonctionner comme un ensemble cohérent. (M4, directeur général, services)

L'identification des quatre mécanismes n'a pas été un simple calque du cadre théorique de Duchek (2020). Le codage ouvert a d'abord produit des catégories émergentes (p. ex., mise en place de veille, prise de décision rapide, formation des équipes, réorganisation des processus). Puis, le codage axial a permis de regrouper ces catégories en quatre ensembles cohérents. Ce n'est que lors du codage sélectif que la correspondance avec les quatre dimensions de la résilience (anticiper, absorber, s'adapter, se transformer) s'est imposée comme une grille de lecture pertinente pour structurer les résultats. Cette validation empirique du cadre théorique dans un nouveau contexte constitue un premier apport de l'étude.

3.3 Différences conjoncturelles vs structurelles : une dialectique fondamentale

Une distinction fondamentale traverse l'ensemble des entretiens : celle entre les missions à dominante conjoncturelle (gestion de crise immédiate) et les missions à dominante structurelle (transformation durable). Cette dialectique structure notre analyse et éclaire la capacité du manager de transition à moduler son rôle selon les besoins organisationnels.

Différences conjoncturelles : urgence, rapidité et décision immédiate

Dans les situations de crise aiguë, le manager de transition opère selon une logique de « médecine d'urgence ». L'objectif premier est la stabilisation immédiate : arrêter l'hémorragie, sécuriser les fonctions vitales et éviter l'effondrement. Le temps est l'ennemi et la rapidité d'exécution prime sur la consultation approfondie. La prise de décision est centralisée, l'autorité est clairement affirmée et la communication vise avant tout à rétablir un sentiment de contrôle et de sécurité.

Face à la crise de liquidités, c'était l'état de siège. Mes décisions devaient être prises en heures, parfois en minutes. J'ai imposé un contrôle de trésorerie quotidien à tous les départements, sans exception. Il n'y avait pas de temps pour de longues consultations; il fallait agir, et vite. La priorité absolue était de sauver la banque. (M1, directeur financier, banque)

Pendant la cyberattaque, j'ai fonctionné en mode "commandement". J'ai désigné une cellule de crise, défini des périmètres d'action stricts et ordonné la mise en quarantaine de segments entiers du réseau. Dans ce genre de situation, la démocratie est un luxe que l'on ne peut pas se permettre. L'objectif était simple : éteindre l'incendie. (M3, directeur TI, TIC)

[L']intervention [du manager de transition] en mode conjoncturel a été salutaire par sa fermeté et sa célérité. Il a pris des décisions impopulaires mais nécessaires que notre équipe permanente, empêtrée dans les relations de long terme, n'aurait pas pu prendre. Il a été le *bad cop* dont nous avons besoin pour traverser la tempête. (D1, directeur général, banque)

Toutefois, cette bascule du mode « pompier » au mode « architecte » n'est pas systématiquement réussie. L'échec de cette transition peut générer des frustrations durables et compromettre l'impact global de la mission.

Le manager de transition a parfaitement géré l'urgence : il a stabilisé la trésorerie, rassuré les marchés, pris les décisions impopulaires que nous n'aurions pas su prendre. Mais, quand la crise immédiate est passée, il est resté en mode "commandement". Il continuait à décider seul, sans associer l'équipe permanente. Résultat : une partie de nos managers s'est sentie dépossédée et, quand il est parti, certains processus se sont effondrés parce que personne n'avait été formé ou associé à leur conception. Il a éteint l'incendie, mais il n'a pas appris à l'organisation à se protéger du prochain. (D5, DRH, industrie)

Ce contre-exemple illustre les limites d'une approche exclusivement conjoncturelle. Si le manager de transition ne parvient pas à moduler sa posture et à amorcer les phases d'adaptation et de pérennisation, la mission échoue à renforcer durablement la résilience de l'organisation. Le modèle processuel présenté en section 3.4 (voir figure 1) doit donc être compris comme un idéal-type : certaines missions n'en parcourent qu'une partie, avec des conséquences variables sur la résilience à long terme.

Différences structurelles : vision stratégique et accompagnement au changement

À l'opposé, les missions de transformation exigent une approche fondée sur la construction patiente, sur la cocréation et sur l'accompagnement du changement. Le manager de transition devient un architecte du changement, un facilitateur dont le rôle est de préparer l'organisation à un nouvel équilibre. Le temps est un allié à investir, la décision est partagée autant que possible, et la communication vise à créer du sens et de l'adhésion autour d'une vision d'avenir.

Pour la transformation des pratiques managériales, l'approche était inverse. J'ai passé les trois premiers mois à écouter, à former, à coconstruire une charte managériale avec les équipes. Le changement devait venir d'[elles], être compris et accepté. Ma mission était de planter une graine et de m'assurer qu'elle puisse pousser après mon départ. (M2, DRH intérimaire, industrie)

[La manager de transition] n'est pas arrivée avec des solutions toutes faites. Elle a animé des ateliers de travail, a challengé nos processus, mais a toujours laissé l'équipe RH propriétaire des nouvelles solutions. Elle nous a appris à pêcher, plutôt que de nous donner du poisson. L'impact est bien plus durable. (D2, DRH, industrie)

La fusion des entités nécessitait une vision à 3 ans, pas à 3 jours. Mon travail consistait à aligner les cultures, à définir une vision stratégique commune et à construire les structures de gouvernance qui dureraient. C'était un travail de fourmi, de persuasion constante, bien loin des ordres claqués au moment de la crise initiale. (M4, directeur général, services)

La dialectique conjoncturel/structurel n'a pas été imposée a priori, mais a émergé progressivement lors du codage axial. Les répondants opposaient spontanément deux types de situations (p. ex., M4 décrivant son évolution de « pompier » à « médecin » à « coach »). Le codage sélectif a ensuite confirmé que cette opposition structurait l'ensemble des discours et permettait de comprendre comment le manager de transition module son rôle selon le contexte. Cette dialectique est devenue l'une des catégories centrales du modèle.

3.4 Proposition d'un modèle empirique intégrateur

Synthétisant l'ensemble des résultats, nous proposons un modèle empirique (voir figure 1) qui schématise le rôle du management de transition comme un processus dynamique de renforcement de la résilience organisationnelle dans le contexte tunisien.

3.4.1 Articulation conceptuelle entre les mécanismes et les dimensions de la résilience

Avant de présenter le modèle, il convient de clarifier l'articulation entre les deux niveaux d'analyse qui émergent de nos résultats.

Au premier niveau, nous identifions quatre mécanismes observables par lesquels les managers de transition contribuent à la résilience (voir section 3.2) : anticipation, absorption, adaptation et transformation. Ces mécanismes sont en miroir des quatre dimensions de la résilience de Duchek (2020) et constituent la surface empirique du phénomène.

Au second niveau, l'analyse fait émerger trois mécanismes médiateurs qui expliquent *comment* le manager de transition produit ces effets : 1) l'injection de compétences clés, 2) la modulation entre postures conjoncturelle et structurelle, et 3) le transfert d'apprentissages et le développement des capacités internes. Ces mécanismes médiateurs sont les processus sous-jacents qui rendent compte de l'efficacité du management de transition.

La relation entre ces deux niveaux peut être schématisée comme suit :

Mécanismes médiateurs (le « comment »)	Dimensions de la résilience renforcées (le « quoi »)
Injection de compétences clés	Absorption des chocs (stabilisation immédiate)
Modulation conjoncturel/structurel	Absorption (urgence) ET Adaptation (réorganisation)
Transfert et apprentissage	Adaptation (montée en compétences) ET Transformation (ancrage durable) ET Anticipation (veille, prévention)

Tableau 3 – Articulation entre les mécanismes médiateurs et les dimensions de la résilience organisationnelle

Le tableau 3 montre que les mécanismes médiateurs ne se superposent pas parfaitement aux dimensions de la résilience : certains mécanismes (comme la modulation) contribuent à plusieurs dimensions, tandis que d'autres dimensions (comme l'anticipation) résultent de l'effet combiné de plusieurs mécanismes (notamment le transfert et l'apprentissage). Cette complexité justifie la représentation processuelle du modèle.

3.4.2 Présentation du modèle processuel

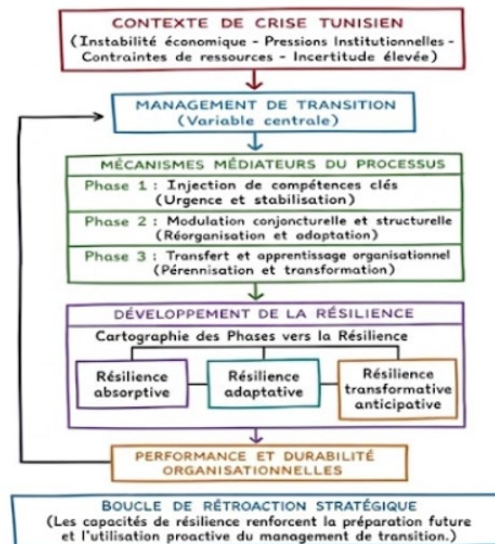


Figure 1 – Modèle processuel du management de transition comme levier de résilience organisationnelle en contexte tunisien

3.4.3 Explication du modèle

Le modèle présente trois flux interdépendants, organisés selon une séquence temporelle qui reflète l'évolution typique d'une mission de management de transition :

- *Urgence et stabilisation* : Dans un premier temps, le contexte tunisien, caractérisé par sa volatilité et par ses défis multidimensionnels, motive le recours à un manager de transition. Celui-ci intervient d'abord en mode « pompier » : il injecte ses compétences techniques et sectorielles pour absorber le choc immédiat, pour stabiliser l'organisation et pour éviter l'effondrement. Cette phase renforce la *résilience absorbative*, c'est-à-dire la capacité à survivre à la perturbation sans dommages irréversibles;
- *Réorganisation et adaptation* : Une fois la situation stabilisée, le manager de transition module sa posture pour passer d'une logique conjoncturelle à une logique structurelle. Il devient « médecin » ou « architecte » : il diagnostique les causes profondes, réorganise les processus, reconfigure les ressources et facilite l'adaptation de l'organisation aux nouvelles conditions. Cette phase renforce la *résilience adaptative*, c'est-à-dire la capacité à s'ajuster rapidement face au changement;
- *Pérennisation et transformation* : Dans la dernière phase, le manager de transition met l'accent sur le transfert de compétences et sur l'apprentissage organisationnel. Il devient « coach » : il développe les capacités internes, forme ses successeurs, ancre les nouvelles routines et prépare l'organisation à faire face seule aux futures perturbations. Cette phase renforce la *résilience transformative* (capacité à évoluer et à innover) et la *résilience anticipative* (capacité à prévoir et à prévenir les crises).

Boucle de rétroaction stratégique : Enfin, une boucle de rétroaction est essentielle. Le renforcement des capacités de résilience permet à l'organisation de mieux appréhender le contexte turbulent et, potentiellement, de recourir au management de transition de manière plus stratégique et moins subie. Le manager de transition apparaît ainsi non comme une simple béquille temporaire, mais comme un agent actif de l'évolution des organisations tunisiennes vers de plus grandes robustesse et agilité.

La dimension temporelle du modèle n'a pas été imposée théoriquement, mais a émergé des données. De nombreux répondants (notamment M2, M4 et M9) ont décrit leur mission comme une succession de phases distinctes, chacune avec ses objectifs, ses postures et ses mécanismes. Le codage sélectif a permis de généraliser cette séquence à l'ensemble des missions, tout en reconnaissant que certaines missions peuvent être plus courtes (ne couvrant que la phase 1) ou plus longues (couvrant les trois phases). Le modèle processuel rend ainsi compte de la diversité des missions, tout en identifiant une logique temporelle commune.

4. Discussion

Les résultats de cette étude permettent un dialogue systématique avec la littérature internationale sur trois plans : 1) la confrontation avec les travaux sur le leadership adaptatif et les compétences du manager de transition; 2) l'enrichissement des cadres théoriques de la théorie du management par les ressources et de la théorie des capacités dynamiques; et 3) l'identification des spécificités contextuelles du management de transition en Tunisie.

4.1 Dialogue avec la littérature internationale : confrontations et nuances

Nos résultats corroborent l'importance du leadership adaptatif (Rubin et Ohlssan, 2022) et de l'expertise sectorielle comme source de légitimité (Fisher et al., 2024). Toutefois, notre apport réside dans la spécification des mécanismes contextuels qui modulent ces compétences. Là où la littérature décrit le leadership adaptatif comme un ajustement stylistique, nos données montrent que, dans un contexte d'économie émergente, il implique une « traduction culturelle » entre logiques formelles et informelles de l'organisation. Comme l'illustre le répondant M7, le manager de transition doit cartographier les influenceurs informels pour exercer son leadership, une compétence que les études européennes ne documentent pas, car elles présupposent des structures plus formalisées. Ce déplacement conceptuel consiste à passer d'une conception du leadership adaptatif comme flexibilité comportementale à une conception comme intelligence institutionnelle, c'est-à-dire la capacité à décoder et à naviguer dans les espaces informels du pouvoir.

Notre distinction entre logiques conjoncturelle et structurelle ne se contente pas de confirmer les travaux de Gupta et Verma (2024) sur le « spectre d'interventions »; elle les dépasse en montrant leur coexistence dynamique. Là où Latham oppose les missions de *firefighting* et de transformation, nos résultats révèlent que ces deux logiques s'articulent séquentiellement au sein d'une même mission. Le répondant M4 illustre cette « métamorphose contextuelle » en passant de « pompier » à « médecin », puis à « coach ». L'apport théorique est de substituer à une typologie statique (deux types de missions) un modèle processuel (trois phases d'une même mission). Ce n'est pas une simple nuance : cela implique que le manager de transition doit maîtriser non pas un répertoire de compétences, mais une capacité de métamorphose, une compétence de second ordre qui n'a pas été théorisée dans la littérature.

Par ailleurs, notre étude confirme l'importance de la communication comme compétence centrale (Kanter, 2011), mais en opérationnalise une dimension spécifique au contexte tunisien. Dans un environnement marqué par des relations de confiance personnalisées, la communication ne se limite pas à la transmission d'informations; elle est un instrument de légitimation sociale. Par exemple, le répondant D7 souligne que le manager de transition a « facilité la conversation » plutôt qu'imposé des solutions, une approche qui ne relève pas seulement de la pédagogie du changement, mais d'une stratégie d'insertion dans les réseaux de confiance. La littérature sur la communication en management de transition (Kanter, 2011; Gupta e Verma, 2024) insiste sur la clarté et la transparence; nous montrons que, en Tunisie, l'efficacité communicative repose d'abord sur la crédibilité relationnelle, qui précède et conditionne la crédibilité informationnelle. Ce résultat résonne avec les

travaux sur la médiation dans les cultures à forte distance hiérarchique (Hofstede, 2001), mais les spécifie en montrant comment le manager de transition doit négocier son autorité avant de pouvoir exercer son expertise.

4.2 Confirmation et enrichissement des théories des capacités dynamiques et du management par les ressources

Théorie des capacités dynamiques

Cette étude contribue à la théorie des capacités dynamiques (Teece et collab., 1997; Teece, 2007) en identifiant trois mécanismes microfondationnels par lesquels le manager de transition catalyse le développement de ces capacités :

- *Détection des menaces (sensing)* : Illustrée par la mise en place d'une « cellule de veille technologique » (M5), où le manager de transition renforce la capacité de l'organisation à anticiper les perturbations;
- *Saisie des opportunités (seizing)* : Illustrée par la réorganisation logistique en urgence (M6), où le manager de transition active des processus de décision rapide pour répondre aux crises;
- *Transformation durable (transforming)* : Illustrée par le transfert de compétences, par exemple la formation à la cybersécurité et le développement des managers internes (M2 et M3), où le manager de transition ancre de nouvelles routines organisationnelles qui perdurent après son départ.

Ces résultats répondent à l'appel d'Eisenhardt et Martin (2000) pour une meilleure compréhension des mécanismes concrets par lesquels les capacités dynamiques se développent. Ils montrent que le management de transition peut être conceptualisé non comme une simple ressource externe temporaire, mais comme un « mécanisme institutionnalisé d'acquisition de capacités dynamiques » (p. 1114, trad. libre), permettant aux organisations de surmonter leur rigidité interne.

Théorie du management par les ressources

Du point de vue de la théorie du management par les ressources (Barney, 1991), nos résultats montrent que le manager de transition constitue une ressource stratégique temporaire dont la valeur réside dans sa rareté (expertise combinée à intelligence contextuelle), son inimitabilité (capacité à naviguer dans les réseaux informels) et sa non-substituabilité (impossible à remplacer par un consultant traditionnel). Comme le souligne le répondant D3, « un manager généraliste aurait été rejeté » : la spécificité des compétences contextualisées crée un avantage concurrentiel temporaire.

Cependant, la théorie du management par les ressources ne capture qu'un aspect du phénomène : elle explique pourquoi le manager est une ressource précieuse, mais elle n'explique pas comment sa valeur se transfère à l'organisation. C'est précisément ce que notre modèle processuel apporte, en montrant que la ressource « manager de transition » ne crée de la valeur durable que si elle est couplée à un mécanisme de transfert (phase 3 de notre modèle en figure 1).

4.2.1 Manager de transition : activateur, créateur ou catalyseur de capacités dynamiques?

Une question posée par les évaluateurs est fondamentale et appelle une réponse nuancée, que notre modèle processuel permet de formuler : *Le manager de transition crée-t-il ou active-t-il des capacités dynamiques?*

Notre étude montre que la réponse dépend de la phase de la mission (voir figure 1). Nous proposons de distinguer trois modalités d'intervention, qui correspondent à trois temporalités de l'action du manager.

Phase	Modalité d'intervention	Nature de l'apport aux capacités dynamiques	Illustration empirique
1. Urgence	Activation	Le manager réveille des capacités existantes, mais dormantes en les recentrant sur l'objectif de survie. Il ne crée rien de nouveau; il mobilise des ressources sous-utilisées.	« En 72 heures, j'ai activé un réseau alternatif de fournisseurs. » (M6) Le réseau existait. Le manager de transition ne l'a pas créé : il l'a activé.
2. Adaptation	Cocréation	Le manager reconfigure des ressources existantes dans de nouvelles combinaisons. Il ne crée pas ex nihilo, mais il agence différemment des éléments connus.	« En un mois, nous avons fusionné deux régions, redéfini les objectifs. » (M9) La fusion est une reconfiguration, pas une création radicale.
3. Pérennisation	Transfert et institutionnalisation	Le manager facilite la création durable en transférant ses méthodes, ce qui rend l'organisation capable de générer elle-même ces capacités à l'avenir.	« Former les managers internes à la gestion des relations sociales. Quand je suis partie, ils avaient les outils. » (M2) L'organisation a désormais une capacité à générer des capacités.

Tableau 4 – Modalités d'intervention du manager de transition selon les phases de la mission

Le tableau 4 illustre l'idée de dépasser la dichotomie « créer vs activer » : le manager de transition n'est ni un simple activateur (il ne se contente pas de réveiller des capacités dormantes), ni un pur créateur (il ne crée pas ex nihilo). Il est un **catalyseur processuel**, dont l'impact varie selon la temporalité de la mission :

- *En phase 1* : Il est un **activateur** qui réveille des capacités existantes, mais engourdies par la routine ou la crise. Son apport est principalement **énergétique**.
- *En phase 2* : Il est un **cocréateur** qui recompose des ressources connues en de nouvelles configurations. Son apport est principalement **combinatoire**.
- *En phase 3* : Il est un **facilitateur institutionnel** qui transfère ses compétences et ancre des routines durables. Son apport est principalement **mémoriel**, car il laisse une trace dans l'organisation.

Cette conceptualisation enrichit la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007) en spécifiant les microfondations temporelles de l'acquisition des capacités. Là où Teece insiste sur les trois dimensions (détecter, saisir et transformer), nous montrons qu'elles ne sont pas simultanées, mais séquentielles : la transformation (phase 3) ne peut émerger qu'après la saisie (phase 2), elle-même conditionnée par la détection (phase 1). Le manager de transition est l'opérateur de cette séquence, dont il garantit la progression.

4.3 Spécificités du contexte tunisien : une hybridation des pratiques

Trois spécificités du contexte tunisien émergent de l'analyse et enrichissent la littérature sur le management dans les économies émergentes :

- *Un marché non structuré et le rôle accru des réseaux personnels*
Contrairement aux marchés européens, où le recours au management de transition est institutionnalisé par des cabinets spécialisés, le recrutement en Tunisie repose encore largement sur des réseaux de confiance personnels et sur des recommandations (M7 et D4). Ce n'est pas un simple retard d'institutionnalisation; c'est une caractéristique constitutive du fonctionnement du marché, qui confère au manager une légitimité devant constamment être négociée sur la base de sa réputation et de sa capacité

à s'insérer dans les réseaux sociaux existants. Cela reflète la prégnance des économies de relation (Xin et Pearce, 1996) dans les *business systems* émergents, où les mécanismes formels de marché sont partiellement supplantés par des relations interpersonnelles. L'apport de notre étude est de montrer que cette informalité n'est pas un obstacle à l'efficacité du management de transition, mais une ressource : le manager qui sait naviguer dans ces réseaux est plus efficace que celui qui s'en tient aux canaux formels.

- *L'importance de la culture organisationnelle et du contexte relationnel*

Les managers ont systématiquement évoqué la nécessité de décoder la culture maison et les relations de pouvoir informelles. L'efficacité est autant liée à la compétence technique qu'à l'intelligence sociale et politique, ce qui corrobore les travaux sur la distance psychique dans les contextes de management international (Zaheer et collab., 2012). Notre étude affine cette notion en montrant que la réussite d'une mission dépend de la capacité du manager à opérer comme un *insider* externe, c'est-à-dire à gagner l'accès aux coulisses (*backstage*) de l'organisation, tout en conservant la neutralité et l'objectivité de l'*outsider*. Cette double position, à la fois interne et externe, est la condition de son efficacité et est spécifique au contexte tunisien, où les frontières entre sphères professionnelle et personnelle sont plus perméables qu'en contexte européen.

- *La gestion de la double pression*

Les organisations tunisiennes évoluent sous une double pression : une pression externe de mondialisation et de conformité aux standards internationaux, et une pression interne liée aux traditions managériales et aux attentes sociales spécifiques. Le manager de transition doit naviguer parmi cette tension, en important de meilleures pratiques, tout en les adaptant aux réalités locales. Notre étude montre qu'il agit comme un médiateur entre l'échelle mondiale et l'échelle locale, une fonction particulièrement visible dans les missions de transformation structurelle, où les modèles importés doivent être « traduits » pour être acceptés. Ce résultat enrichit la littérature sur le transfert de pratiques managériales (Westney, 1993) en montrant que le manager de transition n'est pas un simple importateur de modèles, mais un traducteur actif qui adapte, reformule et parfois transforme les pratiques importées pour les rendre acceptables dans le contexte local.

Cette discussion montre que le management de transition apparaît en Tunisie non comme une simple pratique importée, mais comme une forme hybride de gouvernance, combinant apport de capacités dynamiques et adaptation aux réalités institutionnelles locales. Ce n'est pas une « version dégradée » du modèle européen, mais une pratique spécifique qui émerge des contraintes et des opportunités du contexte tunisien.

4.4 Contributions de la recherche

Notre contribution théorique principale réside dans le développement d'un modèle processuel en trois phases qui spécifie les mécanismes par lesquels le management de transition renforce la résilience organisationnelle. Ce modèle représente une avancée significative de trois manières :

- Nous identifions et conceptualisons l'architecture compétentielle distinctive du manager de transition en contexte de crise. Alors que la littérature tend à lister des compétences de manière statique (Fisher et al., 2024), notre recherche révèle la nature dynamique et interdépendante de ces compétences. Le leadership adaptatif émerge comme une compétence méta, qui module l'usage des autres compétences selon les exigences de la situation. L'apport conceptuel est de passer d'une conception additive des compétences (le manager en possède plusieurs) à une conception intégrative (une compétence organise l'usage des autres). Ce déplacement permet de comprendre pourquoi un manager de transition peut échouer, malgré une expertise technique solide : il lui manque la compétence méta, qui lui permettrait de mobiliser cette expertise au bon moment.

- Nous élucidons les mécanismes médiateurs par lesquels le management de transition influence la résilience organisationnelle. Notre modèle démontre comment l'intervention du manager active, cocrée et transfère des capacités selon trois phases temporelles. Ce n'est pas une simple description; c'est une explication causale. Nous montrons que la résilience absorptive (phase 1) est une condition de la résilience adaptative (phase 2), elle-même condition de la résilience transformative et de la résilience anticipative (phase 3). Cette séquence causale, que la littérature n'avait pas identifiée, est l'apport central de notre modèle.
- Nous introduisons la dialectique conjoncturel/structurel comme cadre d'analyse essentiel pour comprendre la variété des interventions en management de transition. Cette distinction conceptuelle permet de résoudre les apparentes contradictions dans la littérature, où le manager de transition est tantôt décrit comme un « pompier » autoritaire, tantôt comme un « architecte » du changement (Gupta et Verma, 2024). Nous montrons qu'il est les deux, mais à des moments différents : la contradiction n'est que temporelle. Cette résolution par la dimension temporelle est un apport théorique original.

Sur le plan méthodologique

Notre étude comble un double vide. Elle présente, à notre connaissance, la première étude qualitative approfondie du management de transition dans le contexte tunisien, ce qui permet de capturer la richesse et la complexité d'un phénomène émergent dans un environnement caractérisé par des crises multiples. Par ailleurs, notre approche de triangulation des perspectives entre managers de transition et dirigeants/DRH d'entreprises représente une innovation méthodologique : cette double perspective permet de dépasser les biais de perception et de construire une compréhension holistique des mécanismes d'impact, répondant ainsi aux limites méthodologiques identifiées dans les études antérieures (Fisher et al., 2024).

Sur le plan managérial

Cette recherche offre des leviers d'action concrets. Nous développons une grille d'analyse stratégique permettant aux organisations de mieux recourir au management de transition, articulant trois dimensions critiques : 1) le diagnostic préalable de la nature de la crise (conjoncturel/structurel); 2) la sélection des compétences requises en conséquence; et 3) la définition d'objectifs explicites de transfert de compétences (pour éviter que la mission ne se limite à la phase 1). En identifiant les mécanismes précis par lesquels les managers de transition contribuent à la résilience, nous offrons aux organisations des repères pour évaluer l'impact de ces interventions au-delà des simples indicateurs de performance à court terme.

Conclusion

Cette recherche a permis d'éclairer les mécanismes par lesquels le management de transition renforce la résilience organisationnelle des entreprises tunisiennes faisant face à des crises multiples. L'analyse approfondie des expériences croisées de managers de transition et de dirigeants/DRH d'entreprises révèle une pratique sophistiquée qui dépasse la simple gestion de crise pour constituer un véritable levier de transformation organisationnelle. L'étude révèle l'importance du leadership adaptatif des managers de transition. Leur capacité à ajuster leur approche selon le contexte tunisien, incluant les réseaux informels et les codes culturels, conditionne le succès des interventions.

Le modèle processuel en trois phases que nous proposons (Urgence/stabilisation, Réorganisation/adaptation, Pérennisation/transformation) synthétise les mécanismes par lesquels le management de transition a un impact sur la résilience. Ce modèle permet de dépasser la dichotomie « créer vs activer » qui traverse la littérature : selon la phase de la mission, le manager de transition agit tour à tour comme activateur (il réveille des capacités dormantes en situation d'urgence), cocréateur

(il reconfigure des ressources existantes en de nouvelles combinaisons lors de la phase d'adaptation) et facilitateur institutionnel (il transfère ses compétences et ancre des routines durables dans la phase de pérennisation). Le management de transition n'est ni une simple solution palliative, ni un générateur ex nihilo de capacités : il est un catalyseur processuel dont l'apport varie selon la temporalité de la mission, combinant activation temporaire, reconfiguration et transfert durable.

Limites

D'abord, la nature exploratoire de l'étude et sa restriction au contexte tunisien appellent à une validation élargie dans d'autres économies émergentes. La méthodologie qualitative, bien que permettant une compréhension fine des phénomènes, limite la généralisation statistique des résultats. Enfin, l'absence de mesure longitudinale ne permet pas d'apprécier la persistance dans le temps des effets constatés; en particulier, notre modèle processuel suppose une séquence temporelle (phase 1 → phase 2 → phase 3) qui mériterait d'être validée par des études de cas longitudinales.

Perspectives de recherche

Deux questions fondamentales méritent notamment d'être approfondies : *Comment les mécanismes de résilience déployés par le management de transition évoluent-ils face à l'accélération des transitions numérique et écologique? Et quelle hybridation des compétences cela nécessite-t-il?*

Ces interrogations ouvrent plusieurs voies de recherche : l'analyse de l'impact différencié du management de transition selon les secteurs et tailles d'organisations, l'étude comparative des pratiques dans différents contextes nationaux ainsi que le développement d'outils de mesure quantitatifs de son impact sur la résilience organisationnelle. La compréhension des dynamiques de genre dans la pratique du management de transition constituerait également un prolongement pertinent de cette recherche.

En résumé, cette étude contribue à structurer le champ du management de transition dans les économies émergentes en proposant un modèle processuel qui spécifie les mécanismes d'impact sur la résilience organisationnelle. Elle n'a pas l'ambition de « légitimer » une discipline, un processus qui dépasse le cadre d'une étude unique, mais elle fournit des repères conceptuels et empiriques pour enrichir la réflexion théorique et pour guider les pratiques managériales dans des contextes de crises récurrentes. Elle invite à un programme de recherche ambitieux, à la croisée du management stratégique, de la théorie des organisations et des études du développement, pour mieux cerner les conditions d'une résilience durable face aux incertitudes croissantes.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à tous les participants qui ont pris part aux entretiens menés dans le cadre de cette recherche. Leur temps et leurs réflexions ont été d'une valeur inestimable pour le développement de ce travail.

DÉCLARATION

ÉNONCÉ RELATIF À L'USAGE DE L'IA

Dans le cadre de l'élaboration de ce manuscrit, aucun outil d'intelligence artificielle générative n'a été utilisé pour la conception de la recherche, la collecte des données, l'analyse des résultats ou la rédaction du contenu scientifique. L'intégralité du travail de fond (cadre théorique, méthodologie, analyse empirique, interprétation et discussion) relève de la seule responsabilité des auteurs. Un outil d'assistance à la révision linguistique (DeepL Write) a été ponctuellement mobilisé pour améliorer la clarté et la fluidité de certaines formulations en français, sans altérer le fond ni la précision des propos. Toutes les versions soumises et révisées ont été relues et validées par les auteurs.

RÉFÉRENCES

- Banque mondiale. (2022). *Tunisie – Bulletin de conjoncture : gérer la crise en temps d'incertitudes*. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/publication/tunisia-economic-monitor-managing-the-crisis-in-times-of-uncertainty>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2^e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. University of Chicago Press.
- Amira Bouteraa & Fatma Bouaziz, 2023. "Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies," *African Journal of Economic and Management Studies*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 14(2), pages 271-288, April. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0301>
- Bhamra, R., Dani, S. et Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Rubin, Viktoria & Ohlsson, Jon. (2022). The interim manager – a catalyst for organizational learning?. *The Learning Organization*. 29. 377-391. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2021-0133>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dulewicz, V. et Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <http://www.jstor.org/stable/3094429>
- Saadouni, Saad & Habbani, Souad & Bourkane, Salma. (2025). Organizational resilience strategies in times of crisis: The experience of Maroc Telecom.. 2. 21-45. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17152848>
- Heifetz, R. et Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Heimann, S. (2019). *Interim management: A strategic lever for organizational performance*. Springer.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2^e éd.). SAGE.
- International Monetary Fund (IMF). (2023). *Tunisia: Selected issues*. IMF. Lien: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/
- Kanter, R. M. (2011). Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, 28(1), 7-23. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80003-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80003-0)
- Kaufman, H. (2018). *The rise of interim management: A strategic perspective*. Routledge.
- Khan, Mansoor & Ramakrishnan, Suresh. (2026). The Evolution of Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 16. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v16-i1/27549>
- Khanna, T. et Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Kvale, S. et Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3^e éd.). SAGE.
- Lallement, R. (2015). *Le management de transition : une réponse aux crises organisationnelles*. Éditions EMS.
- Gupta, Rajeev & Verma, Rajesh. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. *Nanotechnology Perceptions*. 1143-1154. <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.3790>
- Lengnick-Hall, C. A. et Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4^e éd.). SAGE.
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8^e éd.). Pearson.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2^e éd.). SAGE.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://www.jstor.org/stable/25145979>
- Westney, D. E. (1993). Cross-pacific internationalization of R&D by U.S. and Japanese firms. *R&D Management*, 23(2), 171-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00084.x>
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. Transaction Publishers.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. et Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2015.0134>
- Fisher, Jo-Anne & Newman, Alexander & Sendjaya, Sen. (2024). Interim leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 150. 103974. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103974>
- Xin, K. K. et Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658. <https://doi.org/10.2307/257072>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^e éd.). SAGE.
- Zaheer, S., Schomaker, M. S. et Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43, 18-27.