

# La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership

**Kaouther Korbi Masmoudi**

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION** 2020/1 N° 136 , PAGES 97 À 134  
ÉDITIONS **ISEOR**

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.136.0097

Date de mise en ligne : 28/07/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2020-1-page-97?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## **La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership**

**Kaouther Korbi Masmoudi**

Maitre assistante

Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises

Laboratoire de recherche-MOCFINE

Université de la Manouba

(Tunisie)

*Toute entreprise est aujourd'hui appelée à s'adapter à la dynamique, à l'incertitude et à la complexité de son environnement en s'engageant dans des changements plus ou moins importants. Afin d'assurer sa pérennité et garantir la réussite de sa démarche de transformation, elle se trouve obligée de développer sa capacité de changement et de disposer de très nombreuses sources d'initiative pour agir. Dans cette perspective, on a essayé d'étudier le rôle du leadership dans la mise en œuvre et la réussite du changement stratégique. À travers une analyse approfondie et critique de la littérature, nous avons essayé de déterminer les compétences du leader nécessaires à la conduite de cette démarche de transformation.*

**Mots-clés :** *Leadership - Changement stratégique - Leader - Transformation - Compétences.*

*Any company is today called to adapt itself to the dynamics, to the uncertainty and to the complexity of its environment by engaging in more or less important changes. To assure its sustainability and guarantee the success of its process of transformation, it is recommended to develop its capacity of change and to arrange very numerous sources of initiative for action. In this perspective, we tried to study the role of the leadership in the implementation and the success of the strategic change. Through a deep and critical analysis of the literature, we tried to determine the skills of the leader needed to conduct this process of transformation.*

**Key-words:** *Leadership - Strategic change - Leader - Transformation - Skills.*

*Todas las empresas de hoy están llamada a adaptarse a la dinámica, la incertidumbre y la complejidad de su entorno mediante la realización de cambios más o menos significativos. Para asegurar su sostenibilidad y garantizar el éxito de su proceso de transformación, está obligado a desarrollar su capacidad de cambio y a disponer de muchas fuentes de iniciativa para actuar. Desde esta perspectiva, se ha intentado estudiar el papel del liderazgo en la implicación y el éxito del cambio estratégico. A través de un análisis profundo y crítico de la literatura, hemos tratado de determinar las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir a cabo este proceso de transformación.*

**Palabras-clave:** *Liderazgo - Cambio estratégico - Líder - Transformación -Habilidades.*

## Introduction

Depuis un certain temps, nous vivons une nouvelle ère économique caractérisée principalement par la globalisation des marchés et de la concurrence. Cette ère pourra se poursuivre encore pendant deux, quatre, voire dix décennies. La globalisation ne fait que commencer. Selon Gibson (1997 : 1995), la principale conséquence de cette globalisation est qu'elle engendre à la fois davantage de risques et davantage d'opportunités pour tout le monde. Des risques en termes de volatilité croissante de l'environnement et de concurrence accrue, des opportunités par l'augmentation du nombre et de la taille des marchés. Tout cela accélère et intensifie le changement. Qu'ils soient limités et de nature marginal, nécessitant la réorganisation d'un seul service, ou de nature stratégique, touchant l'entreprise dans son ensemble, modifiant sa stratégie, sa culture, ses employés et ses ressources, les changements organisationnels ne peuvent être spontanés, ils sont plutôt déclenchés par des problèmes et des occasions, puis ils sont dirigés par des leaders.

Dans un contexte d'incertitude et d'instabilité marqué par la globalisation des marchés et des progrès technologiques, l'entreprise

actuelle doit s'adapter continuellement et opter le cas échéant pour des changements plus prononcés et plus importants. C'est ce qu'on appelle généralement les changements stratégiques.

Selon Dessler et al (2004), le changement organisationnel commence souvent par le changement stratégique, soit une modification de la stratégie, de la mission et de la vision de l'organisation. Le changement stratégique peut ensuite, entraîner d'autres changements organisationnels en ce qui a trait à la technologie, à la structure et à la culture de l'entreprise. Par exemple, pour soutenir une nouvelle stratégie, l'équipe de direction d'une entreprise peut décider de modifier la structure des services, des modes de coordination et de répartition de responsabilité, ou des valeurs communes de l'entreprise ou des méthodes de travail qui permettent à l'organisation de réaliser ses tâches. Ce rôle devient de plus en plus crucial lorsqu'on se situe dans un contexte organisationnel marqué par une évolution rapide de l'environnement. Face à cette situation, les entreprises se trouvent obligées de développer leur capacité et leur rapidité d'adaptation. Cependant, cet environnement est souvent présenté comme un facteur contraignant la stratégie des firmes (Soparnot, 2005), l'adaptation aux exigences externes impose donc la mise en œuvre de changement notamment, de nature stratégique. Pour ce faire, elles doivent se fournir des moyens leur permettant de détecter plus vite les signes annonciateurs du changement et disposer de très nombreuses sources d'initiative pour agir.

À cet égard, tous les individus placés à l'interface entre l'organisation et son environnement peuvent jouer un rôle clé. Le changement ne peut réussir que si quelqu'un en est responsable, même si cette responsabilité peut en réalité revenir à plus d'une personne. Un réformateur doit être soutenu par d'autres pour effectuer un changement stratégique (Balogun et al, 2004). Ainsi, le P.D.G d'une organisation peut décider de diriger le changement avec le soutien d'une équipe de cadres supérieurs, mais également avec des consultants extérieurs pour qu'ils fournissent conseils et assistance, voire des ressources supplémentaires si nécessaires, comme des groupes de changement ou des délégués fonctionnels.

Néanmoins, la notion de leadership reste importante, car pour effectuer des transformations importantes dans une organisation « il faut souvent un champion capable de faire preuve d'un engagement

hors du commun et d'un enthousiasme exceptionnel pour mettre en œuvre sa vision » (Balogun et al, 2004).

En effet, lorsque l'on décrit la conduite du changement, on donne trop souvent un rôle prépondérant à l'influence personnelle des dirigeants qui est elle-même directement liée selon certains auteurs (Johson et al, 2005) au rôle du leader stratégique. En partant du fait que le leadership est « une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique » (Tannebaum et al, 1961), on note le pouvoir efficace que pourrait exercer la direction (« le leader ») si elle est en mesure d'exercer le leadership.

Apparue suite à l'évolution accélérée dans un environnement concurrentiel et volatile, cette notion de leadership consiste à gérer le changement. Quant à la tâche du leader, elle consiste à produire le changement (Kotter, 1999). Sa tâche va plus loin que celle du contrôle, de recrutement et de résolution des problèmes ; il s'agit de relever les défis afin d'assurer la croissance, la performance et l'apprentissage. On ramène de ce fait le leadership à « un ensemble de savoir et de talent » (Ronald et Laurie, 1999), à un défi à emporter en mobilisant les gens autour d'un objectif visant à produire le changement. Le leader sera ainsi appelé à amener ceux qui l'entourent à communiquer le changement, à ajuster leurs valeurs, à modifier leurs perspectives et à acquérir de nouvelles habitudes. Pour ce faire, il doit détecter les opportunités et localiser les compétences existantes (Zone, 2003).

Aujourd'hui, selon Senge et al (1999), le leader est celui qui ouvre la voie des individus vers des changements importants, c'est le synonyme du « dirigeant » potentiel qui influence les autres grâce à sa crédibilité, sa capacité et son engagement. Quant au leadership, il est défini comme « la capacité d'une communauté humaine à se forger un destin et plus particulièrement à alimenter les processus de changements nécessaires pour le faire ».

En matière de changement stratégique, la qualité du leadership des gestionnaires qui mènent une entreprise déterminera le succès ou l'échec d'une nouvelle stratégie (Dessler et al, 2004).

Devant l'ampleur de ce type de changement plusieurs auteurs ont montré l'effet positif du changement stratégique sur la survie des organisations (Smith et Grim 1987, Zuniga-Vincente et Vicente-Lorente 2006, Wilson, 1992). La réussite d'une organisation serait donc directement attribuable à sa capacité de bien gérer le changement

stratégique et de le faire durer. Toutefois, peu d'écrits suggèrent les meilleures pratiques que les leaders peuvent adopter pour contribuer à la mise en place d'un changement majeur.

En partant de ces réflexions et du fait que peu de travaux ont discuté le rôle du gestionnaire en contexte de transformation, on suggère dans ce cadre l'étude du rôle du leadership dans la mise en œuvre et la réussite du changement stratégique. Une telle problématique nous amène à nous interroger sur les compétences nécessaires du leader pour une meilleure conduite du changement stratégique.

Avant de répondre à ces questionnements, nous nous proposons de décrire brièvement la méthodologie de notre recherche. Cet article est basé sur une recherche documentaire approfondie de revues dans des collections de texte intégral en ligne de Proquest, Cairn info, ScienceDirect, Springer...

Les recherches menées ont employé les mots-clés: leadership, leader, changement, changement stratégique, développement organisationnel, légitimité, légitimation, agilité organisationnelle et résistance au changement.

Étant donné la littérature abondante sur le changement, nous nous sommes concentrés sur des livres, des thèses, des études pertinentes et particulièrement sur des articles scientifiques en anglais et en français publiés sur la période allant de 1960 à 2019 dans des revues à comité de lecture dans le domaine des sciences de gestion.

L'objet de cet article consiste donc à répondre à notre problématique en partant d'une analyse et d'une revue de la littérature. Les articles académiques les plus importants seront revisités et les différents courants académiques décrits pour offrir une vue la plus complète possible.

Ce travail s'organisera en deux parties : la première partie sera consacrée à la définition des concepts de base de notre article, quant à la deuxième partie, elle proposera une réflexion sur les approches théoriques des rôles du leadership dans le cadre d'un changement stratégique.

## **1. – Revue de la littérature: Les concepts de base**

Nous abordons dans notre première section la notion de changement, celle de changement organisationnel et plus

particulièrement le concept de changement stratégique en se focalisant sur ses spécificités par rapport à d'autres formes de changement (organisationnel, culturel, social...), nous traitons par la suite les notions de leader et de leadership en se basant sur une revue de la littérature.

### **1.1. Du changement organisationnel au changement stratégique**

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Il nous semble pertinent, devant l'ambiguïté de ce terme, d'éclaircir et de définir cette notion. Nous partirons de quelques définitions simples du changement pour aboutir à une proposition de clarification du changement organisationnel et par conséquent, à une élucidation de la notion du changement stratégique.

Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » (Beaudoin, 1990, p. 43).

Dans sa "*Métaphysique*", Aristote (1953) définit le changement par "le mouvement en tant que combinaison des concepts de « puissance » (qui rend la chose possible) et d'« actes » (qui permettent de le réaliser)". Pour rendre en compte du changement, il faut selon Aristote, en fournir les causes. Partant de sa manière et de sa forme, le changement se situe au confluent de quatre causes : la cause matérielle, la cause formelle, la cause efficiente et la cause finale (Pesqueux, 2015).

La cause matérielle est le sujet qui subit le changement ; la cause motrice (appelée aussi « efficiente » à partir des commentateurs latins), est ce qui donne l'impulsion au changement ; la cause formelle est la forme à laquelle aboutit le changement et qui peut être, selon les types de changements, une substance, une quantité, une qualité ou un lieu ; la cause finale est le but du changement, qui dans certains cas se confond avec la réalisation de la forme, dans d'autres est le but visé par cette réalisation. (Aristote in Annick Stevens, 2013).

En partant de ce constat d'Aristote, Pesqueux (2015) note que "dans le monde qui change (le devenir), le changement peut se produire au gré des accidents mais aussi des conséquences de l'exercice de la liberté humaine. C'est la cause efficiente, extérieure à l'être en changement, qui explique que le changement opère ici et maintenant, là ou plus tard. C'est la référence à une cause efficiente qui fonde l'horizon des philosophies du changement ou des sciences du mouvement".

Dans la littérature, on distingue deux types de causes déclenchant le changement : les facteurs externes et les facteurs internes. Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel. Quant aux facteurs internes, ils sont associés à l'organisation elle-même. Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

Le changement fait de ce fait, partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer (Guilhon, A, 1998 :105). C'est « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$  » (Beriot, 1992, p. 103).

De nos jours, les entreprises parlent désormais davantage de "transformations" plutôt que de "changement" : "les méthodes, outils et dispositifs d'accompagnement des organisations dans leur processus de reconfiguration vont dans le sens de l'innovation et de l'optimisation. Le changement est vu comme l'ensemble des outils d'accompagnement des projets sous l'angle réactif. La transformation désigne la compétence à penser le changement à tous les niveaux de l'entreprise et en lien direct avec la stratégie. C'est une manière de répondre à l'efficacité du mode projet en s'assurant de la cohérence de toutes les initiatives. La transformation est une volonté de placer le changement au niveau de la stratégie". ( Autissier et al , 2018).

Pour leur part, Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatiques et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. Sur ces différents éléments, le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires (Autissier et Moutot, 2013, p. 7).

Trois éléments importants ressortent de ces définitions: les acteurs s'accordent sur le fait que le changement organisationnel est un processus, c'est une remise en cause de l'existant et il peut toucher un ou plusieurs aspects de fonctionnement de l'organisation. Selon Hafsi

et Fabi (1997), l'absence d'une définition globale et unique de ce qu'est le changement organisationnel s'explique par le fait que dans un même contexte, le changement n'est pas conçu de la même façon dans deux organisations différentes. Les définitions varient de ce fait selon le contexte et le domaine d'utilisation.

Il existe plusieurs moyens de qualifier le changement organisationnel : en termes de caractéristiques pouvant être changées (stratégie, structure, culture, technologie, pratiques, personnes, cadres mentaux, etc.), en termes de variables entourant le changement (contexte, contenu, processus, etc.) (Armenakis et Bedeian, 1999) et en termes de styles de changement adoptés (coercitifs, collaboratifs, etc.) (Dunphy et Stace, 1988 ; Huy, 2001).

En abordant le changement organisationnel dans un contexte précis, plusieurs auteurs ont étudié le changement stratégique. On assiste au passage des approches globales touchant l'organisation dans son ensemble, aux approches spécifiques répondant à la complexité croissante dans le domaine managérial. Par conséquent, un très grand nombre de définitions de ce type de changement sont mises en place. Ces définitions varient d'un auteur à l'autre, selon la qualification qu'on donne à la notion stratégique.

Malgré la diversité des définitions, les auteurs s'accordent sur le fait que le changement stratégique est de grande envergure puisqu'il entraîne un bouleversement de l'organisation. En effet, le changement organisationnel est étroitement lié à la stratégie organisationnelle. Le changement stratégique affecte des contenus et/ou des processus au sein de l'organisation « de manière à modifier de façon durable la performance de l'organisation » (Hafsi et Fabi, 1997, 22). Selon Giroux (1991), il se traduit par une modification d'un ou plusieurs éléments de la stratégie – définition de la mission, des objectifs de l'entreprise, choix concernant les domaines d'activités, les moyens à utiliser (structure, technologie...) – et souvent de l'ensemble de ces éléments dans un souci de maintien de la cohérence.

Hafsi et Fabi (1997 : 47-48) avancent trois définitions mettant l'accent sur les aspects importants du changement stratégique :

### **Définition 1 :**

« Un changement stratégique est un changement dont les manifestations peuvent être de quatre types : un changement de leadership, une modification de la perception que l'organisation a de son environnement, une modification de la nature et de la qualité des

ressources dont elle dispose et une modification des objectifs à long terme ».

**Définition 2 :**

« Un changement stratégique est un changement dont les manifestations sont la modification de l'un ou de l'autre des principaux mécanismes de gestion (structures, systèmes et culture ou valeurs), qui fait en sorte de rompre l'équilibre qui prévalait auparavant pour le remplacer par un équilibre nouveau. »

**Définition 3 :**

« On peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation. »

Majeur ou marginal, ce changement marque une discontinuité entre une situation passée pour assurer un nouvel équilibre ou un raffinement de la situation actuelle. Global ou partiel, il touche soit toutes les activités ou les unités de l'organisation ou une partie. Hafsi et Fabi (1997) soulignent que le changement partiel touchant quelques parties de l'organisation, s'avère insuffisant pour modifier la performance organisationnelle. Il survient suite à la nécessité de la coopération et de la coordination entre les groupes exigeant la mise en œuvre d'un consensus autour du processus du changement.

Tels que perçus par ces auteurs, les changements stratégiques qui sont considérés de grande envergure, exigent de ce fait, des changements qualitatifs et non de simples changements continus et habituels.

Dans leur ouvrage "*Le management stratégique de l'analyse à l'action*", Séguin, Hafsi et Demers (2008), étudient le changement stratégique, ils montrent que dans la majorité des cas l'adaptation de l'organisation à son environnement se fait par des modifications graduelles à la stratégie existante, modifications qui peuvent être planifiées par la direction ou qui émergent de l'action sur le terrain. Dans ce cas, la gestion du changement se résume, pour l'essentiel, à bien gérer l'entreprise au quotidien. Mais il arrive qu'une organisation soit obligée, pour toutes sortes de raisons (rupture dans l'environnement, crise interne, inertie prolongée, etc.), de se

transformer radicalement. Dans ces situations rares, mais critiques, la capacité à gérer un changement radical devient un enjeu crucial.

Partant de l'idée qu'une organisation est une configuration, c'est-à-dire un ensemble cohérent intégrant stratégie, structure et culture, ces auteurs considèrent le changement radical comme un changement de configuration ou d'archétype. Un changement radical, appelé transformation se définit par "la destruction de l'ancien assemblage stratégie - culture - structure pour en créer un nouveau. Il implique donc une nouvelle stratégie (sur le plan du modèle d'affaires, du positionnement, du développement, etc.), qui nécessite une nouvelle structure et une nouvelle culture pour former une configuration cohérente". Ainsi, le changement radical serait un recadrage (Reger et al, 1994), alors que le changement continu serait un changement à l'intérieur du cadre existant.

Concernant les typologies du changement radical, Reger et ses collègues (1994) distinguent quatre formes de transformation organisationnelle : la re-création, la revitalisation, la réorientation et le redressement.

**Tableau 1: Le changement stratégique : Caractéristiques et typologie (Pesqueux, 2015, Reger et al, 1994 )**

<b>Un changement continu</b>	<b>Un changement radical</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un changement fréquent</li>   <li>-Il se traduit par des modifications graduelles à la stratégie existante. Les modifications peuvent être planifiées ou bien émergeant de l'action sur le terrain.</li> <li>-Les organisations s'auto-organisent. Le changement est constant, évolutif et cumulatif.</li> <li>-Le changement est un flux incessant de petites modifications. Il est le produit de l'instabilité organisationnelle.</li> <li>-Il est cyclique, processif. Il n'a pas d'état final et recherche l'équilibre éternel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un changement rare</li> <li>-Appelé transformation: c'est un changement de configuration ou d'archétype.</li> <li>-Il se traduit par une destruction de l'ancien assemblage stratégie - culture - structure pour en créer un nouveau.</li> <li>-Typologie: quatre formes de transformation organisationnelle: la re-création, la revitalisation, la réorientation et le redressement.</li> <li>*<b>La re-création:</b> le changement le plus brutal, un changement profond dans la vision de l'organisation, dans la relation entreprise/environnement, c'est un changement dans la nature du domaine d'activité, dans les arrangements structurels et dans les valeurs et les pratiques.</li> <li>*<b>La revitalisation:</b> un changement de perspective face au potentiel et aux attentes qu'on a vis-à-vis de</li> </ul>

	<p>l'organisation. C'est une transformation proactive qui implique une remise en cause de soi. Elle implique aussi un changement de valeurs, un changement du champ d'activité et des arrangements structurels. Ce changement est moins profond que la re-création.</p> <p>* <b>Le redressement</b> : il s'agit d'une restructuration pour la survie à court terme. En plus du changement de valeurs, survient aussi un changement du champ d'activité et des arrangements structurels.</p> <p>* <b>La réorientation</b> : c'est un changement de domaine d'activité. C'est une transformation dans la relation de l'organisation à son environnement qui doit se faire dans l'urgence. La préoccupation majeure est la survie de l'organisation, les arrangements structurels sont discontinus et les valeurs sont modifiées suite au repositionnement stratégique.</p>
--	--

## 1.2. Le leader et le leadership

En vieil anglais, le mot « leath », racine du mot leadership, prend un double sens : disperser et développer, étendre. "Il évoque le franchissement d'un seuil, la mort à des représentations dépassées. Le leader est acteur de transformation". (Pascual, 2014: 4).

Comme l'illustre Joseph Jaworski (2013) dans son ouvrage "*Un chemin vers l'origine de la connaissance*", "Un leader est humble, « au service de » : son sens du soi s'est ouvert à autrui sans considération de race, sexe, classe sociale ou religion. Le plus souvent, il fait usage de son pouvoir et de son influence pour se mettre au service des autres et les aider à progresser".

Selon Pesqueux (2012), c'est le plus souvent par référence à des croyances communes que l'on en parle, le leader étant celui qui guide (perspective comportementaliste), celui qui obtient un résultat (exercice du pouvoir) et celui qui est « avant » les autres (trait significatif). C'est donc quelqu'un qui communique ses vues, qui génère un changement significatif dans le comportement des autres. Le leader émerge des croyances du groupe qui lui en attribue le statut, c'est celui qui est reconnu par le groupe (et qui se reconnaît) comme étant en adéquation avec la représentation collective du rôle (c'est en cela qu'il émerge).

Le leader devrait se penser de manière différenciée du chef, qui peut être considéré comme le représentant de l'autorité. Le chef s'impose tandis que le leader émerge des croyances du groupe qui lui en attribue le statut.

En effet, il n'est pas toujours évident de distinguer un leader d'un manager. Ces deux termes sont d'ailleurs souvent confondus et considérés comme des synonymes. Toutefois, ils sont différents.

À partir des travaux de Abraham Zelzenick (2004), de Warren Bennis (2003) et de Warren Bennis et Burt Nanus (1985), on a pu synthétiser dans le tableau suivant les différences entre manager et leader.

**Tableau 2: Les différences Manager/Leader**

<b>Le manager</b>	<b>Le leader</b>
Le comportement du manager est dicté par le consensus ; il est davantage motivé par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir.	Le leader suit sa propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.
Le manager tend à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts.	Le leader adopte une attitude personnelle et active envers les buts.
Le manager cherche à faire pencher la balance du pouvoir vers un compromis acceptable par toutes les parties.	Le leader travaille dans le sens opposé.
Le manager tente de limiter les choix possibles.	Le leader aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvre la voie à des solutions originales.
Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque.	Les leaders travaillent à partir de positions à haut risque.
Les managers préfèrent travailler avec les autres.	Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine.
Le manager aurait la capacité d'appréhender la manière de faire les choses, de mettre en œuvre une action.	Le leader aurait la capacité de choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire.
Le manager aurait une fonction d'exécution.	Le leader a une fonction de penseur et d'innovation.
Le manager est centré sur la structure.	Le leader est centré sur les gens et inspire la confiance.
Le manager a des objectifs à remplir à court terme.	Le leader a une vision à long terme.
Les questions que pose le manager sont	Le leader s'interrogerait sur le « quoi ? »

« comment ? » et « quand ? ».	et surtout le « pourquoi ? ».
Le manager imite.	Le leader est à l'origine des projets.
Le manager accepte le statu - quo.	Le leader challenge le statu - quo.
Le manager fait les choses bien.	Le leader fait la bonne chose.
Le manager est désigné par la hiérarchie.	Le leader prend naturellement cette place et est reconnu comme tel par les membres de son équipe.
Le manager sait ce qu'il doit faire.	Le leader sait ce qu'il faut faire.

Cependant, s'il faut différencier manager et leader, il faut aussi considérer qu'ils sont tous deux indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. L'un n'est pas meilleur que l'autre, en effet, de bons managers sont nécessaires pour organiser efficacement l'activité, et il faut de bons leaders pour entraîner et motiver les équipes.

### Du leader au leadership

Le passage du leader au leadership se fait par les approches centrées sur la compétence. Le leadership est une compétence, ou plus exactement un ensemble de compétences, que tout un chacun (y compris, donc, les managers) peut acquérir ( Delavallée, 2014).

Selon Pesqueux (2012), le leadership vise un type de comportement, ce qui justement constitue la difficulté de la définition. Il s'agit "d'induire les perceptions et les comportements des collaborateurs (perspective d'un leadership charismatique et transformatif complété par les attributs de l'authenticité définie en termes de valeurs et de croyances reconnues comme telles par les autres). Il peut se définir comme la capacité à construire et mettre en œuvre un cadre applicable à la conduite des autres, que l'influence prenne la forme d'une logique d'autorité et/ou d'influence. Il se caractérise par le fait d'être avant et devant les autres et de proposer une direction dans le sens d'un changement significatif".

Quant à Kouzes et Posner (1987), ils définissent le leadership en lui opposant le processus de management en fonction de la qualité de la motivation ressentie par le suiveur. "Les managers, nous le croyons, obtiennent des autres personnes à faire quelque chose, mais les leaders obtiennent des autres gens à vouloir faire quelque chose".

Dans son livre écrit avec Rajendra Sisodia et Bill George "*Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*", John Mackey (2013), donne sa définition de la différence entre leadership et management. "Leadership et management ne sont pas

synonymes. Le leadership concerne principalement le changement et la transformation. Le management a trait à l'efficacité et à la performance. Les leaders sont les architectes et les rénovateurs du système alors que les managers s'assurent que le système fonctionne et prennent les actions correctives lorsque ce n'est pas le cas. Les leaders ont une sensibilité systémique qui leur permet de comprendre comment un groupe de personnes se comporte en tant que système et comment il peut changer ce système pour modifier son comportement. (...)"

Malgré la diversité des définitions du leadership, il existe un élément central à ces dernières: c'est l'exercice d'influence d'une personne sur une autre dans le but, soit de guider, de structurer ou de faciliter les relations ou les actions d'un groupe ou d'une organisation (Yukl et Becker, 2006). Leurs divergences, quant à elles se reflètent entre autres dans l'identification de la personne exerçant l'influence, dans la manière dont l'influence est réalisée, dans les intentions ou les raisons motivant l'influence et dans les résultats attendus (Yuklet Becker, 2006).

## **2. – Quelles compétences du leader pour une meilleure conduite du changement stratégique ?**

En étudiant les notions de leadership et de changement stratégique, il s'avère que plusieurs aspects du leadership s'appliquent en particulier à la mise en œuvre de ce type de changement. Un examen plus approfondi de ces aspects nous permettra de déterminer le rôle et les compétences nécessaires du leader pour une meilleure conduite de ce type de transformation.

### **2.1. Fournir une vision stratégique**

En partant du fait que la fonction du leadership consiste à produire le changement notamment de nature stratégique, il s'avère que la définition de la direction de ce changement est une de ses missions essentielles. Or, comme le notent Bennis et Manus (1985), « pour choisir une orientation, un chef doit d'abord, se constituer une image mentale d'une situation possible et souhaitable pour l'entreprise. Cette image, que nous appelons vision, peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un énoncé d'objectif ou de mission. Le point critique réside dans le fait qu'une vision exprime

une vue de l'avenir réaliste, crédible et attrayante pour l'entreprise, un état qui soit préférable sur plusieurs points à la situation actuelle ». La vision de l'entreprise est de ce fait perçue comme « un énoncé général de l'orientation que celle-ci envisage et auquel ses membres réagissent de façon émotive ». (Higgins et Vinez, 1993).

Cependant, selon d'autres auteurs, la vision synonyme de vision stratégique ne fait pas qu'indiquer le chemin à suivre, elle désigne également un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise, en plus d'être une force énergisante qui favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement, elle indique à la fois où l'entreprise veut aller et comment elle compte y arriver (Morris, 1987).

Telle que retenue par Larwood et al (1995), la vision est considérée aussi importante pour le leadership, pour l'application des stratégies et pour le changement. Traduites en objectifs stratégiques, les visions vont permettre aux entreprises de définir leurs nouvelles stratégies, de les mettre en œuvre et de répondre aux exigences de leur environnement externe. Il s'avère par conséquent, que la proposition d'une vision est une tâche primordiale pour conduire un changement stratégique. La proposition d'une vision revêt aussi une importance particulière dans l'environnement actuel en constante mutation et au sein duquel les conditions d'exploitation des entreprises sont « volatiles, rapides et parfois hostiles » Nvamaki (1979).

Le leader doit donc avoir les qualités d'un visionnaire : il doit amener autrui à voir un avenir susceptible de se distinguer notamment du présent et d'adhérer à cette vision en les inspirant par ses paroles et par ses actes. En effet, les leaders visionnaires élaborent des valeurs, créent, interprètent l'objectif de l'institution, sont des modèles, fabriquent des significations, ouvrent des voies et modèlent la culture de l'organisation. Ils sont persévérants et cohérents, ils ont une vision tellement puissante qu'ils savent ce qu'ils veulent de chaque interaction. Leurs visions n'aveuglent pas les autres, mais leur donnent de la force (Egan, 1985).

En définissant le leadership comme « une direction qui vient de la personne elle-même, de son intelligence, de ses affects, de ses convictions, de sa force morale et physique », Lapiere (2008) montre que cette direction interne n'empêche pas qu'une analyse de l'environnement externe soit faite pour comprendre les occasions ou les menaces qui s'y profilent ou pour évaluer les forces et les faiblesses de tous les types de ressources dont le leader dispose.

## **2.2. Détecter le besoin du changement et chercher une nouvelle réponse stratégique**

Les environnements sont de nos jours souvent tout aussi critiques à la survie et à la croissance de l'entreprise. Face à un environnement turbulent, les réponses précédentes de l'entreprise telles que celles de nature stratégique, peuvent bien être inadéquates puisqu'il est souvent impossible de prévoir ou d'influencer des environnements dynamiques et complexes (Allaire, 1982). Dans un tel environnement, la pratique de la stratégie traditionnelle est considérée inefficace. Celle-ci est considérée non innovatrice, créatrice ou originale, conduisant à une rigidité stratégique. (Nilson, 1995, Edgar et Nisbet, 1995, Brown et Eisenhart 1998, Ross, 1998).

Face à cette inefficacité, Allaire (1982) note que la meilleure façon de préparer l'entreprise à de telles conditions est de développer sa capacité d'adaptation à des contextes changeants à travers ses systèmes et procédures de gestion et à travers sa structure organisationnelle. Toutefois, dans un tel contexte, les chances de réussite des organisations complexes seront, selon cet auteur aussi plus que jamais fonction de leur efficacité dans les tâches stratégiques. Celles-ci seront basées sur trois axes, les trois I de la stratégie (Allaire, 1982), à savoir :

- L'information : la constitution de réseaux et systèmes d'information, formels et informels, stratégiques et tactiques, conflictuels, nerveux, dépourvus autant que possible de filtres et de biais dysfonctionnels.
- L'innovation : il ne s'agit pas uniquement de l'innovation technologique mais aussi de l'innovation stratégique qui modifie à l'avantage de l'entreprise les structures de marché et le contexte sociopolitique.
- L'implantation : « les intentions stratégiques fondées sur une information juste et éclairante ne conduisent pas toujours à des stratégies actualisées et conformes ». La traduction opérationnelle d'intentions stratégiques en réalisations stratégiques exige dans la plupart des cas des mécanismes organisationnels inédits.

En suivant ces perspectives stratégiques, le leader doit :

- Faire preuve de créativité. Celle-ci joue un rôle important dans la qualité des décisions : la capacité de proposer des solutions inédites est essentielle aux activités décisionnelles comme l'élaboration de nouvelles possibilités et le diagnostic de problème. (Dessler et al, 2004 :372).

-Développer ses compétences de leadership stratégique. En partant du fait que le leadership est le principal facteur de différenciation entre le succès durable et de la médiocrité, Tedstone (2008) développe trois principales caractéristiques permettant au leader d'agir d'une manière stratégique et d'être par conséquent innovateur dans le cadre d'un environnement en constante mutation, il s'agit selon cet auteur :

- ✓ de chercher l'information sur l'environnement en général et de connaître dans l'immédiat le contexte le plus large des problèmes et des questions qui se posent, ce qui permettra au leader de développer des idées et des solutions holistiques,
- ✓ d'avoir une forte capacité conceptuelle permettant aux leaders de mieux comprendre les environnements internes et externes et d'identifier les tendances, les enjeux et les possibilités,
- ✓ d'avoir la capacité de penser de manière flexible. Cette disposition est considérée essentielle dans un environnement professionnel en constante évolution.

Pour arriver à des innovations, le leader a besoin selon cet auteur, d'être un bon stratège, il doit comprendre une série d'informations, déchiffrer des informations nouvelles et existantes, créer des liens entre les différentes pièces d'informations et développer une gamme d'options possibles à exploiter en cas de changements dans l'environnement futur. Il s'avère par conséquent, que « si une personne a de fortes capacités de leadership stratégique il y a une plus grande probabilité d'innovation de façon uniforme ».

### **2.3. Donner du sens « sensegiving » et construire la réalité « sensemaking »**

En "change management", les changements stratégiques sont décrits comme des moments délicats pour les organisations. La nécessité de convaincre les destinataires de leur pertinence et de leur bien-fondé représente, au-delà des défis techniques et matériels, un enjeu crucial pour leur succès. Dans ce contexte, plusieurs auteurs ont mis en évidence les pratiques de sensegiving, et en particulier, l'utilisation de stratégies discursives afin de faciliter l'implémentation de tels changements. Dans ce sens, Bareil et Savoie (1999) mettent en avant le travail de construction de sens, basé sur l'interprétation des informations et événements que les personnes vivent (Gioia et Chittipedi, 1991). Les représentations collectives favorables envers le changement jouent un rôle clé pour faciliter la conduite du changement. Ce travail cognitif gagne à s'appuyer sur des relations de

confiance avec l'encadrement, d'où l'importance des concepts de « sensemaking » et de « sensegiving ».

Le sensemaking, ou sense-making est le processus par lequel des individus donnent du sens à une expérience. Il est défini par Maitlis & Christianson (2014: 58) comme « le processus par lequel les individus s'emploient à comprendre des événements nouveaux, inattendus ou déroutants ». Ce concept a été introduit en sociologie des organisations par Karl E. Weick (1969), dans les travaux portant sur la création de sens, la contribution de cet auteur s'avère majeure.

Dans son ouvrage « *The social psychology of organizing* », Weick (1969) cherche à énoncer des principes de lecture de l'action organisationnelle, il montre que les individus sont projetés dans un flux ininterrompu d'interactions au cours desquelles ils construisent le sens de ce qu'ils font, à partir de ce qu'ils perçoivent des situations. Ces interactions participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif.

Il faut noter que le « sensemaking » diffère de l'interprétation, c'est-à-dire prendre du sens « sensemaking » et donner du sens « sensegiving » : lorsqu'il n'y a pas de cadre de significations en place ou que les connexions à ce cadre ne paraissent pas évidentes, le « sensemaking » permet d'en créer un (Czarniawska et Joerges 2005). Quant au sensegiving, il est défini comme une « tentative d'influencer la construction de sens (...) au profit d'une redéfinition favorable de la réalité organisationnelle ». (Gioia & Chittipeddi, 1991: 442).

Gioia et Chittipeddi (1991) définissent le « sensemaking » et le « sensegiving » stratégique comme deux processus complémentaires et réciproques. Le « sensemaking » est défini comme la façon dont les managers comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes, sens basé sur l'information autour du changement stratégique. Le « sensegiving » s'intéresse à l'influence des managers sur le résultat. Le « sensemaking » et « sensegiving » résultent également des processus inconscients reliés à l'expérience pratique des acteurs, dans lesquels interviennent la connaissance explicite, consciente autour du changement, mais aussi la connaissance tacite (Fergelot, 2015).

Lors de changements, planifiés ou imprévus, l'objet de perception se modifie. L'individu procède alors à l'évaluation de ce changement et de sa légitimité. Le concept de sensemaking, met en évidence l'importance de la perception des individus face au

changement. Maitlis et Christianson (2014) montrent que le sensemaking peut faciliter les changements stratégiques lorsque les administrateurs de celui-ci sont capables de transmettre leur vision à ses destinataires. Dans ce cadre, le leader est sensé jouer un rôle important, en tant qu'acteur de changement, il tend à développer un sens apte à guider la perception ou la conduite des acteurs engagés dans un processus de changement. Il s'appuie de ce fait, sur des arguments dans le but d'incliner les personnes à souscrire à l'idée de la justification du changement.

#### **2.4. S'engager dans un processus de légitimation**

Selon Barbaroux, P. & Gautier, A (2017), le changement organisationnel est d'autant mieux accepté par les agents qu'il repose sur la convergence de leurs perceptions concernant sa nature, son intérêt et ses conséquences pour les individus et l'organisation. Ford et al. (2008) estiment que ce processus de convergence dépend de la façon dont les agents donnent du sens (sensemaking) au changement. Il apparaît alors que la gestion du changement organisationnel est conditionnée par ce que les sociologues des organisations appellent sa légitimité (Rocha et Granerud, 2011).

La légitimité est, en effet, définie comme "un processus social de convergence des perceptions individuelles et collectives à propos d'une entité et de ses actes, conduisant à un alignement des représentations partagées à propos de cette entité avec un système de normes et de valeurs sociales" (Suchman, 1995). Fondée sur ce que Droegge et al. (2011, p. 101) appellent l'assentiment (approval), la légitimité est donc une ressource cruciale pour les organisations engagées dans un processus de changement organisationnel (Zimmermann et Zeitz, 2002).

Suchman (1995) considère que la gestion du changement organisationnel est conditionnée par sa légitimité, sous toutes ses formes (morale, pragmatique et cognitive). En management des organisations, cet auteur définit la légitimité comme « une perception ou présomption générale selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées à l'aune d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (1995: 574). Ce processus de perception prend place dans un contexte particulier constitué de normes et de valeurs résultant d'interactions sociales qui définissent les critères à partir desquels la

légitimité de l'organisation et de sa conduite sera évaluée (Barbaroux et Gautier, 2017).

Dans son ouvrage "*Invitation au leadership authentique*", Migeon (2013) fournit la méthode permettant au dirigeant de s'imposer comme leader légitime. Pour « faire advenir », "le leader authentique s'attache à développer des qualités de prudence et de courage, mais c'est par la responsabilisation qu'il adopte sa posture finale de « leader de leaders ». Il favorise alors la prise de décision au bon moment par la bonne personne. Pour ce faire, il doit développer ses capacités de délibération, de jugement et de décision et s'en tenir aux décisions prises, quand bien même leur mise en œuvre se révélerait difficile dans la durée. Fortes de son soutien, ses équipes peuvent s'appuyer sereinement sur sa capacité à « faire advenir », et à leur tour, se mobiliser dans leurs tâches".

Dans le même ordre d'idées, Fiol, Harris et House (1999) soulignent l'importance de la communication symbolique dans le maintien de la légitimité des leaders observés vis-à-vis de leurs subordonnés. Par le biais de rhétoriques spécifiques, d'un usage fréquent du "nous" opposé au "je", par l'utilisation d'un niveau d'abstraction large qui permet d'accroître l'ambiguïté, les leaders charismatiques réussissent à faire appel à un élan collectif qui les rend crédibles et suscite la confiance. Ils parviennent alors à modifier les normes sociales malgré l'opposition qui existait au départ.

## **2.5. Bien communiquer les limites de l'ancienne stratégie et le bien-fondé de la nouvelle**

Compte tenu des nouvelles occasions d'affaires et des menaces externes d'une part et des forces et faiblesses internes d'autre part, l'entreprise se trouve obligée d'élaborer sa nouvelle stratégie selon l'énoncé de sa vision et de sa mission.

Tel que développé par Porter (1996 :77), pour l'élaboration d'une stratégie, il est fondamental de décider quel groupe de clients et de besoins cibles l'entreprise doit servir. En partant de ce constat, Dessler et al (2004 :214) ont montré que le dirigeant doit établir des limites afin de canaliser ses décisions de chef. Pour y parvenir, il doit :

- expliquer clairement les activités et la mission de l'entreprise,
- apprendre aux gestionnaires quand il faut dire « non » lorsqu'une action ne concorde pas avec la mission,
- et établir des règles pour s'assurer que les gestionnaires ont des directives à suivre.

Suite à la détermination de ces limites, il faut veiller à bien définir la stratégie qui n'est autre que le plan d'action qui explique comment l'entreprise va évoluer de ce qu'elle est actuellement à ce qu'elle veut devenir. Or, définir un tel plan, c'est en quelque sorte préciser les étapes du changement et l'échéancier des actions qui vont contribuer au développement de la capacité de changer. Le rôle du leader consiste donc à faire comprendre l'ensemble du personnel du bien-fondé du scénario du changement stratégique et de la nécessité de changer (Porter, 1996).

Une fois établie, la nouvelle stratégie doit être communiquée au sein de l'entreprise. Tel que retenu par Porter (1996), « l'une des plus importantes fonctions d'une stratégie clairement communiquée est de guider les employés vers les choix à faire ». Pour réaliser une telle opération, le changement stratégique doit reposer sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement.

En rappelant la réflexion de Crozier (1982) notamment dans son livre « On ne change pas la société par décret », cet auteur montre que les décisions qui tombent du ciel accompagnées par une grande communication ont peu de chance de succès : « Vaste est le cimetière des innovations et des réformes mort-nées ». En effet, pendant la mise en place d'un changement d'une certaine envergure, les échanges au sein du personnel ont tendance à s'accroître en raison de l'incertitude qui s'installe et du besoin de réduire celle-ci (Collerette, 2010). Dans ce contexte, le dialogue et la discussion entre les leaders et les subordonnés s'avèrent utiles ce qui permettra d'éviter les risques dus à une divergence au niveau des interprétations de la réalité.

Il paraît de ce fait, que le leader ne doit pas se limiter à la communication pour attirer l'attention de ses subordonnés. Afin de transmettre sa vision et susciter l'enthousiasme du plus grand nombre, il est recommandé d'utiliser un message simple, précis, clair, fascinant et convaincant, mais aussi d'instaurer la participation et l'engagement des employés. La négociation et l'entente peuvent convenir si un groupe doit manifestement subir une perte par suite du changement (Dessler et al, 2004), de telles actions permettront de garantir la réussite du changement et d'éviter la résistance des employés.

Oter les barrières à la communication s'avère par conséquent, nécessaire pour la réussite du changement stratégique. D'où l'importance du développement organisationnel, une telle action est

censée favoriser l'interactivité et faciliter la flexibilité de l'organisation (Probst et al, 1998).

## **2.6. Mettre en œuvre une stratégie de développement organisationnel**

Le Développement organisationnel (DO) est le moyen par lequel les organisations peuvent s'adapter aux exigences du marché et être capable de réagir aux changements (Moreira et Gongora, 2012). La survie de l'organisation dépend de sa capacité à se conformer à la nouvelle situation et à adapter ses objectifs, sa stratégie et sa politique. Ces changements sont plus faciles à mettre en œuvre si l'entreprise a auparavant mis en place une stratégie de développement organisationnel et défini un processus continu d'ajustement de ses structures et de ses objectifs.

Les théoriciens des sciences du comportement jugent la santé et l'efficacité d'une organisation par sa capacité de s'adapter aux exigences d'un environnement toujours changeant (Bennis W, 1969). Ceci nécessite selon Bélanger (1970) "des révisions périodiques et des remises en cause sur un ou plusieurs plans à la fois : ceux des objectifs poursuivis, de la philosophie des dirigeants, de la répartition du travail, de l'autorité, etc. Une entreprise qui s'engage dans un tel processus, tout en continuant la poursuite d'objectifs précis, développe en son propre sein, une capacité de se renouveler et d'innover. Ces révisions périodiques s'intègrent dans un processus de changement séquentiel que nous appelons développement organisationnel. En d'autres mots, une stratégie de développement organisationnel prend comme cible toute une entreprise en essayant d'en changer la culture, de modifier la nature des rapports formels et informels, de réduire la résistance aux changements et d'accroître la créativité de l'organisation".

Le développement organisationnel se distingue des autres approches d'intervention en matière de changement par sa préoccupation à développer la capacité des membres de l'organisation à améliorer leur propre fonctionnement. La contribution du champ de développement organisationnel à la théorie du changement réside dans la focalisation sur le facteur humain. Les changements recherchés répondent à des exigences ou à des demandes auxquelles l'organisation tente de répondre. Les agents du changement se réfèrent à une philosophie sociale, une certaine conception des valeurs humaines et du comportement organisationnel et partagent des normes

ou des objectifs normatifs fondés sur leur système de valeurs (Pesqueux, 2015).

Un certain nombre de postulats constituent les bases du développement organisationnel : les gestionnaires ayant une approche démocratique obtiennent de meilleurs résultats que ceux dont le style est autocratique ; le personnel donne de meilleurs rendements si on l'implique dans la prise de décisions ; l'honnêteté et la confiance favorisent la circulation de l'information et améliorent la productivité ; enfin, les résultats d'une entreprise sont fortement liés aux dynamiques groupales et organisationnelles. Les organisations ont donc tout ce qu'il faut pour bien fonctionner ; ce sont les dysfonctions dans les dynamiques sociales qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel. Le travail d'un consultant en développement organisationnel est donc de contribuer à révéler ces dysfonctions pour permettre aux membres de l'organisation d'agir sur elles et d'accroître sa performance (Audet, M, 2009).

Selon Pesqueux (2015), le développement organisationnel offre à l'entreprise « un faisceau de méthodes de management » qui apparaît plus comme un esprit qui doit conduire l'entreprise vers son développement et ses transformations que comme la maîtrise d'un ensemble de techniques. Les instruments de management ne constituent que des supports ». Telle que conçue par cet auteur, cette méthode, puisqu'il est difficile de parler de théorie, exprime le désir « d'humaniser » les organisations dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie de ses acteurs et d'accroître l'efficacité institutionnelle de ses systèmes.

## **2.7. Vaincre la résistance au changement**

Concept abordé initialement par Coch et French (1948) et inspiré des travaux de Lewin (1951) sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... (Bareil, 2004).

Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative (Waddell et Sohal, 1998). En effet, certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter

les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus (Ford, Ford et D'Amelio, 2008).

Néanmoins, vaincre la résistance au changement est une étape importante dans la conduite du changement stratégique. Une telle résistance est susceptible d'émaner des causes majeures suivantes (Ouimet et Dufour, 1997) : les individus résistent généralement au changement lorsqu'ils manquent d'estime de soi pour l'affronter, lorsqu'ils ont peur de l'inconnu, lorsque leur sécurité économique est un jeu et lorsqu'ils sont victimes de leurs perceptions enjolivées du bon vieux temps.

Les recherches montrent que les causes de la résistance au changement sont multiples, multidimensionnelles et souvent sans contrôle direct pour un gestionnaire. Or, quelle que soit sa forme, sa cause et son niveau, le degré de résistance au changement dépend de ce que les gens en attendent en bien ou en mal et de l'influence de la culture de l'organisation sur la manière de réagir.

Pour réussir à transformer son organisation, le leader doit créer et maintenir la culture souhaitée. Dessler et al (2004 : 519) recommandent l'utilisation des voies suivantes : la publication d'un énoncé de valeur, les mots et action provenant des leaders eux-mêmes, le symbolisme, ce que le gestionnaire dit et fait, et les signaux qu'il envoie, ce qui contribue en définitive à la création et au maintien de la culture d'entreprise.

Pour vaincre la résistance au changement, Kotter et Sclesinger (1979) recommandent aux leaders l'utilisation de l'une des méthodes de gestion suivantes : l'information et la communication, la participation et l'engagement, la facilitation et le soutien, la négociation et l'entente, la manipulation, la cooptation et la coercition.

En évoquant l'apport des auteurs classiques en termes de résistance aux changements, on note les travaux de Lewin et Lawrence.

Kurt Lewin (1951) a été un des premiers à s'intéresser à la dynamique des groupes. Lors de ses interventions célèbres portant sur le changement d'habitudes alimentaires, il a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il conclut qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. Quant à Lawrence (1969), il s'intéressera de façon plus détaillée aux causes et aux effets de la résistance au changement. Il défend l'idée que les individus ne

résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à l'impact de ce changement sur les relations sociales. Il préconise de focaliser l'attention des managers sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Une des solutions qu'il envisage consiste à impliquer les personnes et à les faire participer au changement. Mais la participation ne suffit pas, car la clé du problème réside dans la compréhension de la nature même de la résistance. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement.

L'importance de la dimension humaine dans la conduite du changement nous mène à s'interroger sur l'apport de la stratégie socio-économique à la gestion de la résistance au changement.

Savall et Zardet (1995) énoncent qu'une stratégie socio-économique est une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique, car (...) les uns sont le moyen d'atteindre les autres. Ils posent le principe qu'une entreprise ou une organisation doit activer nécessairement deux volets dans sa stratégie : le volet économique et le volet social. D'où l'apparition de la notion d'efficacité socioéconomique qui dépend de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale. Nous dépassons alors les conceptions archaïques de la firme selon lesquelles une entreprise devait assurer coûte que coûte sa performance économique parfois au détriment du changement imposé.

Dans le cadre de la gestion de la résistance au changement, la stratégie socioéconomique affirme qu'il est important de prendre en considération le domaine social dans les décisions et le fonctionnement de l'organisation. Les principes fondamentaux du management socio-économique mettent l'accent sur l'importance de la synchronisation entre les acteurs ainsi que de la négociation qui doit avoir lieu entre eux. Ils préconisent également de faire les meilleurs choix possibles en ce qui concerne la communication, les procédures ou la stratégie.

La gamme des choix est donc large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement. Afin de résister à la tentation des grands changements, Hafsi (1995) recommande aux dirigeants de travailler sur eux même avant de travailler sur le monde : « Il faut notamment accepter que ce qu'on

entrepren d'autres puissent en bénéficier, accepter que les meilleures de nos efforts ne soient pas nécessairement visibles ». Selon cet auteur, le changement stratégique est un paradoxe. Il est nécessaire mais pas vraiment urgent, « il faut le faire, constamment à petites touches pour éviter les grands chambardements... ».

Pour maîtriser le changement et répondre rapidement aux exigences de l'environnement et à toutes sortes de contraintes, l'organisation se trouve obligée d'adopter de nouveaux comportements et de nouveaux modes d'organisation. Il s'agit de développer sa réactivité vis-à-vis du marché et d'adopter une posture proactive, en particulier par le biais de l'innovation, elle doit être de ce fait agile.

L'agilité est ainsi définie comme "la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement" (Breu, Hemingway et al. 2001).

Selon Kidd (1994), l'agilité ne correspond pas seulement à la flexibilité ou à la réactivité. C'est un concept plus large qui intègre à la fois flexibilité, réactivité, et même adaptabilité. Il est à noter que la réactivité correspond à la vitesse à laquelle une entreprise, ayant des processus industriels discontinus, répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées. La flexibilité, quant à elle, mesure la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné, alors que l'adaptabilité est une caractéristique du système productif d'une entreprise (Katayama et Bennett, 1999). A la différence de ces concepts, l'agilité se traduit par une attitude proactive.

Il s'agit d'une réponse organisationnelle délibérée permettant « de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible » (Goldman et al., 1995, p. 8). Autrement dit, l'agilité comporte deux facteurs : la réponse au changement et le fait de considérer les changements comme des opportunités, de manière à en tirer profit (Sharifi & al, 1999). Par conséquent, l'entreprise agile est celle apte à faire face à deux types de changements : réactif et proactif.

Réaliser l'agilité organisationnelle suppose la décentralisation du pouvoir décisionnel non-stratégique en cascade jusqu'aux niveaux les plus bas, l'organisation de la remontée des informations opérationnelles et le développement d'une infrastructure plus participative (Charbonnier, 2006). Dans cette optique, le management

assume de nouvelles responsabilités et développe des habilités interpersonnelles destinées à accompagner, soutenir et motiver les salariés dans l'exécution de leur mission, d'où l'idée de développement organisationnel.

En adoptant une stratégie de développement organisationnel, le gestionnaire assure la promotion des valeurs de participation et de consensus. Dans cette situation, l'attention du réformateur est centrée sur les personnes concernées par le changement. Ce dernier agit (communique, consulte, fait participer, forme et incite) en vue de générer une perception positive du changement. Les risques de résistances psychologiques (l'intensité de la communication et la concertation permettent aux acteurs de toucher « du doigt » le projet de changement), identitaires (les mécanismes d'incitation aident à maintenir le lien individu-organisation), cognitives (les efforts de formation soutiennent les acteurs dans l'acquisition des savoirs et savoirs - faire nécessaires à l'adoption des nouveaux comportements), sont atténués. Pour le DO, en intégrant les acteurs au projet, en leur en communiquant les motifs et en les motivant, ils se mobiliseront pour le changement.

Ces différentes réflexions montrent que le concept de résistance est non seulement multi-causes, mais qu'il implique différentes méthodes de gestion. Ces dernières permettent de vaincre la résistance au changement et de la gérer. Or, quelle que soit la voie, adoptée, les leaders sont censés influencer les employés en dissipant leur réticence et en les menant sereinement dans le changement. Nous supposons de ce fait, qu'une attention particulière devrait être accordée à la résistance lors de la mise en œuvre des changements à grande échelle du fait des risques entraînés par ce type de changement.

## **2.8. Utiliser du pouvoir et élaborer un soutien politique**

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie nécessite parfois l'exploitation de plusieurs sources de pouvoir de la part des leaders dans le but d'influencer le comportement des autres. Ces sources peuvent être (Hellriegel et Slocum, 2006 : 361) : le pouvoir légitime, le pouvoir concertatif, le pouvoir de récompense, le pouvoir de l'expertise et le pouvoir de l'exemple.

Néanmoins, l'utilisation des sources de pouvoir évolue vers l'élargissement de la place faite au pouvoir de récompense, de l'exemple et de l'expertise, aux dépens du pouvoir coercitif et du pouvoir légitime. Ce nouveau schéma est influencé selon Hellriegel et

Slocum (2006 : 362) par l'évolution des techniques, le renforcement des capacités des salariés et des équipes à prendre des décisions, le resserrement des hiérarchies organisationnelles et le changement des attentes du personnel, quant à la vie professionnelle et personnelle.

Le changement stratégique peut aussi conduire à modifier ou même bouleverser les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Telle que retenue par Guvenc et al (1995), une nouvelle stratégie peut compromettre l'équilibre des pouvoirs d'une entreprise entraînant conflits et luttes politiques. Pour éviter ces problèmes, le leader doit ériger un soutien politique pour sa nouvelle stratégie par exemple, parmi les membres de la haute direction ou conseil d'administration. Cette prolifération des jeux de pouvoirs dans les organisations est attribuée selon Zaleznik (1977) à l'absence d'un leadership capable d'exercer une autorité conduisant à un véritable pacte entre le leader et ses collaborateurs, un pacte capable de générer l'enthousiasme et capable de susciter le respect du leader et l'engagement des subordonnés à dépasser leurs limites et faiblesses. Il faudrait selon cet auteur, redonner à l'individu son rôle prépondérant comme source d'idées et d'énergie, reconnaître l'inégalité des talents et des contributions et le besoin de décision stratégique et de lignes directrices claires.

## **2.9. Motiver le personnel**

Pour mettre en application une nouvelle stratégie choisie par les dirigeants, il faut motiver le personnel et l'inciter à y apporter sa contribution, d'où, l'importance d'une direction efficace puisque la fonction du leader est d'impulser le changement, il doit être capable de mobiliser les énergies afin de dépasser les blocages inévitables que suscite le changement (Kotter, 1999).

De même que la définition d'une direction permet d'orienter le mouvement dans la voie appropriée et d'influencer les employés pour éliminer leur résistance au changement, une motivation est efficace leur insuffle l'énergie nécessaire pour surmonter les difficultés.

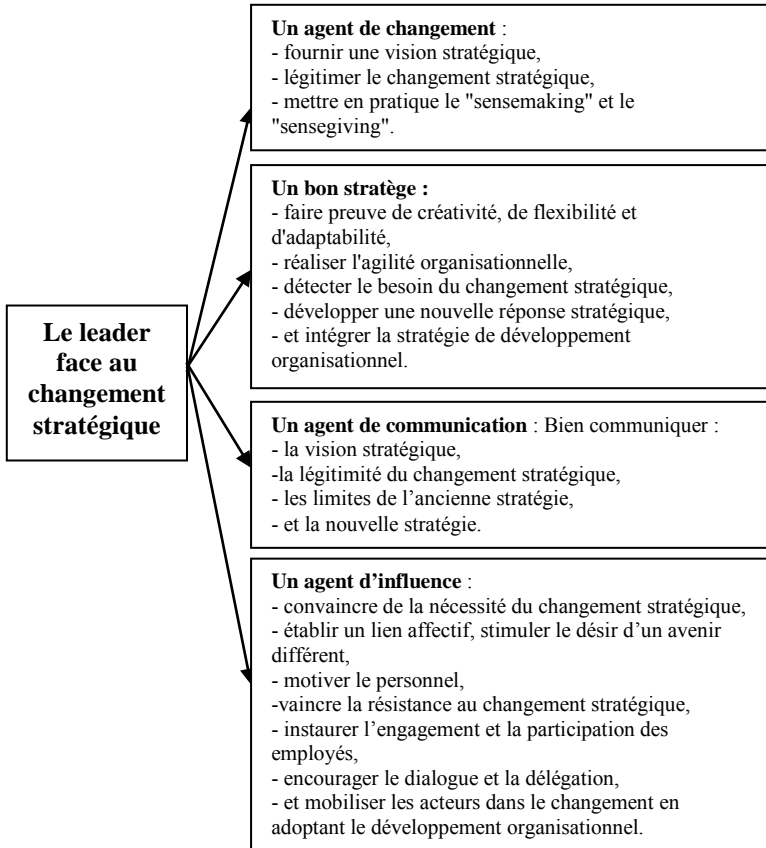
Les leaders doivent aussi susciter suffisamment de confiance pour que, malgré l'incertitude, leurs équipes acceptent le portrait qu'ils traitent du changement et de ses retombés potentiels et en concluent que l'exploration présente plus de retombées positives que de risques.

En effet, selon Rondeau et Bareil (2010), l'existence d'un climat de confiance est nécessaire au sein d'une équipe pour accepter d'explorer les risques que présente une situation nouvelle. À l'inverse, un climat de méfiance pousse à la réserve devant l'incertitude. Comme tout changement comporte son lot d'incertitudes, c'est la confiance en son leader qui incite une équipe à considérer le changement comme une occasion à progresser, d'obtenir de nouvelles ressources ou d'accroître sa marge de manœuvre. Au contraire, dans une situation de méfiance, l'accent est mis sur les pertes potentielles et l'équipe tient d'abord à se protéger.

Le leader doit donc être motivant. Cette qualité fait référence selon Duluc (2000 :77) à « l'enthousiasme, au dynamisme, à l'attitude positive par rapport au futur, aux autres ou à soi-même ». En effet, si les équipes attendent des leaders une vision pour l'avenir, elles souhaitent aussi être enracinées, motivées pour remplir leur mission. Ils doivent donc les motiver et inspirer ceux qui les suivent pour les amener à réaliser les objectifs de l'organisation.

En synthétisant les différents aspects du leader dans sa conduite du changement stratégique, on peut conclure qu'il devrait être en premier lieu, un agent de changement ayant une vision stratégique qui guide son comportement et qui devrait générer l'optimisme des subordonnés. Pour assurer la légitimation de ce changement, il doit mettre en évidence les pratiques de sensemaking et du sensegiving. En deuxième lieu, il doit être un bon stratège faisant preuve de créativité, de flexibilité et d'adaptabilité, il doit être doté de fortes aptitudes stratégiques lui permettant de développer de nouvelles réponses stratégiques grâce à une analyse minutieuse de l'environnement. La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie est favorisée par l'adoption de la stratégie de développement organisationnel et par la réalisation de l'agilité organisationnelle. En troisième lieu, le leader doit être un agent de communication qui devrait bien transmettre les valeurs et normes supportant sa vision stratégique mais aussi les limites de l'ancienne stratégie. Le leader doit aussi convaincre les destinataires du bien-fondé du nouveau scénario stratégique en se basant sur la légitimité du changement stratégique. En quatrième lieu, le leader doit être un agent d'influence qui devrait user de ses capacités pour construire la confiance chez les autres, les convaincre de la nécessité du changement stratégique, vaincre leur résistance et ériger un soutien politique à la nouvelle stratégie. Le leader doit aussi établir un lien affectif, stimuler le désir

d'un avenir différent, instaurer l'engagement et la participation des employés, les motiver, encourager le dialogue, la concertation et la délégation en intégrant le développement organisationnel. (Voir schéma : figure 1)



**Fig1 : Les compétences du leader face au changement stratégique**

Lors d'une transformation stratégique, le leader doit jouer d'une part, le rôle d'un stratège en agissant comme visionnaire faisant preuve d'innovation et de flexibilité et d'autre part, le rôle d'un manager en motivant le personnel et en veillant à vaincre la résistance au changement stratégique.

## Conclusion :

En étudiant le rôle du leadership dans la conduite du changement stratégique, on relève l'importance pour les dirigeants d'entreprises d'être : des agents de changement en faisant accepter le changement stratégique par les destinataires, en les convaincant de son aspect légitime et en articulant une vision stratégique puissante permettant de se traduire en une stratégie réaliste et compétitive, des stratèges en faisant preuve de créativité, de souplesse, d'adaptabilité et en se dotant de fortes aptitudes stratégiques favorisant l'agilité organisationnelle et la mise en œuvre d'une stratégie de développement organisationnelle, des agents de communication en transmettant aux subordonnés la légitimité du changement stratégique et la nécessité d'adopter une nouvelle stratégie en leur favorisant les possibilités de dialogue et de discussion et des agents d'influence en motivant les subordonnés, en les convaincant de la nécessité du changement et en les orientant vers une meilleure conduite du changement stratégique.

On note finalement, que cette étude théorique devrait être complétée ultérieurement par une recherche empirique permettant de vérifier les différentes compétences du leader face à ce type de transformation et d'étudier leur contribution à la réussite du changement stratégique. Une investigation empirique nous permettra par conséquent, d'évaluer la pertinence des propositions et le cas échéant à les préciser, les compléter et/ou les nuancer, et ce afin d'améliorer la conduite du changement stratégique dans le cadre des entreprises.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AUTISSIER D., JOHNSON K., et METAIS-WIERSCH E., "*Du changement à la transformation, Stratégie et pilotage de la transformation*", Collection Stratégie d'entreprise, Dunod, 2018.
- AUTISSIER D., et MOUTOT J.M, "*Méthode de conduite du changement*", 3ème édition, Dunod, 2013.
- ALLAIRE Y., « Organisation, stratégies et environnements turbulents », *Revue Internationale de Gestion*, volume7, numéro 2, avril 1982. In CHIHA G., « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », la *Revue des Sciences de Gestion*, juillet/oct, vol 41, n°220/221, 2006, p177, 6 pages.

- ARISTOTE., "*Métaphysique d'Aristote*", Traduction (éd. de 1953) de TRICOT J., (1893-1963) Éditions Les Échos du Maquis (ePub, PDF), v. : 1,0, janvier 2014.
- ARISTOTE., "*Philosophies de l'Antiquité*". In Stevens, A. 13/3/2013, <http://www.philosophie-en-liberte.net/aristote.html>
- ARMENAKIS A.A., & BEDEIAN A.G., "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s". *Journal of Management*, 25: 293-315, 1999. In LANGLEY, A. et DENIS, J.L. "Les dimensions négligées du changement organisationnel". *TÉLESCOPE*, Vol. 14 n° 3 automne 2008.
- AUDEVISION M., "Planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ?". *Gestion*. /4 (Vol. 34), pages 55 à 63. 2009. In PESQUEUXY., *Du changement organisationnel*, 2015. ffhalshs-01235164f
- BAREIL C., et SAVOIE A., « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 24 (3), Automne 1999, 86-95.
- BAREIL C., « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahier n°4-10, aout, 2004.
- BALOGUN J., et JOHNSON G., "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking". *The Academy of Management Journal*. Vol. 47, No. 4 Aug 2004. , pp. 523-549. In FERGELOT, V., "Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal". *Gestion et management*. Université Rennes 1. 2015.
- BEAUDOIN P., "La Gestion du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation". *Stratégies d'entreprise*, 220 p.1990.
- BENNIS W., et MANUS B., « *Leaders: the strategies for taking change* », New York Harper et Row, 1985.
- BENNIS W., "*On becoming a leader*", Published April 2nd by Perseus Publishing, 2003.
- BENNIS W.G., "*Organization Development: its Nature, Origins and Propects*", Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- BERIOT D., "*Du microscope au macroscopie. L'approche systémique du changement dans l'entreprise*", Paris : EME Editions Sociales Françaises. 1992 in thèse M. AIDOU M F., "*Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien*", Université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion & Sciences Commerciales, Année universitaire 2017-2018.
- BELANGER L., "Développement organisationnel : évaluation d'un programme en cours". *Relations industrielles / Industrial Relations*, 25 (2), 169–211. 1970.

- BROWN S.L., et EISENHART K.M., « *Competing the edge: strategy as structured chaos* », Harvard Business School Press, Boston MA, 1998.
- BREU K., et HEMINGWAY C.J., et STRATHERN M., "Bridger Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy", *Journal of Information Technology*, 17 : 21- 31. 2001.
- COLLERETTE P., «Comment communiquer le changement? », *Revue Internationale de Gestion*, volume 34, n°4, Hiver, 2010.
- CHARBONNIER A., "*Le travail au cœur de la GRH* ", IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, Reims, "L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH".
- COCH L., JOHN R.P., et FRENCH JR., "Overcoming resistance to change," *Human Relations*, 11 : 512-532. 1948.
- CZARNAWSKA B., "De la polyphonie dans l'analyse des organisations", *Revue Française de Gestion*, 159, 359-371. 2005.
- DULUC A., « *Leadership et confiance* », 2000, Dunod, Paris.
- DESSLER G., STAKE A., et CYRD J., « *La gestion des organisations principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle* », 2004, éditions du Renouveau Pédagogique INC.
- DEMAUREX A., & JACOBS C., "La légitimation du changement stratégique: Étude de la restructuration du réseau de La Poste Suisse". *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 9(1), pp. 25–40. 2018.
- DUNPHY D.C., et STACE D.A., "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD model." *Organisation Studies* 9(3): 317-334.1988.
- DROEGE S.; LANE M., et SPILLER S., "Intersecting three muddy roads : Stability, legitimacy, and change", *Journal of Managerial Studies*, Vol. 23, N° 1, p. 96-112, 2011. In BARBAROUX, P et GAUTIER A, "En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation", *la Revue Management International*, Volume 21, Numéro 4, Été 2017, p. 48–60
- DELAVALLEE E., "Du leader au leadership partagé". 7 mars 2014. <https://www.questions-de-management.com/du-leader-au-leadership-partage/>
- EDGAR D.A., et NISBET, L.,« *Strategy in a small business a case of sheer chaos (on line)* », paper presented at internet conference hospitality industries: strategies for the future, international journal of contemporary hospitality management, available at [www.mcb.co.uk/services/conference/liblink/ijchm/intpap.htm](http://www.mcb.co.uk/services/conference/liblink/ijchm/intpap.htm) accessed, 11 novembre, 1995.

- EGAN G., « *Change agent skills* », Monterey, Calif : Brooks/Cole, 1985, p204 in HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. « *Management des organisations* », de boeck et Larcier, 2ème édition, 2006, p397.
- FIOL C.M., HARRIS D., & HOUSE R., "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change". *Leadership Quarterly*, 10,1999, 449–482.//
- FERGELOT V., "Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal". *Gestion et management*. Université Rennes I. 2015.
- FORD J.D., FORD L.W., et al. "Resistance to change: the rest of the story." *Academy of Management Review* 33(2): 362-377, 2008.
- GUVENC G., ALPANDER & CAROLL R.L., « Culture strategy and team work: the key to organizational change », *Journal of Management Development*, 14, n°8, 1995.
- GIBSON R., « Repenser le futur », éditions Village Mondial, Paris, 1997, p195.
- GIROUX N., « La démarche paradoxale de Karl E. Weick », in AUTISSIER D., BENSEBAA F. (dir.), "*Les défis du sensemaking en entreprise*", Economica, p. 25-50, 2006.
- GIOIA D.A., & CHITTIPEDI K., "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. 1991.
- HAFSI T., & FABI B., « *Les fondements du changement stratégique* », les éditions transcontinental.1997.
- HAFSI T., « Pour survivre ...résister à la tentation des grands changements », *Gestion*, volume 20, n°4, déc, 1995, p16-17.
- HIGGINS J., et VINEZ J., « *Strategic management, fort worth* », The Dryden Press. 1993.
- HELLRIEGEL D., et SLOCUM J.W., « *Management des organisations* », de boeck et Larcier, 2ème édition. 2006, P358.
- HUY Q., "Time, temporal capability, and planned change". *Academy of Management Review*, 26: 601-623. 2001. In LANGLEY, A. et DENIS J.L., "Les dimensions négligées du changement organisationnel" *TÉLESCOPE*, Vol. 14 n° 3 automne 2008.
- JAWORSKI J., "Source, un chemin vers l'origine de la connaissance". Colligence éditeur, avril. 2013. 320 pp.
- JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., & FRÉRY F., « *Stratégique* », 2005, Pearson Education, 7ème, 800P.
- KATAYAMA H., & BENNETT D., "Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice". Article (PDF Available) in *International Journal of Production Economics* 60-61:43-51. April. 1999.
- KOTTER J.P., « *Qu'est-ce que le leadership ?* », in « *Le leadership* », coll. Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 288p, 1999.

- KIDD T.P., "Agile Manufacturing: Forging New Frontiers", London, Addison-Wesley. 1994.
- LAWRENCE P.R., "How to deal with resistance to change", *Harvard Business Review*, 47, 1, 1969, p. 4-12. In VAS, A., VELDE, BV. 2000. "La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire". IXIEME Conférence Internationale de Management Stratégique- " Perspectives en management stratégique " AIMS Montpellier - 24-25-26 Mai. 2000.
- LARWOOD L., FALBE C., KRIGER M.P., et MEISING P., « Structure of organizational vision », *Academy of Management Journal*, 38, p740-769, 1995. In KAKABAABE, N., KAKABAABE, A. and DAVIES, L., « Visioning the pathway : a leadership process model », *European Management Journal*, 2005, vol 23, n°2, p237-246.
- LAPIERRE L., « Encore », *Gestion*, volume 33, 2008, n°3, automne.
- LEWIN K., "Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers". (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers, 1951. In VAS, A., VANDE VELDE, B. "La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire". IXIEME Conférence Internationale de Management Stratégique- " Perspectives en management stratégique", AIMS Montpellier - 24-25-26 Mai. 2000.
- MIGEON F.D., "Invitation au leadership authentique", Eyrolles, 2013, 162 pages. In BUISSON M.L., "La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?", *Management & Avenir*, 2005/4 (n° 6), pages 147 à 164.
- MOREIRA ELEN GONGORA., "Clima Organizacional". Curitiba, Paraná: IESDE, 2012.
- MAITLIS S., & CHRISTIANSON M., "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward". *The Academy of Management, Annals*, 8(1). 2014.
- NVAMAKI M., « Creating a corporate vision », Long Range Planing, vol n°25, 1979, n°6.
- NILSON T.H., « Chaos marketing : how to win in a turbulent world », MC Graw-Hill London, 1995. In MASON, R.B., « The external environment's effect on management and strategy a complexity theory approach », *Management Decision*, vol 45 n°1, 2007, pp10-28.
- OUMET G., & DUFOUR Y., « Vivre et gérer le changement ensemble », *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai, 1997, p23-39.
- PASCUAL S., "Spiritualité et leadership dans les organisations", 2014.  
<https://www.ithaquecoaching.com/articles/leadership-spiritualite-travail-7479.html>

- PORTER E.M., « What is strategy? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 1996.
- PESQUEUX Y., "Du changement organisationnel". 2015. fihalshs-01235164f
- PESQUEUX Y., "Un modèle organisationnel du changement?". Colloque "Valeur et responsabilité sociale ou sociétale des organisations", Apr 2008, Lyon, France. pp. Pesqueux. fihal-00494184f
- PROBST G., MERCIER J.Y., BRUGGIMANN O., & RAKOTOBARISON A., "Organisation et Management", Editions d'Organisation, Paris. 1998. In PESQUEUX, Y. "Du changement organisationnel". 2015. fihalshs-01235164f
- REGER G., ROLAND E., & VERONIQUE C. S., "Regionalism and Change in the Economy of Independent Delos", 1994. In: *Topoi*, volume 5/2, 1995. pp. 555-560. www.persee.fr/doc/topoi\_1161-9473\_num\_5\_2\_1599.
- ROCHA R.S & GRANERUD L., "The search for legitimacy and organizational change: the agency of subordinated actors". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 27 (3), 2011. In BARBAROUX, P. & GAUTIER, A. "En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation". *Management International*, 21 (4), 48–60. 2017.
- RONALD A.H., et LAURIE D.L., « *Leadership en tant que travail* ». In « *Le leadership* », *Harvard Business Review*, Editions d'Organisation, 1999.
- RONDEAU A., « Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». *Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19. 1999.
- SAVALL H., et ZARDET V., (1995). « *Ingénierie stratégique du roseau* », Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2ème édition 2005, 517p., p.153. In HANEN S., "Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie". *Gestion et management*. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2012. Français. ffnnt : 2012CNAM0839ff. fftel-00780757
- SHARIFI H., & ZHANG Z., "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction". *International Journal of Production Economics*, 1999, 62, 7-22.
- SENGE P., & COL., « *La danse du changement: maintenir l'élan des organisations apprenantes* », 1999, First Edition. In Zone, S., « *Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel* », mémoire pour l'obtention du diplôme de DEA en management, la FSEG de Tunis, 2003.
- SEGUIN F., HAFSI T., et DEMERS C., « *Le management stratégique : de l'analyse à l'action* », Montréal : Éditions Transcontinental, 2008, 325 pages.

- SMITH K.G., & GRIM G.M., « Environmental variation strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation », *Strategic Management Journal*, 1987, 8, 4, p363-76.
- SUCHMAN M., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20, 571-611, 1995.
- SOPARNOT R., « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Revue Gestion*, volume n°4, 2005, Hiver, p31-41.
- SISODIA R., GEORGE B., & MACKEY J., "*Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*", Kindle Edition, 2013.
- TANNEBAUM R., WSCHER I.R., & MASSARIK F., « *Leadership and organisation* », 1961, New York, Mcgraw Hill.
- TEDSTONE S., « Strategies for leadership », *Charter*. Sydney: Jun, 2008, Vol. 79, N°5, pg. 28, 1pg.
- WEICK K. E., "The Social Psychology of organizing", Reading, Addison-Wesley, 294 p. 168, 1969. In MALLET, C. "*Entre traduction et négociation : comment se construit le sens des groupwares en contexte organisationnel ?*", Thèse pour le doctorat en sciences de l'information et de la communication, présentée et soutenue le 30 octobre 2009, Université Paul Verlaine-Metz.
- WADDELL D., & SOHAL A., "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, pp. 543-548, 1998.
- WILSON E.O., "*The Diverisity of Life*", Harvard University Press, Cambridge, MA. 464 pages, 1992.
- ZONE S., « *Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel* », mémoire pour l'obtention du diplôme de DEA en management, la FSEG de Tunis, 2003.
- ZUNIGA-VINCENTE J.A., et VICENTE-LORENTE J.D., « Strategy moves and organizational survival in turbulent environments the case of Spanish banks », *Journal of Management Studies*, 43:3, P485-519, mai 2006.
- ZIMMERMAN M., ZEITZ A., & GERALD J. "Achieving new venture growth by building legitimacy", *The Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 3, p. 414-431. 2002. In BARBAROUX, P. & GAUTIER, A. "En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation". *Management international*, 21 (4), 48-60. 2017. <https://doi.org/10.7202/1053577arn>
- ZALEZNICK A., "Managers and leaders are they different?", *Harvard Business Review*, January, 2004.
- YUKL G., & BECKER S.W., "Effective empowerment in organizations", *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231, 2006.