



UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DÉPARTEMENT GESTION



MÉMOIRE DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Parcours : Management des Organisations et Stratégies

L'IMPACT DU LEADERSHIP DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cas de GF et de Group Media Madagascar

Présenté par

ANDRY Toni

Sous l'encadrement de Madame

ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur Titulaire

Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG)

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2013-2014

Date de soutenance : 06 Juillet 2015



UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DÉPARTEMENT GESTION



MÉMOIRE DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Parcours : Management des Organisations et Stratégies

L'IMPACT DU LEADERSHIP DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cas de GF et de Group Media Madagascar

Présenté par

ANDRY Toni

Sous l'encadrement de Madame

ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur Titulaire

Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG)

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2013-2014

Date de soutenance : 06 Juillet 2015



UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DÉPARTEMENT GESTION



MÉMOIRE DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Parcours : Management des Organisations et Stratégies

L'IMPACT DU LEADERSHIP DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :

Cas de GF et de Group Media Madagascar

Présenté par

ANDRY Toni

Sous l'encadrement de Madame

ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur Titulaire

Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG)

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2013-2014

Date de soutenance : 06 Juillet 2015

RÉSUMÉ

Contexte: Dans un environnement en perpétuelle mutation, les entreprises font constamment face à des changements ; que ces derniers soient de petites ou grandes envergures. Or, « gérer un changement » et « être un leader de changement » sont différents surtout dans leurs impacts respectifs au niveau de la transformation. Le facteur humain est le principal souci du leadership dans le cadre d'un changement de par ses résistances qui peuvent bloquer le processus ou son potentiel à faciliter le déroulement.

Objectifs: La présente étude a pour but de mettre en évidence l'importance du leadership dans ses effets sur l'adhésion des destinataires du changement, facteur indispensable à l'appropriation du changement souhaité ou imposé par les dirigeants. Elle veut promouvoir le capital humain à travers les actions et comportements d'un meneur qui a la capacité d'engendrer le phénomène d'apprentissage du changement propre à l'homme.

Méthodologie: Il s'agit d'une étude de cas multiples, reposant sur deux cas d'entreprises qui ont récemment subi différents changements au sein de leur organisation. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des responsables de chaque entité. En outre, de la documentation sur les effets du leadership dans le processus de changement organisationnel a été consultée afin de diversifier les sources de données.

Résultats: On remarque deux styles de leadership très différents au niveau des deux organisations. Les traits caractéristiques de leurs leaders ont influencé de manière divergente l'adhésion de leurs équipes. La différence d'accessibilité des leaders, de légitimité du changement, de considération des employés entre les deux entreprises est manifeste. De fait, les écarts du niveau de reconnaissance du travail fourni, d'encouragement pour l'esprit d'équipe et d'initialisation à l'apprentissage ont mis en exergue l'influence du leader dans la formation d'une culture du changement essentielle à la survie de l'organisation actuelle.

Conclusion: Le modèle du leader transformationnel a permis de comprendre la capacité d'un meneur d'homme à emporter la participation volontaire des destinataires du changement au processus de transition avec un charisme poussant et attirant vers d'autres horizons.

Mots-clés: leadership, changement organisationnel, adhésion, culture du changement, accessibilité, légitimité.

ABSTRACT

Background : Evolving in an environment constantly changing, companies always face changes whether small or big. But « managing a change » and « being the leader of the change » are different especially in their impacts on the transformation. The human factor is the leadership main concern in a change frame because of its resistances that might block the process or its potential in facilitating the smooth running of the project.

Objectives: The main objective of this study was to underline the importance of leadership in its effects on the support of the addressees of the change, which is an indispensable factor to the appropriation of the wished or imposed change by Managers. It wants to promote the human capital through leader's actions and behaviours who has got the ability to generate the learning phenomenon of the change peculiar to man kind.

Methodology: This is a multiple cases study based on two companies cases which have recently undergone different changes within their organization. Semi-structured interviews were conducted with each entity responsible. Further, documents about leadership effects on changes process have been consulted in order to diversify sources of data.

Findings: we notice two very different leadership styles between the two organizations. The characteristics traits of the leaders have influenced with a divergent manner the support of its teams. The difference leader's access, the legitimacy of the change, the configuration of the employees between the two companies is obvious. So, the differences of gratitude levels towards the done job, cheering for team spirit and the initiation of apprenticeship have highlighted the influence of the leader in the formation of change culture, essential in the survival of the present organization.

Conclusion: the « transformational leader » model has allowed us to understand the ability of a leader to get the better of voluntarian participation of the addressees change to the transition process with a pulling and pushing charism towards others horizon.

Key-words: Leadership; organizational change, support, change culture, accessible leader, legitimacy.

REMERCIEMENTS

GLOIRE à DIEU notre Père et notre SEIGNEUR et SAUVEUR JESUS CHRIST, seule source d'énergie sans qui ce mémoire n'aurait jamais pris forme.

Nos remerciements à :

- Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, Professeur titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo.
- Monsieur RAKOTO DAVID Olivaniaina, Maître de conférences et Doyen de la Faculté des Droits, Economie, Gestion et Sociologie (DEGS).
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Docteur en Gestion, Maître de conférences et Chef de département de la filière Gestion.

Toute notre reconnaissance et notre gratitude reviennent à Madame la Professeur ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire et Directeur du Centre d' Etudes et de Recherches en Gestion, notre encadreur pédagogique, pour ses précieux conseils combinés avec ses directives générales, nous ayant permis de rédiger avec objectivité le livre.

Il nous incombe également de remercier le corps enseignant pour ces longues années passées à l'Université et le savoir qu'il nous a inculqué.

Nos plus vifs remerciements au Directeur Général à la fois fondateur et Leader de Group Média Madagascar (GMM) et toute son équipe pour leur accueil chaleureux et leur participation à ce mémoire.

Nous témoignons également notre reconnaissance à nos deux interviewées et les employés du siège de l'entreprise anonyme (GF) pour leur précieuse contribution et leur franchise dans l'octroi des réponses dont nous avons besoin.

Enfin nous exprimons nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenus et ont contribué à l'élaboration de ce travail de mémoire.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1: CADRE THEORIQUE	7
Section 1: : Le changement organisationnel.....	7
Section 2: : Le leadership.....	12
Section 3: : Le leadership dans le changement	14
Chapitre 2: METHODOLOGIE.....	16
Section 1: : Choix des hypothèses.....	16
Section 2: : Sources de données	18
Section 3: : Traitements et analyse.....	20
Chapitre 3: RESULTATS	23
Section 1: Cas de GF	23
Section 2: Cas de GMM.....	30
Chapitre 4: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	36
Section 1: DISCUSSION	36
Section 2: RECOMMANDATIONS.....	46
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	vii
WEBOGRAPHIE.....	ix
LISTE ANNEXES	xi
TABLE DES MATIERES	xx

LISTE DES ABREVIATIONS

CECCE : Conseil des Ecoles Catholiques du Centre-Est

CEO : Chief Executive Officer

CRHA : Conseillers en Ressources Humaines Agréées

CRM : Customers Relationship Management

GMM : Group Media Madagascar

HEC : Hautes Etudes en Commerce

ISBN : International Standard Book Number

ISSN : International Standard Serial Number

LED : Light-Emitting Diode

NTIC : Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Exemples de signes de résistance	11
Tableau 2: Niveau d'accessibilité des leaders du siège.....	25
Tableau 3: Niveau de communication dans le changement du siège	25
Tableau 4: Niveau d'incitation au changement	28
Tableau 5: Exemples de variables d'apprentissage GF	29
Tableau 6: Niveau d'accessibilité du Leader GMM	31
Tableau 7: Préoccupation du leader GMM	32
Tableau 8: Expression et Communication GMM	33
Tableau 9: Changement-efficacité GMM	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Niveau de peur/crainte face au changement.	26
Figure 2: Niveau de communication des valeurs en dehors des cultes	27
Figure 3: Niveau de reconnaissance au travail dans le siège	28
Figure 4: Résultat-adaptation changement GMM	34

INTRODUCTION

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer de pansement ». Cette affirmation de Francis Blanche, lors d'une émission consacrée à l'étude de la gestion du changement, reflète fidèlement le quotidien de toute organisation qui veut pérenniser ses activités et assurer sa survie. La rapidité et l'ampleur avec lesquelles évolue l'environnement politique, économique et social condamnent, en effet, toutes les entreprises publiques et privées à des changements récurrents.¹ Aussi, les besoins en matière de transformations organisationnelles sont-ils désormais continus, dans un monde des affaires en perpétuelle mutation. Les changements et turbulences sont devenus des paramètres incontournables du domaine organisationnel et exigent une amélioration significative des capacités d'adaptation en la matière.²

De ce constat, le dilemme permanence/changement surgit pour l'entreprise. Rester soi-même, demeurer fidèle à la stratégie établie et garder l'identité de l'organisation tout en évoluant constitue un défi pour les dirigeants. Mais manager la dichotomie individu/collectif rappelle ces derniers que l'entreprise est avant tout constituée de personnes et qu'elle ne progresse qu'à travers l'interaction des individus.³ Gérer un changement n'est pas comme gérer les opérations courantes comme le précisent Benner et Tushman (2003). Les personnes réagissent différemment que les autres ressources en jeu (informations, matériels, financiers et temps) et les moyens techniques ne suffisent pas pour les contenir.

Le changement provoque chez les employés, voire les dirigeants, l'incertitude qui peut être reliée à trois causes à savoir l'incapacité d'estimer la probabilité d'un événement, le manque d'information dans le rapport de cause à effet et l'incapacité de prédire ce que seront les résultats d'une décision (Milliken, 1987). La littérature s'est beaucoup intéressée aux impacts émotionnels négatifs du changement, comme le syndrome du survivant, le sentiment d'injustice, la peur de perdre son emploi, la baisse d'engagement et de motivation (Cartwright et Cooper, 1992 ; Davy et al, 1988 ; Fulgate et al., 2002 ; Hellgren et Sverke, 2003 ; Mohr, 2000 ; Naumann, 1996). Ces effets, essentiellement d'ordre psychologique, doivent être appréhendés d'une autre manière que la gestion en tant que science purement technique et procédurale. Abrahamson

¹ Gagnon, Yves-Chantal (2011), « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel », Presse de l'Université du Québec, ISBN 978-2-7605-3330-1, p.12

² Chris Argyris et Donald A. Schön (1996), " APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL Théorie, méthode, pratique ", Fiche de Lecture de la Chaire D.S.O, p.3

³ Jean-Michel Larrasquet & Jean-Pierre Claveranne (), « Individu et collectif: une dialogie au fondement du changement de l'organisation», Management et cognition -Pilotage des organisations: questions de représentations, Le HARMATTAN. 2009, p.220

(2000) a effectivement bien souligné qu'un seul changement est souvent tellement perturbant qu'il peut faire éclater une organisation. Aussi, ce domaine est-il l'apanage du meneur d'homme tel que Goleman, Boyatzis et McKee (2002) l'ont indiqué : « le leadership puissant agit par les émotions ».

Notons cependant que la méthode d'approche habituelle de la conduite du changement est basée sur le « quoi » plutôt que le « qui ». Dans les entreprises, on met l'emphasis sur les objets du changement tels que les délais, les outils, la méthodologie, les stratégies, la technologie et les résultats à court terme tandis qu'aux employés, on leur demande de s'adapter et de faire avec.⁴ En chiffre, cette tendance se traduit par 80% de gestion contre seulement 20% de Leadership (Kotter, 1995)⁵. Ainsi, à part que les changements peuvent se succéder dans un bref laps de temps, chacune de ces transformations a souvent des impacts de plus en plus déroutants et déstabilisants sur les individus (Lalonde, 2004) tels que l'incompréhension, l'augmentation du stress voire les tentations de suicide. En effet, comme le suggère Kotter (1990) : « Le management et le leadership sont des concepts distincts qui ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable. »

La sous-estimation des problèmes plus subtils liés à l'humain et du rôle des dirigeants provoquent d'habitude le déraillement du changement.⁶ Le manque de vrais meneurs d'hommes et de leadership communicatif font que 70% des projets d'entreprise se heurtent à des difficultés et échouent même (Collerette, 2010)⁷. Dans de simples discours, « à vouloir trop argumenter et expliquer le bienfondé d'un changement, les managers se trouvent en rapport de force avec ceux qui vont le subir et mettent déjà en place, sans le savoir, une résistance au niveau des employés »⁸.

Suite aux échecs, les dirigeants ne semblent pas apprendre de leurs expériences malheureuses (Audet, 2010) dont la principale cause est ce manque de considération du facteur humain notamment en ce qui concerne l'adhésion des personnes directement touchées par la transformation qu'ils souhaitent (Economist Intelligence Unit, 2008; Jacob et al, 2008).

⁴ Guy Bélanger et Denis Paiement, « La gestion humaine du changement dans l'organisation », SIVISPACEM Productions 2013, <http://www.sivispacem.com>, consulté le 23 Mai 2015

⁵ Nathalie Lemieux (2003), « Le rôle du gestionnaire dans la gestion du changement », M.Sc. HEC Montréal, Université de Sherbrooke, p.4.

⁶ Eve Zeville, « Un rôle à valeur ajoutée dans la réalisation du changement » Dossier spécial - Le professionnel RH : complice du gestionnaire, CRHA, Novembre 2008

⁷ Appuyée par les études publiées par Harvard en 1995 et McKinsey&Company en 2008 confirmant que 70 % des projets de changements courent à l'échec : cas des implantations CRM et des projets BPM.

⁸ Interview de Françoise Kourilsky sur « Les difficultés liées à la conduite du changement », <http://www.tvdma.org>

Enfin, nous remarquons une tendance à la négligence de la mise en place d'organisation apprenante dans ce contexte de changement permanent. Considérer que l'apprentissage à travers les mutations successives soit un jeu d'enfant demeure une erreur fatale de nombreuses entreprises dont les activités sont pourtant potentiellement pérennes.⁹

A la lumière de ces faits, nous pouvons considérer l'ampleur du changement et réintégrer le leadership dans l'analyse de cette notion inhérente à la vie de l'organisation actuelle. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : « ***Dans quelle mesure les traits de caractère du leader et ses actions impactent-ils sur le processus du changement organisationnel ?*** »

Pour répondre à cette interrogation, nous avons avancé deux hypothèses. La première suppose que « ***Le recours aux qualités intrinsèques du leader facilite l'adhésion des acteurs dans le changement imposé et/ou voulu*** ». Donner du sens au travail et créer l'ouverture d'esprit chez les employés face au changement sont des tâches attribuées au meneur d'homme. Il faut que chaque membre de l'équipe ait une compréhension commune du changement.¹⁰ La motivation pour le changement pourra alors s'en suivre.

Quant à la deuxième hypothèse, il s'agit d'aller au-delà de l'adhésion des acteurs et de transformer les changements en opportunités, tirer profit de la résistance au changement et mener l'organisation vers la performance. Elle est formulée ainsi : « ***Le leadership participe à la création d'une culture du changement au sein de l'organisation*** ». Cela favorise le phénomène d'apprentissage de l'ensemble de l'organisation ainsi que la formation de l'intelligence (émotionnelle) collective des équipes. Le leadership est donc assimilée à une véritable stratégie « d'influence » en matière de transformation organisationnelle (Trinquescoste, 2009).¹¹

L'intérêt de l'étude de ce thème réside en différents points non négligeables. D'abord, parmi les quatre niveaux de concentration du management et des grands conseils en développement¹² (l'individu, l'équipe, l'organisation, la société ou l'interaction entre les organisations), deux niveaux étaient peu touchés : l'individu et son équipe de collaborateurs.

⁹Capacity.org, « Un portail vers le renforcement des capacités », Numéro 28, Juillet 2006, [http ://www.capacity.org](http://www.capacity.org), p.2

¹⁰Propos de Marie-Josée Leclerc recueilli lors d'une interview au Québec sur le changement dans l'enseignement

¹¹ Une stratégie d'influence essaie de modifier les probabilités en faveur du scénario pour lequel la firme a le plus d'avantages.

¹² Telle que la SNV, Organisation néerlandaise pour le développement dont le but est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion de la bonne gouvernance.

Ensuite, c'est un thème d'actualité car l'accélération de l'innovation technologique, la versatilité des consommateurs et la volatilité des marchés inhérentes à la Nouvelle Économie incitent de nouveau les entreprises et les gouvernements à s'intéresser au leadership, qui apparaît encore une fois comme un ingrédient essentiel à la mobilisation des individus et à l'agilité des organisations. Cependant, « il est particulièrement difficile d'être un leader de nos jours » d'après le Lieutenant Roméo Dallaire¹³ puisqu'il doit avoir « la passion du changement », « maîtriser les paradoxes » et, de ce fait, prendre en compte l'un des enjeux majeurs du changement qui est de considérer les hommes comme la première richesse de l'entreprise.¹⁴ Nous pouvons ainsi noter que l'optimisation d'une organisation dépend aujourd'hui de l'éveil de son potentiel humain.¹⁵ Enfin, ce travail représente pour nous un appui aux connaissances acquises et un complément substantiel pour notre parcours universitaire.

Ce travail nous permet, ainsi, de contribuer au développement du leadership du pays et parvenir à une meilleure appréhension de la notion souvent mise à mal par la recherche de profit et le recours excessif aux réponses techniques face à un problème propre au facteur humain. Il participe à l'amélioration de la vision des acteurs en ce qui concerne l'usage de l'autorité, la légitimité du leader et ses influences.

Spécifiquement, un des objectifs de cette étude est de mettre en évidence les rôles des acteurs-clés (leaders) impliqués dans l'ensemble du processus de changement ; de l'initiative jusqu'au suivi de la transformation¹⁶. Un des rôles du leader est par exemple de « créer une compétence stratégique collective pour aider l'organisation à déployer la stratégie du mouvement. Il est orienté sur le renforcement du leadership et le rayonnement des participants. »¹⁷

Un autre objectif est de valoriser le facteur humain dans la vie de l'organisation et la recherche de sa finalité. Que ce soit Managers ou acteurs influents en entreprise, l'individu est au centre du transfert. Il nous est donc essentiel d'aider les managers à prêter plus d'attention aux collaborateurs, ce qui implique que ces derniers sont eux-mêmes une fin, plutôt qu'un moyen dans un but organisationnel ou financier. Cela aidera les dirigeants à mieux connaître le

¹³ Affirmation recueillie lors d'une Interview Lieutenant Général Roméo Dallaire au Canada.

¹⁴ Peters T., « Le management du chaos », Inter éditions, Paris, 1988, p.36

¹⁵ Cabinet ISRI, Test du Leadership, <http://www.isrifrance.fr>, consulté le 15 Avril 2015

¹⁶ Nathalie Clavel (2012), « Leadership dans le contexte de transformation des organisations de santé de première ligne au Québec : étude de la création et de l'implantation des GMF », Université de Montréal, Août 2012, p.9

¹⁷ Jacqueline Mooney & Camille Thibodeau, « Développement du leadership : peut-on créer un impact en milieu de travail ? », Maîtrise en gestion de la formation, Université de Sherbrooke, Octobre 2006, p.4.

personnel, découvrir plus de potentiels et contribuer au développement des compétences personnelles des acteurs, l'enrichissement des ressources de l'entreprise pour aboutir même à un avantage concurrentiel à travers les compétences distinctives de l'organisation qui pourraient apparaître.

A partir de la vérification des hypothèses avancées et de l'analyse des résultats, nous voudrions qu'à l'issue de ce travail de recherche, nous puissions aboutir à des exemples de modèle de leadership pertinents pour faire face au changement voire le provoquer et le modeler dans l'intérêt de l'organisation. Selon Bareil (2004), un changement a moins de chance d'échouer s'il est soutenu par une démarche de transformation, c'est-à-dire un plan formel de conduite de changement, ce qu'il appelle en fait le « scénario de changement ». Ce sera aussi un modèle qui permet le mieux aux acteurs du changement, c'est-à-dire l'ensemble de l'entreprise, de croître en tant que personne et non se voir comme un instrument de profit pour d'autres hommes. (Robert K.Greenleaf, 1970).

Afin de réaliser ce travail de recherche, nous avons renforcé nos connaissances théoriques acquises pendant les cours en salle par la collecte de données auprès de diverses sources, notamment à travers la recherche documentaire et des explorations webographiques telles que des conférences ou des entrevues. Au passage, nous avons remarqué un niveau d'intérêt élevé des recherches sur l'importance du leadership dans le changement au Canada¹⁸.

Puis, des recherches sur terrain ont été effectuées afin de vérifier les hypothèses que nous avons précédemment annoncées et ainsi répondre à la problématique qu'a suscitée notre thème. Pour cela, nous avons visité le siège d'une entreprise que nous nommerons GF pour qu'elle reste dans l'anonymat et le nouveau local du siège de Group Media Madagascar. En effet, les dirigeants respectifs des deux sociétés ont effectué récemment le déménagement de leur siège pour des besoins d'extension ou à cause d'autres facteurs ainsi que d'autres changements essentiels chaque entreprise. Ce qui constitue pour nous un choix adéquat en ce qui concerne la manière dont le/les leaders de chaque entreprise se sont révélés dans la conduite du changement.

Aussi, avons-nous procédé à des entretiens libres et semi-directifs avec des responsables et certains employés au sein du groupe. Nous avons également entrepris une enquête auprès des employés du siège constituant essentiellement les personnes ayant subi le changement dans l'entreprise. Un leadership conséquent y a été détecté quant à sa conduite.

¹⁸ A l'instar du CECCE, la HEC Montréal, le Groupe Conseil Roberge

Dans le but d'éclaircir au mieux le travail de recherche, nous allons le scinder en quatre chapitres distincts. Premièrement, nous allons mettre en exergue les théories essentielles à la compréhension des deux notions-clés du thème ainsi que les liens qui font qu'elles sont indissociables.

Deuxièmement, nous exposerons la méthodologie de la recherche où nous parlerons en détail de la démarche générale susmentionnée étudiée avec les raisons du choix des deux hypothèses avancées.

Troisièmement, il sera question des résultats obtenus chez GF et Group Media concernant en premier lieu la description des changements qui y ont été effectués et en second lieu l'expression du leadership dans le processus de transformation. Les impacts de ce dernier y seront exposés notamment sur l'adhésion des employés au processus et la formation d'une culture du changement au sein des équipes de travail des deux sièges voire leur efficacité.

Et enfin, nous procèderons à une analyse comparative des cas étudiés suivie d'une analyse théorique de la situation de chaque entreprise mise en exergue par les actions des leaders devant le changement pour connaître leurs forces et faiblesses. Ce travail s'achèvera par des possibilités de développement de chaque leadership et des propositions d'amélioration issues de nos recherches débouchant sur des exemples de modèle de leadership dont l'efficacité est aujourd'hui reconnue et que de nombreux managers actuels devraient s'approprier pour pouvoir pérenniser l'organisation qu'ils dirigent.

Chapitre 1: CADRE THEORIQUE

Etudier les impacts du leadership dans les changements qui s'opèrent dans les organisations requiert avant tout de poser les bases nécessaires à la compréhension des différentes notions du thème. Ce chapitre commencera ainsi par les différentes théories du changement organisationnel puis continuera sur celles du leadership et ses particularités pour aboutir à l'influence de ce dernier dans un contexte de changement.

Section 1: : Le changement organisationnel

« Change or perish » selon Abrahamson (2004). En effet, à une époque où l'environnement est si versatile, le changement organisationnel devient un projet nécessaire au bon fonctionnement des entreprises¹⁹. Mais, qu'est-ce que le changement et comment se présente-il ?

1.1 Concept du changement

1.1.1 Définitions

Plusieurs définitions du changement organisationnel ont été données par les différents auteurs qui se sont penchés sur le thème. Toutefois, nous retiendrons seulement celles qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail.

D'abord, Van de Ven & Poole (1995) l'ont défini comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation». De son côté Guilhon (1998), considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Quant à, Colerette et al (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

¹⁹ Naoual HAMMOUTI, Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra, <http://www.google.com/2Fpapidoc.chic>, consulté le 16 Avril 2015.

1.1.2 Formes et typologie

1.1.2.1 *Changement incrémental / radical*

La littérature distingue essentiellement deux formes de changement (Miller et Friesen, 1984)²⁰. Les théories parlent de changement radical (Tushman, Romanelli, 1985) ou incrémental (Pettigrew, 1985; Quinn, 1980), révolutionnaire ou évolutionnaire, de premier ou deuxième ordre (Watzlawik et al, 1978), «piecemeal » ou « quantum»²¹.

Le changement incrémental consiste, selon Thibaud (2002), à introduire d'une manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation ni ses activités. Ainsi, Lindblom (1959), précise que, le processus décisionnel du changement suit une démarche continue à caractère itératif et reproducteur. La décision du changement et sa mise en œuvre sont également indissociables. Plusieurs auteurs ont donc distingué pour le changement incrémental celui à moteur réactif et l'autre à moteur proactif. Notamment, Johnson & Scholes (2000) qui ont déterminé chacun de ces types sur la base du rôle et importance des acteurs dans la conduite du changement.

Pour la deuxième forme, plusieurs auteurs ont réuni sous le terme « radical », la modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture, d'où l'appellation « révolutionnaire ». Ce changement se reconnaît également par la modification des composantes principales de l'organisation sans modifier le système dans sa globalité (Barnett et Carroll, 1995; Hannan et Freeman, Mintzberg, 1999; Old, 1995)²².

Néanmoins, le changement radical a tendance à être brutal et peut donc revêtir un aspect chaotique. Vendangeon et Durieux (1996) l'ont expliqué par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue mais s'établit étape par étape suivant des «cycles réguliers» composés de périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation suivies de celles relativement courtes de transformations radicales, discontinues où sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle (Pettigrew, 1987; Tushman & Romanelli, 1985; Sheldon, 1980; Ramaprasad, 1982). Le cycle s'achève par des périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement.

²⁰ Cours théorique en Conduite du changement et Mobilisation des hommes, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2013-2014.

²¹ Alain Vas, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », in « Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 », p.17

²² Naoual HAMMOUTI, Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra, <http://www.google.com/2Fpapidoc.chic>, consulté le 16 Avril 2015.

1.1.2.2 *Changement imposé / souhaité*

Différents travaux ont affirmé que le mécanisme du changement s'explique suivant deux variables : l'intentionnalité et le rythme de ce changement (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985)²³. Nous allons essentiellement nous basés sur l'intentionnalité. Selon les théories de l'adaptation, une organisation évoluant au sein d'un environnement particulier devra nécessairement s'adapter à celui-ci, et s'il évolue, elle devra évoluer avec lui²⁴. L'organisation en réseau des entreprises contemporaines reflète ce phénomène. L'avènement des TIC se présente alors comme une solution pour dépasser les contraintes spatiales et temporelles caractérisant l'économie actuelle²⁵. Le changement consiste alors à réagir, soit en s'adaptant aux nouvelles contraintes, soit en modifiant l'environnement pour échapper à ces contraintes. Ce type d'approche est à considérer avec précautions car les contraintes engendrées par l'environnement « ne devient une contrainte qu'au travers des représentations que s'en construisent les acteurs de l'organisation »²⁶. Ils imposeront donc leur propre vision de la nécessité du changement à l'ensemble des autres acteurs de l'organisation.

Le changement souhaité, quant à lui, est impulsé par les acteurs de l'organisation, étant au cœur des processus organisationnels. Les managers ont d'abord reconnu la capacité de leurs agents à faire émerger le changement et ont appris à s'en servir plutôt que de vouloir l'empêcher. L'exemple de la « boîte à idées » ont permis à leurs employés de leur faire part des éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement. Qui, en effet, connaît le plus la partie productive que ceux qui y passaient leur journée ? De nos jours, les entreprises n'ont plus le temps d'attendre que les employés trouvent des alternatives aux problèmes rencontrés dans l'entreprise. Elles font alors venir des personnes extérieures pour apporter une nouvelle vision de l'ensemble à l'exemple du principe d'audit : « Il faut que tout aille plus vite ».²⁷ Cela montre la volonté managériale d'adapter les ressources et la structure de l'organisation aux contraintes et opportunités de l'environnement (Chaffee, 1985; Ulrich, 1984; Andrews, 1971)²⁸.

²³ Cf. Annexe 3

²⁴ Anne Pierre-Seguin (2007), « Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion, à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ? », <http://www.domain-shs.info.orga>, p.49

²⁵ Augmenter la vitesse de circulation de l'information entre les sites pour accélérer le processus de production. Tel est le cas de l'entreprise Funreco SA.

²⁶ FRANCHISTEGUY, I. « Propositions pour un méta-modèle de gestion de projet de changement. Le cas des établissements de santé en France. » in Actes de la XIème conférence de l'AIMS, Québec, les 13-14-15 juin 2001, <http://www.univ-lille1.fr/bustlgrisemine/pdf/colloque/G2001-101.pdf>, consulté le 21 Mai 2015.

²⁷ Anne Pierre-Seguin (2007), « Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion, à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ? », <http://www.domain-shs.info.orga>, p.50

²⁸ Alain Vas, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », in « Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 », p.15

Il existe aussi une combinaison équilibrée des deux précédentes approches. Selon Isabelle Franchistéguy, la nouvelle conception s'agirait de mettre en œuvre un changement organisationnel imposé par les dirigeants tout en laissant une place à la créativité des employés. Ainsi, le changement devient en partie imposé et en partie discutable. Il nécessite un pilotage organisé qui permet aux acteurs de s'impliquer dans le changement, et d'y collaborer pour se sentir concernés et prendre part à la définition de l'organisation.

1.1.3 Profil des acteurs

L'intervention des individus dans le changement organisationnel est nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Les travaux de Kotter (1996) ou de Fabi, Martin et Valois (1999) illustrent bien la vision des dirigeants et cadres supérieurs comme le groupe en charge de faire accepter le changement par le reste de l'entité²⁹. Kanter, Stein et Jick (1992) ont identifié trois catégories d'acteurs importants à la mise en œuvre d'un changement. Ils définissent les « stratèges du changement » qui conçoivent le projet, les « organisateurs du changement » qui le réalisent et les « destinataires du changement » qui sont sur le terrain, directement concernés par le changement et sa mise en œuvre. Ces auteurs présentent explicitement la catégorie des « destinataires du changement » comme la source principale de résistance au changement.

1.2 Résistance : obstacle ou ressource

« Un changement est une altération de la réalité dans laquelle évolue une personne. Il altère ses certitudes et ses projections dans l'avenir », explique Gérard Carton³⁰. Le processus du changement est donc assimilable à un deuil du passé et les résistances seront d'autant plus fortes que la part altérée de la réalité sera importante aux yeux du sujet. La résistance recouvre en fait des réalités psychologique, sociologique, politique, économique et culturelle.

1.2.1 Approche classique

Les difficultés rencontrées par les managers pour surmonter les résistances sont souvent présentées comme les principales raisons d'échec dans la mise en œuvre des changements en entreprise (Kotter, 1995; Strebel, 1996 ; Piderit, 2000; Oreg, 2003). En effet, cette approche de la résistance a longtemps perçu le phénomène comme étant seulement des réactions négatives des destinataires face au changement qu'il faut combattre.

²⁹ Tessa Melkonian, « Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité » in Working Papers, N°2006/07, Octobre 2006, <http://www.em-lyon.com>, consulté le 19 Mai 2015.

³⁰ Consultant-expert en conduite du changement et auteur de « Eloge du changement »

Tableau 1: Exemples de signes de résistance

SIGNAUX D'ALARME COURANTS
Les rumeurs qui courent
Un manque de réponse (positive ou négative) au changement
La frustration élevée car tous ne sont pas en action
Plus de désaccords verbalisés avec la direction du changement
Des comportements inhabituels, comme un absentéisme plus élevé, de l'agressivité
Le retrait du groupe ou la présence de cliques

Source : Eve Zeville, « Un rôle à valeur ajoutée dans la réalisation du changement » in Dossier spécial - Le professionnel RH : complice du gestionnaire, CRHA, Novembre 2008.

Coch et French (1948) expliquent la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés impliquant des comportements indésirables³¹. C'est la boîte noire de ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des réactions d'insécurité, de crainte, de peur, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, d'après Collettere, Delisle et Perron (1997) avec l'indifférence et le cynisme (Stanley et Topolnytsky, 2005). Aussi, maintenir tant bien que mal le statu quo dans l'organisation semble-t-il être l'objectif principal des acteurs selon Zaltman et Duncan (1977).

1.2.2 Au-delà de la résistance

« Changer c'est tout autant détruire un ordre ancien que construire un ordre nouveau » (Woolsey Biggart, 1977 ; Gray, Bougon et Donnellon, 1985). Au fait, c'est modifier les comportements des personnes et leurs relations entre elles. On touche à leur identité, à leur quotidienneté. Dans cette perspective, la résistance au changement n'est plus considérée comme une barrière au changement mais bien comme un produit naturel du changement³². De ce fait, « se battre et rentrer dans les rapports de force est tout à fait contre-productif ³³» pour les responsables de la conduite du changement. Dent et Goldberg (1999) affirment que les individus ne résistent pas vraiment au changement mais plutôt à la perte de statut, de salaire ou de confort. Plusieurs travaux récents (Vas, 2005 ; Piderit, 2000) ont remis en cause la perspective classique et nous voyons même surgir d'autres études telles que le continuum de

³¹ Alain VAS, « Les attributs du changement comme facteurs de résistance : une approche diachronique », <http://www.crecis.be>, consulté le 26 Avril 2015.

³² Nicole Giroux, « Communication et changement dans les organisations », Communication et organisation 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://www.communicationorganisation.revues.org>, consulté le 20 avril 2015.

³³ Interview de Françoise Kourilsky sur « Les difficultés liées à la conduite du changement », <http://www.tvdma.org>, consulté le 05 Mai 2015.

Herscovitch et Meyer (2002) qui passe de la résistance active (opposition explicite), à la résistance passive (opposition indirecte, de conformité), puis au soutien passif (soutien modeste avec légers sacrifices) jusqu'au soutien actif (championing ou enthousiasme élevé envers le changement, dépassant les attentes)³⁴. Nadler & Tushman (1989) ont, de ce fait, souligner l'importance d'un leader emblématique qui reflète la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses.

Section 2: : *Le leadership*

Après avoir revisité certaines théories sur le changement et ses caractéristiques, nous allons maintenant voir brièvement la notion de leadership. Cette section abordera donc quelques définitions essentielles du concept et les principales qualités qui font l'étoffe d'un leader.

2.1 Définitions du leadership

Bien qu'il ait été dit qu'il existe autant de définitions du leadership qu'il y a de personnes s'étant essayées à en fournir une, nous allons en donner quatre essentielles. Simplement défini, le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement. Plus précisément, faire preuve de leadership signifie être en mesure de permettre aux membres d'un groupe de développer, partager et porter une vision commune, un projet commun.³⁵ Le terme « leadership » est donc décrit essentiellement comme un ensemble de comportements et d'attitudes intrinsèques qui font qu'une personne emporte l'adhésion d'un groupe ou d'une équipe dans la quête d'un objectif commun. Il s'agit plus de traits de personnalité, d'habiletés relationnelles et d'une bonne connaissance de soi et de son fonctionnement. En quatre points, le leadership est un processus, il implique une influence exercée sur les autres, apparaît dans un contexte de groupe et suppose la réalisation d'objectifs (Northouse, 2004).

Le leadership est donc un terme conçu pour un individu ayant suffisamment d'influence sur les autres pour les conduire vers un objectif, que ce soit pour ou contre un changement.

2.2 Intelligence Emotionnelle

Les grands leaders ont chacun leur manière très personnelle de diriger une équipe. Mais chercheurs ont découvert que les dirigeants efficaces ont une qualité décisive en commun : ils possèdent tous, un haut degré, ce que l'on appelle l'intelligence émotionnelle³⁶.

³⁴ Voir également Annexe 5

³⁵ Natalie Rinfret, « L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général : ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même », Groupe de réflexion Chaire GETOS/INSPQ, Québec, mai 2007, <http://www.chairelacapitale.enap.ca>, consulté le 19 Avril 2015.

³⁶ Daniel GOLEMAN: « L'étoffe d'un leader », in « Styles de Leaders », Harvard Business Review, Editions d'Organisation 2002, ISBN: 2-7081-2822-1, p.12.

2.2.1 Définitions

Deux définitions nous intéressent particulièrement. La première est celle de Salovey et Mayer (1990) qui affirment « l'intelligence émotionnelle est la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ces sentiments pour guider nos pensées et nos actes ». A son tour, Daniel Goleman (1999) la désigne comme « notre aptitude à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui ».

2.2.2 Le modèle de Goleman

Ce modèle de l'intelligence émotionnelle est fondé sur cinq composantes essentielles:³⁷

2.2.2.1 Conscience de soi

C'est la capacité à reconnaître et comprendre ses états d'âme, ses émotions et ses pulsions ainsi que leurs effets sur les autres. Elle comprend la confiance en soi, l'auto-évaluation et un sens de l'humour auto-dérisoire. Cette aptitude dépend de la capacité à surveiller son état émotionnel, d'identifier et de nommer correctement ses émotions.

2.2.2.2 Maîtrise de soi

Elle correspond à la capacité à contrôler les pulsions et les humeurs perturbatrices, et la tendance à suspendre le jugement et de réfléchir avant d'agir. Ses indicateurs sont la loyauté, l'intégrité, le sang-froid face à l'incertitude et l'ouverture au changement.

2.2.2.3 Motivation

C'est la passion pour le travail, pour des raisons autres que l'argent ou le statut. Il y a une tendance à poursuivre des objectifs avec énergie et ténacité. Le fort désir de réussite, l'optimisme même face aux échecs et l'engagement organisationnel en sont les indicateurs.

2.2.2.4 Empathie

C'est la capacité à comprendre le tempérament d'autrui et à traiter les gens en fonction de leurs réactions émotionnelles. L'empathie se manifeste par l'expertise dans la formation et le maintien du talent, la sensibilité interculturelle et le sens du service envers les clients.

2.2.2.5 Aptitude sociale

Elle est révélatrice de l'habileté en gestion des relations et dans la construction des réseaux. C'est la capacité à trouver un terrain commun et à établir des rapports avec les autres. Les indicateurs de la maîtrise des relations humaines comprennent l'efficacité dans la conduite des changements, le pouvoir de persuasion et l'expertise à former et diriger des équipes.

³⁷ Julian Jencquel (2013), «L'intelligence émotionnelle en leadership : devenez un leader plus efficace et épanoui», 1^{ère} édition, ISBN 978-97-403-0606-1, <http://www.bookboon.com>, consulté le 24 Mai 2015.

Section 3: : Le leadership dans le changement

« La gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation »³⁸. Cependant, au cours des périodes transitoires, le leadership constitue l'élément indispensable pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement³⁹

3.1 Deux concepts intimement liés

On dit que « les employés se souviennent davantage de la façon dont le changement s'est orchestré que du changement lui-même. »⁴⁰ En fait, la notion de leadership est intimement liée à ce phénomène. En effet, le changement organisationnel est rattaché aux relations d'influence exercées entre l'ensemble des membres d'une organisation afin de modifier les activités et les pratiques organisationnelles (Ken 1998). Ainsi, il est reconnu que le leadership joue un grand rôle dans le processus de changement organisationnel. Parce que le changement requiert la définition et la mise en place d'un nouveau système d'organisation et de nouvelles pratiques, il dépend donc beaucoup de la façon dont les relations d'influence s'opèrent (Enseinback et al. 1999). Ainsi pour beaucoup de théoriciens du changement, le leadership est vu comme une variable affectant le processus de changement organisationnel (Armenakis 1999; Brown et Eisenhardt 1997; Eisenbach et al. 1999; Higgs et Rowland 2005).

3.2 L'approche individuelle

Kanter (1983); Nadler et Tushman (1989) relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté de changement en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses⁴¹. Selon les termes de Kotter (2007), « guider le changement peut-être le critère ultime d'un leader. » Les approches classiques du leadership, populaires des années 1940 jusqu'aux années 1990, s'intéressent aux caractéristiques des leaders nécessaires afin de mener un changement organisationnel efficace. Elles se focalisent sur les attitudes, les comportements, les qualités et compétences mobilisés par les leaders dans leur relation avec leurs employés ou collaborateurs (Uhl-Bien, 2006). Ces interactions sont observées en tant que relation d'influence dans laquelle les leaders, par leurs attitudes et

³⁸ PERRET, V. « La gestion du changement organisationnel : articulations et représentations ambivalentes. » in Actes de la Vème conférence de l'AIMS, Lille, 1996, <http://www.strategie-aims.com>, Consulté en Mai 2015

³⁹ Cf. Annexe 6 : Leadership et Management

⁴⁰ Pierre Cantin, émission « Capsule : le changement organisationnel », Groupe conseil Roberge, <http://www.prodgestion.com>, consulté le 26 Mai 2015.

⁴¹ Alain Vas, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », in « Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 », p.91

comportements, s'efforcent d'aligner les comportements de leurs collaborateurs à l'atteinte des buts communs de l'organisation (Armenakis et Bedeian 1999; Eisenback, Watson et al 1999; Higgs et Rowland 2005). Dans les approches classiques du leadership, deux grandes sources d'influence sont envisagées⁴² : l'influence personnelle basée sur le charisme (Conger et Kunungo 1987) et l'influence basée sur le pouvoir lié à la position hiérarchique est envisagée quant à elle dans les approches transactionnelles ou encore dans les approches situationnelles.

3.3 Nouvelles approches.

Selon Meryem Le Saget (2014) « Le changement est implémenté par tout le monde. Le processus peut donc commencer au niveau collaborateurs lorsqu'ils détectent un problème, essaient de le résoudre, trouvent une solution, déclenchent des changements qui, après, trouvent un intérêt auprès du management et sont ainsi soutenus pour être enclenchés. C'est ce que Mintzberg appelle le phénomène « middle out », tout n'est pas « top-down » ni « bottom-up » ». « Le nouveau leadership ne viendra pas d'une élite qui 'prend en charge', mais émergera de la capacité qui réside dans chaque personne. Il s'agira d'un leadership qui ne prétend pas avoir toutes les réponses, mais d'un leadership qui cherche à responsabiliser les autres » affirme Beerel (2010).

L'approche collective du leadership paraît donc très complémentaire de l'approche individuelle, en s'intéressant non pas uniquement au leader comme seule source d'influence mais à l'implication et à l'influence de l'ensemble des membres d'une organisation pour la construction du changement. Pour un certain nombre d'auteurs, cette nouvelle approche permet de dépasser la vision individuelle du leadership qui envisage ce dernier comme une relation d'influence unidirectionnelle (leader-collaborateurs); Gronn 2002), pour s'intéresser aux relations d'influence mutuelle de tous les membres d'une organisation (Fulop et Day 2010; Iles et Preece 2006; Ken 1998 ; Uhl-Bien 2006; Yukl 1999). En s'intéressant au leadership du point de vue des processus sociaux d'influence, l'approche collective se focalise davantage sur le contexte dans lequel ces processus collectifs se structurent. C'est une approche réaliste, qui prend en compte toute la complexité du leadership dans le changement.

Ce chapitre nous a éclairés sur les bases essentielles à la compréhension des notions mises en relief par le thème de ce travail. Nous avons donc pu constater théoriquement la valeur du leadership dans la conduite du changement pour pouvoir passer à nos études de cas.

⁴² Nathalie Clavel (2012), « Leadership dans le contexte de transformation des organisations de santé de première ligne au Québec : étude de la création et de l'implantation des GMF », Université de Montréal, Août 2012, p.11

Chapitre 2: METHODOLOGIE

Selon Grawitz (1981), la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif : tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas encore. L'approche retenue pour la réalisation du travail est donc de type synthétique car elle permet d'analyser le leadership dans le contexte de changement organisationnel en tant que phénomène complexe et d'examiner l'ensemble des relations entre variables le caractérisant et qui interagissent entre elles (Contandriopoulos et al. 1990).

Ce chapitre se divisera en trois sections. Nous parlerons d'abord du choix des variables impliquées dans les hypothèses puis des différentes sources de données pour finir avec les méthodes d'analyses et de traitement des informations que nous avons recueillies.

Section 1: : Choix des hypothèses

Tout changement finit par toucher les travailleurs dans leurs motivations profondes. Or, comment peut-on escompter réaliser un objectif, si on ignore ce que cet objectif et les moyens mis en place pour le réaliser font vivre aux travailleurs concernés?⁴³ Cette tâche est l'apanage du leader vu les nombreux échecs en conduite de changement par la simple gestion.⁴⁴

1.1 Hypothèse 1

Notre première hypothèse concerne principalement les effets du leadership sur l'attitude des destinataires du changement en rapport avec la résistance face à l'incertitude. Elle se formule ainsi : « ***Le recours aux qualités intrinsèques du leader facilite l'adhésion des acteurs dans le changement imposé et/ou souhaité*** ». Il est effectivement reconnu que pour réussir des changements organisationnels, l'adhésion et le changement d'habitudes et de comportements d'une masse critique d'employés sont nécessaires (Bareil, 2015).⁴⁵

Susciter l'adhésion des agents au processus de changement requiert de donner du sens au changement. C'est créer une ouverture dans l'esprit des destinataires du changement afin qu'ils accueillent ce dernier dans un état subjectif de réceptivité⁴⁶. Plusieurs variables sont donc impliquées dans la notion d'adhésion.

⁴³ Maurice Veillet, « La motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en Abitibi-Témiscamingue, le cas des centres jeunesse: étape et cpej Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Décembre1995, p.10

⁴⁴ Cf. Annexe 2 : Rapport du Standish Group.

⁴⁵ La Dre Bareil est psychologue du travail et des organisations et professeure agrégée à HEC Montréal, où elle est membre du Centre d'études en transformation des organisations et du Pôle santé. Elle s'intéresse notamment aux transformations des organisations, au développement organisationnel, à l'innovation et au changement technologique.

⁴⁶ Gagnon, Yves-Chantal (2011), « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel », Presse de l'Université du Québec, ISBN 978-2-7605-3330-1, p.124.

Le leader devra d'abord faire reconnaître le changement comme fondé. C'est le légitimer par une communication efficace et la transparence dans les actions comme dans les discours⁴⁷. L'adhésion reflète également les actions du leader sur la diminution de la résistance face au changement avec un niveau de stress plus ou moins élevé et dans plusieurs cas une acceptation du changement par une grande majorité. Nous pouvons également noter un signe d'adhésion plus favorable qui est l'implication c'est-à-dire un moral et un engagement élevés pour le changement.⁴⁸ Enfin mais non le moindre, l'accessibilité du leader constitue une des variables explicatives essentielles à l'adhésion du personnel au changement (Higginson, 1993). Selon Rémi Huppert, Consultant en Management du changement, la légitimité se construit en six attitudes (6C) : le calme (attentif-écoute), la confiance, la constance, le courage, la clairvoyance et la conscience de soi (humilité).

1.2 Hypothèse 2

La deuxième hypothèse fait référence aux effets du leadership sur le comportement de l'ensemble de l'organisation au regard des changements multiples qui font partie de la vie d'un groupe. Elle s'exprime de la façon suivante : « ***Le leadership participe à la création d'une culture du changement au sein de l'organisation*** ». En effet, le défi de la transformation des organisations est la formation d'une organisation intelligente, un groupe de gens qui mettent continuellement en valeur leur capacité de créer les résultats souhaités (Peter Senge, 1999).

Pour engendrer une culture du changement chez l'ensemble du personnel, les leaders devront d'abord amener des échanges constructifs entre les acteurs impliqués dans le changement⁴⁹. Dans cette même optique, il peut influencer une co-construction d'enseignement c'est-à-dire un phénomène d'apprentissage chez les destinataires du changement. Cette deuxième variable peut s'expliquer par l'attitude positive face aux échecs, le désir d'apprendre de nouvelles choses.⁵⁰ Le leadership peut aussi susciter la culture du changement grâce à des mécanismes de récompenses ou de reconnaissance suite aux contributions des employés. La culture de l'entreprise et l'intégration aux valeurs se trouveront renforcées (Elizabeth D, 2012).⁵¹ Enfin, il peut influencer l'efficacité du travail des équipes à travers le don de persuasion et la responsabilité aboutissant à l'intelligence collective.

⁴⁷ Ibid. Cf. Annexe 1 : Question n°24, 34, 36, 40, 53, 56

⁴⁸ Beverly Alimo-Metcalfe, « Les sexes et le leadership: un plafond de verre ou de béton armé ? », Télescope, automne 2007, p.24

⁴⁹ Veronique Campillo, « Quels leaders pour quelles transformations ? », Conférence participative de Patrick McNamara du 24 octobre 2013, <http://www.blog.colligence.fr>, consulté le 17 Mai 2015.

⁵⁰ Cf. Annexe 1 : Question n°18, 25, 28, 32, 41, 42, 45, 52, 54

⁵¹ Jacqueline Mooney & Camille Thibodeau, « Développement du leadership : peut-on créer un impact en milieu de travail ? », Maîtrise en gestion de la formation, Université de Sherbrooke, Octobre 2006, p.5

Section 2: : Sources de données

Plusieurs méthodes ont été adoptées pour le recueil d'informations nécessaires à l'élaboration de ce travail. L'objectif de cette section est donc d'explicitier les différentes sources de données ainsi que les outils qui ont été employés.

2.1 Etudes sur terrain

L'étude de cas est basée sur des méthodes à la fois qualitative et quantitative, car elle est à même de mettre en évidence les éléments du contexte (Miles et Huberman, 1994), influant sur la façon dont le leadership s'exerce et évolue tout au long du processus de changement. Les descentes sur terrain font aussi partie des sources de données primaires.

2.1.1 Enquête

L'enquête fait partie des techniques quantitatives de collecte de données. Nous avons recouru à la méthode exhaustive ou recensement car la taille de la population à étudier a permis de questionner l'ensemble du personnel de chaque entreprise concerné par notre thème.

2.1.1.1 Questionnaire d'enquête⁵² :

Le questionnaire nous apparaît comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche. Selon Lescarbeau (1994), cette méthode a l'avantage d'offrir des réponses qui peuvent être quantifiées et synthétisées. Elle respecte l'anonymat des répondants en les laissant libres d'exprimer leur opinion sans peur de représailles ou autre conséquences négatives. Il s'agit donc d'une méthode facile et relativement peu coûteuse d'application. Le questionnaire comprend 63 énoncés essentiellement de type fermés qui prévoient des choix de réponses selon une échelle de type Likert en 3,4 points. Ces énoncés sont divisés en quatre parties à savoir le leadership, leadership et travail d'équipe, changement et travail et profil du répondant.

2.1.1.2 Chez GF

La population étudiée rassemble les employés du siège ayant vécu l'arrivée du Directeur Général avec les nouvelles méthodes de travail ainsi que le déménagement. Ce sont donc ceux ayant travaillé dans l'enseigne de 2011 à 2015. Aussi, nous avons recouvert les 27 personnes concernées par le changement. Le questionnaire a été remis à chaque interrogé avec l'aide de la Responsable Accueil le 25 Mai et a été repris le 01 Juin 2015. Parmi les 27 concernés, quatre n'ont pas retourné leurs questionnaires pour des raisons d'absence et de refus de réponses.

⁵² Cf. Annexe 1

2.1.1.3 Chez GMM

Concernant l'enquête chez Group Media, nous avons également pu recouvrir les 11 personnes impliquées dans le déménagement du siège et l'intégration de l'entreprise dans le Groupe Ogilvy à Andraharo. Pour cela, nous avons administré le questionnaire par correspondance la semaine du 18 au 22 Mai puis avons reçu en retour 10 réponses qui ont largement contribué à la vérification de nos hypothèses chez cette entreprise.

2.1.2 Entretiens

L'entretien est classé parmi les techniques d'études qualitatives dans un sens où il sert à trouver le « pourquoi aux faits : ce que pensent les gens réellement, ce qu'ils font réellement, ce qu'ils voudraient qu'on pense qu'ils font ou qu'ils pensent » (Bouquerel, 1974).

2.1.2.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien représente, pour nous, l'outil d'aide aux enchaînements des questions à poser aux interviewés. Il est scindé en deux grandes parties à savoir les questions liées aux changements vécus ou en cours et le leadership appliqué durant ces périodes. Cette dernière partie est surtout vue sous l'angle de la justice organisationnelle comprenant les dimensions procédurales de changement (Bies, 1987; Thibaut & Walker, 1975) et les dimensions interactionnelles (Shapiro, & Cummings, 1988) ainsi que sous l'angle de l'intelligence émotionnelle (Salovey et Mayer, 1990 ; Bar-On, 1997 ; Goleman, 1999).

2.1.2.2 Les rendez-vous

Pour le cas de GMM, nous avons effectué un entretien de type libre ou non-directif le 21 Mai 2015 au siège de GMM à Andraharo auprès du General Manager de l'entreprise en ce qui concerne l'essentiel du déroulement du changement. Cela a duré exactement 45 minutes. Puis, pour compléter nos réponses, nous avons obtenu un autre rendez-vous de type semi-directif le 09 Juin 2015 au même endroit et durant lequel le guide d'entretien a été utilisé. L'entretien s'est déroulé en toute sincérité et dans une ambiance conviviale en 48min.

En ce qui concerne GF, deux entretiens ont été décrochés. Le premier est de type semi-directif et a été effectué auprès d'une Cadre du groupe le 04 Juin 2015 durant une heure et demie. Quant au second entretien, il a eu lieu le 05 Juin 2015 avec la responsable Accueil pendant une durée de 45min.

Toutefois, d'autres sources de données primaires ont été exploitées dans le travail. Notons l'exemple de l'observation non participative pendant les visites d'entreprises. Nous avons également eu la permission de consulter sur place certains documents intéressants.

2.2 Recherche documentaire

La documentation écrite sont nos sources de données externes et secondaires c'est-à-dire des données provenant de l'extérieur des entreprises étudiées et collectées par d'autres personnes mais que l'on a pu se procurer suivant les besoins du thème étudié et nos moyens.

2.2.1 Documentation écrite

Ce type de méthode de collecte est notre principale source de données de seconde main. Elle mobilise le moins de ressources possible et est de ce fait la moins coûteuse de toutes. Avant de nous engager dans d'autres types de recherche plus onéreuse et plus spécifique, nous avons d'abord consulté nos cours théoriques concernant le leadership, le poids du changement dans les entreprises et leurs liens. Ensuite nous avons appuyé cette recherche théorique par la quête d'ouvrages et d'articles centrés sur l'importance du leadership dans le contexte de changement organisationnel ou sur les méthodes d'analyse et de traitement des données.

A part cela, nous avons aussi effectué une documentation en ligne c'est-à-dire la consultation de documents publiés sur le réseau des réseaux. Soulignons qu'à travers cette méthode, nous avons pu trouver plusieurs types d'ouvrage intéressant ayant une valeur académique et/ou portant les codifications ISBN ou ISSN mais aussi d'autres écrits anonymes ou non codifiés qui nous ont été d'une grande aide dans notre travail de recherche.

2.2.2 Autres sources de données

S'agissant des autres sources de documentation, nous avons saisi les opportunités qu'offrent aujourd'hui les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication ou NTIC pour pouvoir transmettre et recueillir des données. En effet, nous avons pu obtenir des enregistrements audio-visuels de conférences, de séminaires et d'interviews focalisés sur les impacts du leadership sur le processus de changement organisationnel.

Section 3: : Traitements et analyse

Nous verrons dans cette section les méthodes de traitement et d'analyse des informations que nous avons employées lors du travail de recherche. Elle sera subdivisée en deux parties qui parleront premièrement de l'utilisation de l'outil de traitement et deuxièmement de la description de la méthode d'analyse des deux entreprises.

3.1 Traitement sur Sphinx Plus²

Ici, nous allons aborder la façon dont le logiciel de base, les formules ont été utilisées.

3.1.1 Sphinx : outil phare

Nous avons d'abord créé un fichier sphinx pour chaque entreprise, ceci afin de pouvoir les analyser séparément. Après la saisie des réponses par le volet « collectes des réponses », le volet « traitement » nous a permis d'effectuer automatiquement le dépouillement des questionnaires et les analyses nécessaires. Le « Sphinx Plus² » nous a surtout donné la possibilité de croiser automatiquement certaines réponses entre elles pour connaître leurs degrés de liaisons dans la vérification de nos hypothèses à travers des options de calculs automatiques décrites dans la sous-section suivante. Cette opération s'est faite à partir des « Tableaux croisés » et avec le calcul du coefficient de la régression multiple.

3.1.2 La corrélation

Ce travail a également exigé le recours au coefficient de corrélation qui permet d'observer les liens existants entre deux variables numériques X, Y (à échelle de Likert). Le coefficient « r » indique la force et le sens de la relation. Il est compris entre -1 et +1 ;

- proche de +1, la corrélation est forte, et les variables varient dans le même sens ;
- proche de -1, la corrélation est forte mais les variables varient en sens inverse ;
- proche de 0, la corrélation est nulle, il n'y a pas de lien entre les deux variables.

$$r = \frac{\text{moyenne}(X * Y) - (\text{moyenne } X) * (\text{moyenne } Y)}{\text{écart - type}(X) * \text{écart - type } (Y)}$$

Nous avons utilisé ce coefficient dans la vérification finale des hypothèses avancées à travers une équation de régression multiple telle que :

$$VE = r(1) * \text{var e}(1) + r(2) * \text{var e}(2) + \dots + r(n) * \text{var e}(n)$$

Cette équation affiche le coefficient de corrélation liant chaque variable explicative (accessibilité, légitimité, apprentissage...) ou sous-variables (confiance, communication...) à la variable expliquée ou d'hypothèse (adhésion et culture du changement) pour donner le coefficient de corrélation multiple R. Ce dernier indique le degré de dépendance de la variable expliquée vis-à-vis de l'ensemble des variables explicatives.

3.2 Analyse comparative

Pour compléter notre analyse des résultats qui vont suivre, nous avons opté pour l'analyse comparative des deux organisations. Cette méthode suscite l'attention suivant les différents critères d'analyse reflétés, importants et communs aux deux entités.

Les critères doivent cependant correspondre aux variables distinctives de chaque hypothèse avancée dans le travail. Parmi ces critères se trouvent en priorité la façon dont les leaders de chaque entreprise se sont exprimés avant, pendant et après les périodes de changement. Nous pouvons également citer les différences ou les points communs entre les variables constituant l'intelligence émotionnelle des leaders selon l'appréciation des autres agents de chaque entreprise. Des comparaisons peuvent aussi être faites entre les impacts des actions et comportements des meneurs de chaque organisation sur les attitudes adoptées par leurs suiveurs respectifs à l'exemple de leur niveau d'adhésion au changement; critère qui fait partie, rappelons-le de l'objet même de cette recherche.

Son intérêt réside essentiellement dans le fait qu'elle nous permet de faire la lumière sur les différences de traits caractéristiques entre les deux modes d'expression du leadership des deux groupes. Cela nous permet également de comprendre les raisons expliquant le niveau de réussite de chaque changement selon les variables d'adhésion et de culture du changement exprimées.

A travers ce chapitre, nous avons pu énoncer dans les détails notre méthodologie de travail qui permet au lecteur de comprendre les diverses approches mises en œuvre dans l'élaboration de ce travail. En effet, expliciter les procédés de recherche donne la possibilité de reproduction en retrouvant les mêmes résultats. Néanmoins, certaines limites se sont présentées durant la période de recherche telle que le délai assez court qui a été imparti. Notons aussi que le thème choisi demeure un sujet sensible pour les organisations que nous avons tenté d'enquêter. Nous nous sommes confrontés à l'appréhension des dirigeants d'entreprises envers les enquêtes touchant la dimension humaine, la motivation, et les relations interpersonnelles. Aussi, les entreprises deviennent difficiles d'accès avec un délai d'attente des réponses des responsables assez long. D'autres parts, il y a le nombre restreint d'organisations ayant subi un ou des changements significatifs pour notre étude.

Cela dit, ces limites ne diminuent en rien les apports de cette étude. Après de continuels efforts, nous avons obtenu des résultats que nous allons maintenant illustrés dans notre prochain chapitre.

Chapitre 3: RESULTATS

Les changements dans les organisations sont aujourd'hui de plus en plus fréquents. Mener le changement, quelle que soit son envergure, représente un défi que tout leader doit être en mesure de relever⁵³. Ce chapitre illustre donc les résultats recueillis chez les deux organisations étudiées. Nous y relaterons les manières dont les leaders de chaque entreprise ont relevé ce défi avec leurs répercussions sur les destinataires des changements mis en place.

Section 1: Cas de GF

Avec ses diverses activités et sa notoriété grandissante, GF a su démontrer son ambition de développement économique dans l'intérêt du pays. Cette section nous éclairera sur les changements qui se sont opérés ou en cours et les impacts des figures de leader sur les destinataires des changements.

1.1 Généralités et changement

Nous commencerons d'abord par présenter le Groupe pour mieux nous situer.

1.1.1 Brève présentation de l'entreprise

Cotiser pendant 5 années et pouvoir bénéficier de son fonds de retraite, c'est le service que propose la société à ses débuts. Créée en 2001, elle compte plus de 7000 adhérents et emploie près de 350 personnes réparties dans tout le pays. A partir de 2004, le Président Directeur Général et également fondateur de l'entreprise s'est lancé dans d'autres activités qui sont les centres de soin médical, les cliniques, les hôtels et restaurants.

Maintenant c'est devenu un groupe de multi sociétés dont les activités sont vraiment diversifiées. Il comprend près d'une dizaine d'entreprises qui sont dans le gardiennage, les lunettes et verres correcteurs, la presse écrite, la location d'écrans géants LED, la location des parkings des rues.... Aussi, ces extensions ont exigé du groupe et surtout du personnel du siège des changements organisationnels que nous allons exposer dans la sous-section suivante.

1.1.2 Changements opérés

Le premier changement qui a marqué la société est avant tout l'arrivée du Directeur Général aux commandes du siège après le Président et le Vice-Président.

⁵³ Pierre Lainey, « Leadership du changement : défis et possibilités », <http://www.adma.qc.ca>, consulté le 27 Avril 2015

Ils y ont détecté plusieurs failles et tout de suite établi une réforme générale en ce qui concerne les habitudes trop « libertines » de certains employés au travail. En effet, des employées dont les enfants avaient presque deux ans et demi jouissaient encore de leur droit d'allaitement et d'autres se présentaient au bureau aux heures qui leur convenaient. En 2011, un système de pointage a été mis en place pour redresser ces comportements nuisibles à l'entreprise. Certaines procédures financières ont aussi été modifiées pour suivre de près les dépenses effectuées par les agents. Aussi, toutes les dépenses supérieures à 10.000Ar devaient-elles être établies sur chèques et obligatoirement signées par le Directeur Général ou le Président lui-même. Notons également que toutes les cotisation-clients doivent désormais passer devant la Responsable Accueil et être vérifiées.

La même année, la création des autres sociétés a exigé plus d'espace de travail car l'ancien siège était trop petit et un nouveau système de reporting pour chaque société suite à un dysfonctionnement du précédent. Le déménagement a donc été effectué début 2014 avec de nouvelles méthodes de travail et un nouveau système de suivi encore en cours d'installation cette année 2015. Le siège du groupe compte aujourd'hui près de 75 salariés contre 22 au départ.

1.2 Expression du leadership

Suite à ces changements, les résultats de nos recherches montrent que 91,3% des enquêtés considèrent leurs dirigeants comme les leaders des changements effectués.

1.2.1 Adhésion ou résistance

1.2.1.1 Légimité du leader

Durant notre interview auprès de la Responsable Accueil, elle nous a fait part de la grande différence entre le style de direction du Directeur Général et celui des autres dirigeants. « Avec lui, on pouvait discuter ouvertement et on lui confiait même nos problèmes. Un temps, on avait eu des difficultés au travail et il nous a octroyé des formations individuelles de 6 mois, c'est dommage qu'il ait quitté le groupe » ; tels sont ses propos concernant le Directeur Général. Aussi, les résultats qui vont suivre seront-ils liés à l'expression du leadership en contexte de changement des autres figures de leaders du Groupe.

D'abord, nous avons constaté que 60,9% des enquêtés disent ne pas à être à l'aise avec ces personnes. 47% d'entre eux disent pouvoir travailler ailleurs pour des raisons relationnelles, de considération et de pression des dirigeants. En ce qui concerne leur niveau d'accessibilité, important pour expliquer l'adhésion au changement, les réponses obtenues suivant les entretiens ont été confirmées par celles de l'enquête qui sont exprimées dans le tableau suivant:

Tableau 2: Niveau d'accessibilité des leaders du siège

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
à l'aise	17,4%	47,8%	30,4%	4,4%	100%
Confiance	26,1%	47,8%	21,7%	4,4%	100%
Aide	4,4%	52,2%	43,5%	0,0%	100%
Aptitude à écouter les autres	26,1%	43,5%	30,4%	0,0%	100%
Capacité à partager ses émotions	26,1%	43,5%	30,4%	0,0%	100%
Commentaire sur son propre comportement	26,1%	52,2%	21,7%	0,0%	100%
Ensemble	21,0%	47,8%	29,7%	1,5%	100%

Source: Personnel du siège

Ce tableau nous montre en effet que 66,7% des répondants estiment que leurs leaders ne sont pas accessibles. Les deux interviewées ont ajouté que certaines attitudes de ces figures de leaders suscitent la suspicion chez les employés. Selon la Responsable Accueil, « *Les employés ne sont importants pour eux que quand ils ont en besoin ou quand nous faisons ce qu'ils disent* ». Ceci est vérifié par les 65,2% des réponses jugeant que les leaders ne se soucient pas de leur bien-être au travail.

1.2.1.2 Légitimité du changement

Selon l'employée Cadre, qui fait d'ailleurs partie de l'équipe chargée de la mise en place opérationnelle du changement, « *une nouvelle vision du mode de travail devait être adoptée par l'ensemble du personnel* ». En effet, comme nous l'avons énoncé auparavant, des agissements contraires aux objectifs de l'organisation se sont faits remarqués tels que des cas d'usage illégal des matériels à des fins personnels comme les impressions ou les photocopies.

Tableau 3: Niveau de communication dans le changement du siège

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	TOTAL
Expression-motivation	0,0%	26,1%	26,1%	47,8%	100%
Changement-communication	0,0%	34,8%	13,0%	52,2%	100%
Ensemble	0,0%	30,4%	19,6%	50,0%	100%

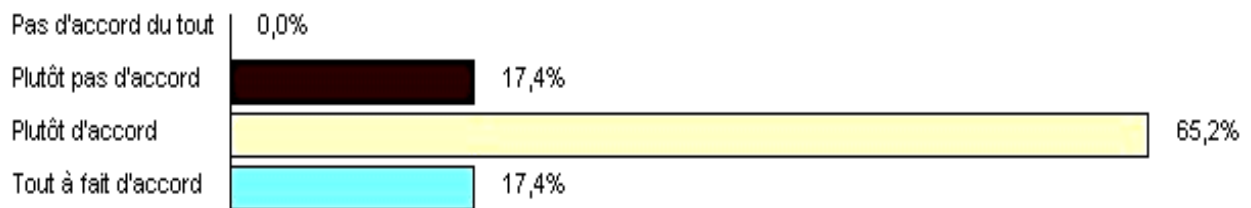
Source 1: Personnel du siège

Cependant, ce tableau montre que les leaders ne communiquent pas clairement les motifs des changements et qu'ils ne s'expriment pas avec des mots simples et intelligibles motivants dans le travail. En effet, 69,6% des répondants valident cette information. Cela s'explique en partie par les paroles de l'interviewée comme quoi « les responsables du remaniement organisationnel ont une liste des risques au début du changement mais il y a

toujours d'autres risques imprévus. Ils classent donc ces risques par ordre d'importance et essaient de faire taire le reste». Selon elle : « il doit toujours y avoir une double transformation : un changement de procédure et un changement de comportement ». Aussi, la question: « *Va-t-on pénaliser celui qui consomme le plus d'encre en impression ?* » ne se pose-t-elle plus car « *nous devons viser une généralité et non des têtes* ».

Avec ces faits, le personnel enquêté a répondu à **63%** que les dirigeants ont tendance à s'exclure lorsque des problèmes se présentent et les laissent aux employés.

Figure 1: Niveau de peur/crainte face au changement.



Source: Personnel du siège

Cette figure nous montre toutefois un niveau de peur ou de crainte du personnel du groupe lorsque la question du changement est abordée. Notre interviewée nous a clairement précisé que les employés du siège ont montré qu'ils ont peur de perdre leur travail en ces moment-là. A part cela, elle a ajouté qu'il y a déjà eu quelques sabotages de matériels dans la société suite à certaines réformes mises en application pour montrer leur résistance ou leurs craintes.

Dans l'ensemble, le niveau d'adhésion au changement du personnel du groupe ne s'est chiffrée qu'à seulement **30%** avec une Equation de la régression multiple :

$$\begin{aligned} \text{Leader-adhésion} = & +0.064 * \text{Confiance} -0.275 * \text{Aide} +0.692 * \text{Souci du bien-être} -0.167 * \\ & \text{Aptitude à écouter les autres} -0.008 * \text{Capacité à partager ses émotions} +0.633 * \text{Commentaire} \\ & \text{sur son propre comportement} +0.089 * \text{Expression-motivation} +0.074 * \text{Leader-ambiance} - \\ & 0.134 * \text{Avis des employés} +0.105 * \text{Changement-peur} +0.150 * \text{Changement-communication} \\ & -0.581 * \text{Participation au changement} -0.165 * \text{Changement-Sécurité} -0.516 * \text{Changement-} \\ & \text{stress} +2.878 \end{aligned}$$

Les 14 variables expliquent **93.7%** de la variance de Leader-adhésion avec un coefficient de corrélation multiple : **$R^2 = 0,97$** .

1.2.2 Niveau de culture du changement

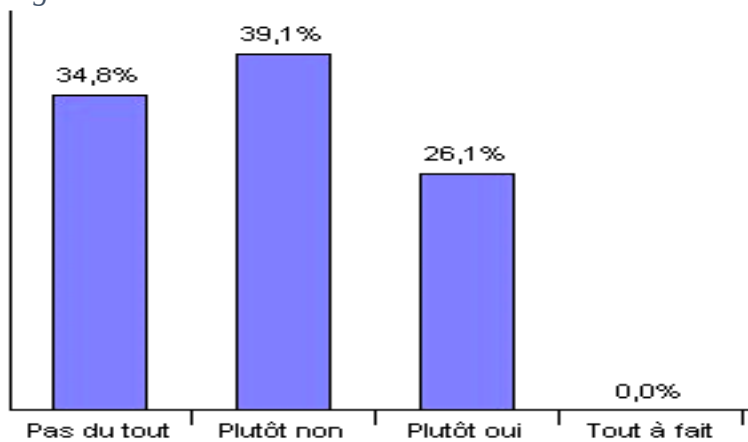
Si tel est le niveau d'adhésion des enquêtés face aux changements établis, le leadership du groupe arrive-t-il à instaurer une culture du changement ?

1.2.2.1 Leaders et valeurs non tangibles

Parler de la culture du changement implique d'abord dans l'ensemble l'état de la culture de l'entreprise, les valeurs qui y sont prônées et la manière dont elles sont véhiculées.

Les leaders de l'organisation ont depuis longtemps instauré des cultes chrétiens tous les lundis pour tous les Directeurs et tous les jeudis pour l'ensemble du siège entre 12 h 30 et 13h 45 min. D'après notre enquête, les réponses des personnes concernant les valeurs souhaitées dans l'entreprise se sont toutes tournées autour de « *Travail* » et « *Prière ou religion chrétienne* ». En effet, nous avons même été témoins des paroles de certains agents disant « *vous savez, c'est une entreprise chrétienne* » avec une grande fierté et d'autres prononçaient les mêmes mots avec un semblant de cynisme. Ce constat est confirmé par les réponses des enquêtés, illustrées dans la figure qui suit, à propos du comportement des figures de leaders en dehors des cultes hebdomadaires ou dans le contexte d'un changement.

Figure 2: Niveau de communication des valeurs en dehors des cultes



Source: Personnel du siège

Ces réponses sont encore appuyées par l'opinion de l'une des interviewées disant que « *le leadership de cette société est très critiquable. Pour ma part, je ne prononcerai jamais le leadership chrétien comme valeurs à imposer même si je les approuve* ». Nous avons également relevé une dépendance significative de la variable « *Confiance* » envers la variable « *Leader-valeur* » avec un Coefficient de corrélation de +0,77. Le comportement du leader reflétant ou non les valeurs qu'ils proclament peut expliquer 59% du niveau de confiance des employés envers eux.

1.2.2.2 Faible culture du changement

Lors des moments de changements, les interviewées ont affirmé que « *les meneurs des remaniements ne font pas de contrat de changement avec les employés. Peut-être qu'ils ne savent pas comment l'aborder ou qu'ils évitent le risque d'augmentation de salaire revendiquée par les destinataires du changement* ».

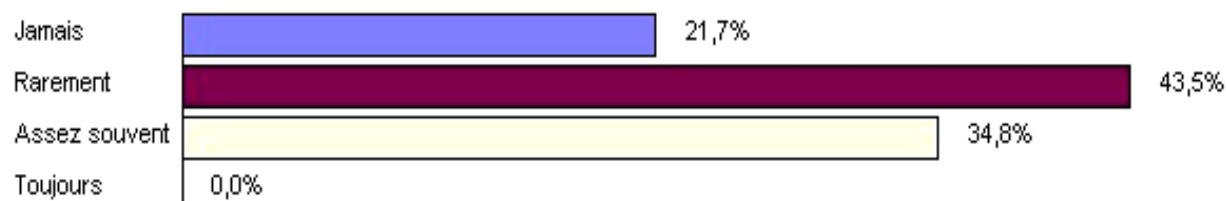
Tableau 4: Niveau d'incitation au changement

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Participation au changement	0,0%	69,6%	30,4%	0,0%	100%
Changement-récompenses	4,4%	78,3%	17,4%	0,0%	100%
Leader-innovation	8,7%	60,9%	30,4%	0,0%	100%
Ensemble	4,4%	69,6%	26,1%	0,0%	100%

Source: Personnel du siège

Dans ce tableau, nous pouvons clairement constater qu'une **grande majorité** des enquêtés soulignent que les leaders ne les encourage pas dans le changement ni dans l'innovation. Nous avons aussi relevé que 65,2% pensent que leurs avis concernant les méthodes de travail sont peu importants. En effet, 91,3% ont répondu que les employés doivent toujours suivre les directives de la direction. 35,5% estiment que les promoteurs du changement ne fournissent pas de moyens de transfert de connaissances suite aux changements.

Figure 3: Niveau de reconnaissance au travail dans le siège



Source 2: Personnel du siège

Concernant la reconnaissance du travail effectué, la Cadre a souligné que les leaders ne montrent pas aux employés de signe de gratitude envers le travail qu'ils fournissent. Ce qui est illustré dans la figure ci-dessus. Nous avons également noté des tensions entre quelques responsables travaillant au siège lors de nos visites.

Pour ce qui est du travail d'équipe du siège, 56,5% affirment que les leaders n'encouragent pas suffisamment les employés à s'entraider. 60% estiment que le travail d'équipe n'est pas important pour les leaders malgré qu'ils le réclament dans leurs discours ou dans les cultes. 80% déclarent que la notion de qualité n'est pas du tout claire pour les employés de l'entité.

52,2% des réponses avancent que les changements répétitifs et continus épuisent et pèsent les employés. 87% disent que leur travail est devenu plus stressant après les changements opérés.

Tableau 5: Exemples de variables d'apprentissage GF

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
Remède aux mauvaises performances	 30,4%	 43,5%	 26,1%	0,0%	100%
Changement-adaptation méthodes	 13,0%	 73,9%	 13,0%	0,0%	100%
Changement-résultat du travail	 34,8%	 56,5%	 8,7%	0,0%	100%
Effort d'apprentissage	0,0%	 56,5%	 39,1%	 4,4%	100%
Changement comme opportunité	 13,0%	 65,2%	 17,4%	 4,4%	100%
Echec-détermination	 8,7%	 78,3%	 13,0%	0,0%	100%
Ensemble	 16,7%	 62,3%	 19,6%	1,5%	100%

Source: Personnel du siège

Ce tableau nous indique donc que l'équipe du siège ne s'applique pas vraiment à l'apprentissage du changement. Aussi, 89% des répondent ont-ils affirmé que les employés n'acceptent pas les changements au sein de l'entreprise. L'équation de la régression multiple est donc :

*Changement-acceptation = +0.081 * Délégation -0.381 * Permission erreurs -0.261 * Dirigeants-Travail d'équipe -0.331 * Remède aux mauvaises performances -0.441 * Changement répétitifs +0.286 * Changement-adaptation méthodes +0.460 * Changement-résultat du travail +1.358 * Changement-récompenses +0.293 * changement-transfert de connaissance -0.198 * Leader-innovation -0.360 * Effort d'apprentissage +1.011 * Changement comme opportunité -0.076 * Echec-détermination -0.590 * Aide-solution +0.407*

Les 14 variables expliquent 85.1% de la variance de Changement-acceptation avec un Coefficient de corrélation multiple : **R2 = 0,92.**

« Face au changement, le niveau d'adhésion du personnel de GF se résume en général à une attitude de soumission. Ce n'est point les mesures prises ni le discours des dirigeants qui permet aux employés d'accepter les changements mais simplement un excès de réflexion sur l'intérêt de soi » soulève l'employée Cadre.

Les résultats provenant des recherches au niveau du siège de GF nous ont donc démontré les liens significatifs entre les comportements des leaders et le niveau d'adhésion du personnel dans un changement. Les effets du manque de leadership sur la formation de la culture du changement nous ont aussi été relatés. Mais qu'en est-il du leadership de Group Media Madagascar face aux changements effectués ?

Section 2: Cas de GMM

Ayant déjà fait l'objet d'un autre travail de recherche sur la culture de l'entreprise comme outil du style de management, cette organisation nous a encore ouvert ses portes pour notre présente étude⁵⁴.

2.1 Description de la zone

Cette sous-section nous exposera les caractéristiques de l'entreprise afin de pouvoir mieux aborder le contexte des changements effectués.

2.1.1 Activités de l'entreprise

Group Media Madagascar est une Société Anonyme qui œuvre dans l'environnement média du pays et y prend une place de plus en plus importante. Elle a pour vision de fédérer les métiers de la communication média existants ou non dans la Grande Ile se donnant comme mission de conseiller les entreprises sur les stratégies média à appliquer et d'optimiser ainsi le budget de communication alloué par les entreprises clientes. Le cœur du métier de GMM est l'achat d'espace média qui se base sur les conseils et stratégies en communication média pour faciliter les démarches des entreprises clientes voulant améliorer leur image auprès de leurs clients à travers les médias.

Son équipe est composée de 11 (onze) agents qui sont essentiellement des planificateurs média, des stratégestes média et des commerciaux média. Ses principaux produits et services sont donc le conseil en communication média, les stratégies média affinées, l'étude de Mix média adapté et le Plan média assorti aux demandes pour faire bénéficier au maximum les clients d'une économie dans leur investissement en communication média. L'entreprise dispose également d'une régie publicitaire pour appuyer les équipes commerciales des médias en quête de plus de performance et d'une nouvelle structure de suivi et de contrôle des insertions publicitaires ou la « Pige publicitaire ».

2.1.2 Contexte de changement

Depuis le début de ses activités en 2008, l'entreprise a siégé à Antaninandro jusqu'à ce qu'en 2014, le propriétaire des locaux de travail décide de vendre l'immeuble entier suite au contexte de crise. Le Directeur Général a ainsi choisit de déménager malgré le confort et l'espace qu'offrait l'appartement. Les onze employés ont, en effet, été répartis dans quatre pièces selon leur attribution.

⁵⁴ Mémoire intitulé « La culture d'entreprise au service du style de management pour une meilleure performance. Cas de Group Media et du Collège Privé Sainte Thérèse », Université d'Antananarivo, A.U : 2012-2013

Le changement de siège s'est donc effectué en Juillet 2014 à Andraharo dans une seule salle de travail « *moins confortable et évidemment moins spacieuse* » selon le Dirigeant.

C'est le Groupe Novo-Comm Ogilvy, dans lequel Group Media a récemment été intégré, qui a accueilli l'équipe dans son immeuble. Aussi, le personnel de l'entreprise travaille en open-space avec d'autres entreprises faisant partie du même groupe mais qui sont également ses clientes dans son marché. A part cela, les employés doivent aussi s'adapter au nouveau système d'horaire généralisé de travail de 8h30 à 17h30 si avant ils avaient leur fonctionnement selon l'équipe à laquelle ils appartenaient

GMM possède également un studio de régie publicitaire sis à Ankadifotsy et projette de l'installer dans ses locaux pour l'intégrer définitivement dans l'entreprise. C'est un changement en cours de mis en œuvre pendant lequel le Dirigeant a l'intention de recruter trois techniciens pour les besoins du studio.

2.2 Manifestation du leader

Après avoir énoncé le contexte, nous allons maintenant relater en majeure partie l'expression du leadership du dirigeant durant ces changements.

2.2.1 Niveau d'adhésion

Pour l'ensemble du personnel de GMM, il est sans contexte que la figure de leader soit attribuée à son Directeur Général d'après l'enquête que nous avons effectuée.

2.2.1.1 Accessibilité du leader

Tableau 6: Niveau d'accessibilité du Leader GMM

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
à l'aise	0,0%	20,0%	70,0%	10,0%	100%
Confiance	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	100%
Aide	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100%
Aptitude à écouter les autres	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	100%
Capacité à partager ses émotions	20,0%	50,0%	30,0%	0,0%	100%
Commentaire sur son propre comportement	10,0%	30,0%	60,0%	0,0%	100%
Ensemble	5,0%	26,7%	46,7%	21,7%	100%

Source : Personnel GMM

Ici, nous retrouvons tout de suite un niveau assez élevé de légitimité du dirigeant selon les employés de l'entreprise à raison de **68,4%**. « *J'ai réduit au maximum la distance hiérarchique entre les employés et moi. Ils m'appellent par mon prénom et on s'épaule dans les moments difficiles* » a affirmé le leader.

C'est au niveau de sa capacité à partager ses émotions que le leader est moins visible. En effet, ce dernier nous a clairement spécifié qu'il a « dépasser toute émotion et surhausser tout sentiment ». « Si moi, j'ai des doutes, les employés se poseront également des questions durant la période de changement » d'après l'interviewé. Nous également relevé que le leader de GMM n'a pas trop le sens de l'humour ; « Je suis assez sérieux dans l'entreprise, peut-être trop ». Nos résultats nous ont montré une assez forte corrélation des variables « aide » et « à l'aise » avec un coefficient r de 0,80. La tendance des employés à demander de l'aide au leader s'explique à 65% par le fait qu'ils se sentent à l'aise avec lui. « Je suis sociable et compréhensif à la limite pour ne éviter que quelqu'un profite de cette sensibilité » selon lui. En fait, notre interviewé a lui-même décrit son leadership comme « un leadership effacé ou discret qui n'a pas de besoin de se mettre en avant et de bouger pour faire faire les choses ». « J'ai trouvé la valeur du bonheur dans la discrétion et dans la prière et la Foi » a-t-il ajouté..

2.2.1.2 Communication et Préparation psychologique

Soulignons d'abord que la décision de quitter l'ancien siège s'est prise en Janvier mais le déménagement effectif s'est fait en Juillet. Aussi, « Nous avons d'abord préparé psychologiquement le personnel au changement à partir du mois de Février », d'après notre interviewé. Le tableau ci-dessous nous indique effectivement le degré de préoccupation du leader-dirigeant de ses employés face au contexte de changement.

Tableau 7: Préoccupation du leader GMM

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
Souci du bien-être	10,0%	10,0%	30,0%	50,0%	100%
Positionnement personnel face au problème	10,0%	10,0%	70,0%	10,0%	100%
Avis des employés	10,0%	20,0%	70,0%	0,0%	100%
Ensemble	10,0%	13,3%	56,7%	20,0%	100%

Source : Personnel enquêté GMM

Nous constatons que les enquêtés confirment à 77% l'attitude du leader envers le personnel. « Au début, il y avait eu de la résistance puisque les employés doivent faire 10km de plus pour aller au bureau et le personnel redoutait également la réaction des autres employés de l'immeuble qui sont à la fois nos clients et des membres du Groupe Novo-Comm dans lequel on appartient tous ». En effet, près de 50% des enquêtés ont répondu avoir eu peur ou des craintes durant ces moments de changements. Notons que le dirigeant nous a fait part de la démission d'un des employés juste avant le déménagement effectif de Juillet.

Tableau 8: Expression et Communication GMM

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
Expression-motivation	0,0%	10,0%	60,0%	30,0%	100%
Changement-communication	0,0%	10,0%	20,0%	70,0%	100%
Ensemble	0,0%	10,0%	40,0%	50,0%	100%

Source : Personnel enquêté GMM

Cependant, 90% ont affirmé que le leader communique d'une façon claire et motivante dans l'entreprise et surtout dans un contexte de changement car selon lui « *J'ai partagé la vision, les enjeux et la nécessité du changement et il a fallu donner de l'assurance, montrer aux collaborateurs son adaptabilité rapide. Lorsqu'ils ont vu que je me sentais concerné autant qu'eux, qu'on se trouvait dans le même panier, cela les a encouragés d'aller de l'avant* ».

En effet, 80% des employés ont répondu « plutôt oui » et « tout à fait » à l'adhésion du personnel au changement grâce aux actions du leader. L'équation de la régression de cette variable est comme suit:

Leader-adhésion = -0,35 * à l'aise -0,47 * Confiance + 0,14 * Aide +0,19 * Souci du bien-être +0,67*Aptitude à écouter les autres +0,13* Capacité à partager ses émotions +0,65 * Commentaire sur son propre comportement -0,33 * Positionnement personnel face au problème +0,14 *Expression-motivation +0,18*Ambiance +0,32*Changement-peur -0,19* Changement-communication +0,67 * Participation au changement +0,2 * Changement-stress -1,79.

Les 14 variables expliquent ainsi 95.7% de la variance de Leader-adhésion avec un Coefficient de corrélation multiple : $R^2 = 0,96$

2.2.2 Leadership et Culture du changement

Le niveau d'adhésion du personnel de GMM établi, y existe-t-il une culture du changement ?

2.2.2.1 Leader et équipe apprenante

Le dirigeant a d'abord précisé que « *c'est surtout un changement d'organisation interne, de fonctionnement du point de vue interaction entre membres. Il a donc fallu réapprendre l'interaction humaine puisqu'avant, on était séparé par des murs et par équipe* ». En étant tous dans une seule et même salle de travail, les employés se sont effectivement sentis « gênés » au début par la présence de tous les employés et surtout du leader. Le dirigeant nous a aussi avoué qu'« *il y a eu une légère baisse de l'efficacité du travail pendant un certain moment* ». Ce qui est illustrée dans le schéma suivant selon notre enquête.

Figure 4: Résultat-adaptation changement GMM



Source : Personnel enquêté GMM

Cependant, cette figure nous indique un niveau d'adaptation élevé de l'équipe de GMM aux nouvelles méthodes de travail. En effet, « le délai qui m'a été imparti pour effectuer le changement m'a permis de mieux impliquer et de remotiver l'ensemble du personnel et aussi suite à notre journée récréative annuelle pendant laquelle tout le monde s'est exprimée » affirme le leader. **80%** des enquêtés ont répondu que lorsque les choses doivent changer, le leader leur a appris à regarder les opportunités nouvelles plutôt que les pertes.

Après le changement, le travail est meilleur « *puisque'on a bénéficié de l'effet d'expérience et s'il y a des erreurs, la communication est devenue plus rapide, donc c'est plus facile de les gérer et les corriger* » d'après notre interviewé. Les employés ont répondu à **70%** que leur leader leur permettait effectivement de faire des erreurs et qu'il les corrige.

En outre nous avons relevé une dépendance très significative entre le fait que l'équipe essaie toujours de remédier aux mauvaises performances et le fait que le leader récompense les contributions positives des employés à la réalisation du changement avec un coefficient de **0,94**. Les enquêtés ont aussi affirmé à **80%** que le leader montrait des signes de reconnaissance pour le travail effectué.

2.2.2.2 Acceptation des changements

« Suite aux changements et à nos expériences passées ensemble, nos valeurs ont été affinées puisque nous avons détecté nos limites et nos avantages concurrentiels » affirme le dirigeant de GMM. En effet ces valeurs sont devenues « Expertise-Professionalisme-Qualité » au lieu de « Solidarité-Expertise-Fihavanana ». Le tableau suivant confirme ces allocutions :

Tableau 9: Changement-efficacité GMM

	Pas du tout	plutôt non	plutôt oui	Tout à fait	TOTAL
Mêmes objectifs	0,0%	10,0%	80,0%	10,0%	100%
Réactions-avantages	10,0%	20,0%	70,0%	0,0%	100%
Connaissance concurrents	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100%
Leaders-qualité	0,0%	10,0%	80,0%	10,0%	100%
Changement-qualité service	0,0%	20,0%	30,0%	50,0%	100%
Effort d'apprentissage	0,0%	20,0%	70,0%	10,0%	100%
Ensemble	1,7%	13,3%	61,7%	23,3%	100%

Source : Personnel enquêté GMM

90% des enquêtés confirment que la notion de qualité est clairement explicitée par le leader et qu'il encourage ses collaborateurs à toujours mieux servir les clients ainsi qu'à participer aux changements (**88%**) et toujours innover (**80%**). Selon toujours le Directeur Général, il y a eu une meilleure orientation de la vision de l'équipe qui est de « *toujours choisir le meilleur service* » mais il a aussi ajouté que durant les changements, il est à la fois « *plus autoritaire et compréhensif à la limite pour ne pas réduire à néant les efforts* ».

Même si les employés sont assez partagés à propos de leur point de vue sur la quantité ou la complexité de leur travail après le changement, **80%** confirment que l'ensemble de l'équipe acceptent bien les changements dans l'organisation.

Ainsi, l'équation de la régression représentant cette variable est :

Changement-acceptation = -0.938 * Délégation -1.039 * Dirigeants-importance Travail d'équipe +1.506 * Remède aux mauvaises performances -0.919 * Permission erreurs-1.174 * Changement répétitifs +0.725 * Changement-adaptation méthodes +0.000 * Changement-récompenses -0.236 * changement-transfert de connaissance +3.188 * Leader-innovation - 0.294 * Changement-stress -0.506 * Effort d'apprentissage -0.982 * Changement comme opportunité +1.448 * Echec-détermination +0.208 * Leader-reconnaissance +0.821
--

Les 14 variables expliquent **89.7 %** de la variance de Changement-acceptation avec un Coefficient de corrélation multiple : **R4 = 0,90.**

« *Mieux vaut être ensemble que d'être seul lorsqu'on aborde un nouvel environnement ou un changement* », telles sont les paroles du Directeur Général de Group Media Madagascar lorsque son équipe a fait face à l'incertitude engendrée par les changements. Aussi, a-t-il pu amener, dans son équipe, une culture du changement et d'apprentissage pour mieux la préparer à l'avenir prenant compte de son environnement instable et imprévisible.

A travers ce chapitre, nous avons pu identifier plusieurs facteurs liés au leadership ayant des répercussions sur le processus du changement organisationnel. Au niveau de l'entreprise GF, il a été constaté que l'expression des leaders du groupe a renforcé la résistance aux changements de la plupart des employés. Les comportements des figures de leaders ont également empêché l'équipe de son siège d'acquérir une culture du changement pouvant améliorer ses activités voire pérenniser les métiers du groupe. Quant à l'entreprise GMM, nous avons fait état des attitudes et comportements de son leader ayant pu obtenir l'adhésion de son équipe et encourager l'apprentissage pour un meilleur choix de service. Ces résultats relatés, passons maintenant à la discussion pour pouvoir avancer des recommandations.

Chapitre 4: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Une organisation est tout sauf un univers scientifique, ordonnancé, réglé et cohérent. Les valeurs, les doutes et l'expérience de chacun constituent autant de logiques contradictoires à prendre en compte. Dans un contexte de changement, ces variables jouent un rôle important pour le développement et l'avenir même de l'entité. L'objectif de ce chapitre est donc de mettre en relief les éléments essentiels du leadership contribuant à une meilleure appréhension du changement organisationnel. Nous y trouverons donc en premier lieu l'analyse de ces éléments qui se fera sur la base des résultats susmentionnés concernant les deux entreprises et en second lieu nos propositions d'amélioration et un modèle de leadership pour le changement.

Section 1: DISCUSSION

Cette section abordera l'analyse comparative des points essentiels à l'étude du thème chez GF et GMM pour terminer avec les critiques théoriques sur les styles de leadership des leaders en question.

1.1 : Analyse comparative

L'analyse comparative a donc été choisie pour mieux faire le point sur les raisons des écarts entre le niveau d'adhésion et de culture du changement dans les deux sociétés suite aux actions et attitudes de leurs leaders.

1.1.1 Changements et résistances

Nous commencerons par les contextes des changements opérés et ensuite le niveau de résistance.

1.1.1.1 Au niveau des facteurs de changement

Nous allons effectuer l'analyse suivant les études d'Autissier et Moutot (2003) en ce qui concerne la typologie des changements⁵⁵. Pour GMM, le changement étudié est essentiellement le déménagement du siège sur 5 km environ. Le facteur principal du déplacement est exogène à l'entité puisque c'est le propriétaire de l'immeuble qui a voulu vendre le local. Même si, en termes de gestion, le loyer augmentait chaque année et pouvait constituer un élément interne de changement de siège, cela reste essentiellement un changement imposé. Concernant sa typologie, en considérant le rythme du changement, c'est-à-dire 14 mois (y compris la période d'adaptation), nous pouvons affirmer que c'est un changement de type « prescrit » puisque c'est une réponse de l'entreprise aux contraintes de l'environnement.

⁵⁵ Gérard Monpin (2008), « Conduire le changement : Du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment », p.39

Pour GF, plusieurs éléments de changement ont constitué le cadre de notre étude. Le dysfonctionnement de l'ancien système de reporting et les irrégularités du mode de travail des employés ne constituent que des conséquences du choix de développement des dirigeants. En effet, pour pouvoir diversifier les activités du groupe, il a fallu diagnostiquer le fonctionnement du siège. Dans l'ensemble, l'arrivée du Directeur Général, les nouvelles méthodes de travail, le déménagement et l'installation du nouveau système de suivi constitue à la fois un changement souhaité (par les dirigeants) et imposé (pour les employés). En se référant au rythme du processus qui est de 5 ans et qui est encore en cours jusqu'en 2017⁵⁶, le changement est classé dans la catégorie des changements « construits ». En effet, ce type de changement se réfère à des évolutions de l'organisation transformant les modes de représentation de l'entité par ses acteurs.

1.1.1.2 Au niveau de la résistance

La résistance au changement organisationnel est définie comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, Delisle et Perron, 1997). La baisse du résultat lors des moments de changement pour les deux entreprises en est une manifestation évidente.

Pour l'équipe de GMM, la résistance est naturelle et surtout d'ordre psychologique du fait de la préférence de la stabilité en voulant être plus près de son domicile. La peur d'être incapable de s'adapter au nouvel environnement et la crainte de l'inconnu tel que l'accueil des membres du Groupe Novo-Comm ont été détectées chez l'ensemble de l'équipe, y compris chez le leader (Bareil, 2004). La démission de l'un de ses membres montre le cas extrême de résistance dans la plupart des cas de changement organisationnel. Cependant, la maîtrise de soi et les efforts de communication du leader ont permis aux employés de se ressaisir et de participer au bon déroulement du changement.

Pour GF, « *Le changement devient pour la personne une chose possible mais pas souhaitable* » selon l'expert en conduite du changement Gérard Carton. En effet, avec 30% d'adhésion, la résistance au niveau du siège est assez palpable. A part l'argumentation des employés (tâches trop difficiles...), la révolte y est une des formes de résistance flagrante manifestée par les comportements de certains agents en sabotant les outils de travail. C'est une réaction agressive suite à un leadership ambivalent ou déficient (Stanley et Meyer, 2005).

⁵⁶ D'après notre interview auprès de l'employée Cadre.

1.1.2 Emergence des leaders et styles

Les dirigeants de chaque entreprise ont le point commun d'être à la fois fondateurs (Entrepreneurs), dirigeants (Managers) et considérés comme étant influents (Leaders) dans leur organisation. C'est au niveau de la troisième qualité que nous allons discuter et les comparer.

1.1.2.1 Styles de Leadership

Une des études les plus significatives sur le leadership est celle dite «de l'Université de l'Ohio» (Fleishman et Harris, 1962)⁵⁷. Ces deux universitaires ont détecté deux qualités composites du leader qu'ils jugeaient indépendantes l'une de l'autre : la considération et la « structure d'amorce ».

Pour le cas de GMM, son dirigeant porte un intérêt élevé aux personnes. D'après nos résultats, il se préoccupe du bien-être de ses collaborateurs et entretient, « *à la limite* » des relations amicales avec eux. Pour les deux auteurs, c'est le fondement du « *leadership coopératif* ». Dans un autre point de vue, Bass (1985) suggère que la discrétion du manager, et les résultats sur ses qualités de leader lui prévalent un style de leadership « *transactionnel* ». En effet, il motive ses employés en clarifiant leurs responsabilités, leurs tâches et leurs attentes en définissant les récompenses suivant leurs contributions positives au travail.

Par contre, pour GF, les travaux de Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, (2003) considèrent son style de leadership comme étant un style « *laissez-faire* » car ils ne manifeste pas d'intérêt pour les personnes et ne s'engage pas dans le développement de leurs subordonnés. Bass (1997)

1.1.2.2 Leaders, valeurs et travail d'équipe

Les travaux de l'économiste américain James G. MARCH montre qu'une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable et que chaque société a élaboré des moyens d'alléger cette anxiété, par la technologie, les lois et la religion⁵⁸. GF a opté pour la religion et la doctrine chrétienne comme lignes directrices de son mode de fonctionnement et de gestion de l'incertitude. Quant à GMM, malgré que le leader s'attache aussi à cette Foi, en fait sa priorité personnelle et y a instauré des cellules de partage⁵⁹, l'entreprise a choisi des valeurs

⁵⁷ Beverly Alimo-Metcalfe, « Les sexes et le leadership: un plafond de verre ou de béton armé ? », Télescope, automne 2007, p.6

⁵⁸ Geert Jan HOFSTEDE, "Vivre dans un monde multiculturel", Les éditions d'organisation, p.30

⁵⁹ Informations collectée lors de notre entrevue auprès du Directeur Général.

axées plus particulièrement aux caractéristiques de son métier (Qualité-expertise-professionnalisme). Aussi, d'après nos résultats, le travail d'équipe y est-il vraiment primordial pour le leader et pour les employés. Selon Lewin (1959), l'appartenance à un groupe conduit l'individu à ne pas trop s'éloigner des valeurs défendues par le groupe. Or dans le cas de GF, les valeurs sont communiquées et proclamées mais leurs applications semblent absentes de la part du leader aux yeux des employés. « Aussi longtemps que les valeurs du groupe sont inchangées, l'individu résistera au changement et ce d'autant plus qu'il devra s'écarter fortement des normes du groupe. Si la norme elle-même est changée, la résistance due à la relation entre l'individu et la norme est éliminée » d'après Lewin.

1.1.2.3 Légitimité et accessibilité des leaders

Pour aborder les différences au niveau de ces variables, nous rappelons le fait que le leader de GMM, a, selon lui, réduit au maximum la distance hiérarchique qu'il y a eu entre ses employés et lui. Ce qui ne semble pas être le cas chez GF, puisque les rapports entre les figures de leaders et leurs employés ne sont limités qu'au contrat d'accomplissement des tâches.

Selon nos résultats, nous constatons donc une grande différence au niveau de l'accessibilité entre les leaders de GF et celui de GMM⁶⁰. En consacrant du temps à l'écoute de ses employés quant à leurs attentes et leurs besoins et en s'exprimant d'une manière claire et compréhensive, le leader de GMM gagne leur confiance dans le changement à opérer. Sa légitimité, en tant que leader se base donc, plus sur sa capacité à persuader ses collaborateurs sans avoir à user de son statut ou de son pouvoir.

Les employés de GF, par contre, reconnaissent l'autorité de leurs dirigeants par leur statut et leur pouvoir avec une faible appréciation de leur compréhension et du souci de bien-être de ces premiers. Nous avons également relevé que seule une minorité des employés du siège ayant vécu l'ensemble du changement se disent être à l'aise et avoir confiance en leurs dirigeants. Or, pour gagner l'adhésion de son équipe, ces attributs sont indispensables puisqu'en définitive, la complexité du changement organisationnel relève du rapport humain entretenu avec les membres de son équipe.⁶¹

⁶⁰ Cf. Tableau 2 et Tableau 6

⁶¹ Liza Poulin, «Habilités politiques dans le changement organisationnel, séminaire pour cadres, professionnels et dirigeants, HEC Montréal, <http://www.lafond.ca/articles/le-defi-du-leader-dans-le-changement-organisationnel>, consulté le 29 Mai 2015.

1.1.2.4 Justice organisationnelle

Cet élément constitue une des caractéristiques d'un leadership légitime et efficace. Selon Bies (1987), elle réunit les procédures utilisées par les leaders pour introduire le personnel dans le changement organisationnel. Nous avons vu au niveau de GMM que le leader met en place des moyens pour faire participer le personnel. Il façonne le comportement de ses collaborateurs en établissant le système de récompenses matérielles aux contributions positives de chacun. Nous trouvons également que les dispositifs de transfert de connaissances/compétences suite aux changements sont existants chez les deux entités. Mais pour GF, l'absence de contrat de changement entre les destinataires et les promoteurs montre un manque de contrat psychologique, pourtant essentiel vue sa taille et surtout en contexte de changement (Argyris, 1960).

D'après Shapiro & Cummings (1988), la qualité des relations interpersonnelles entre leaders et employés doit aussi être maintenue. Chez GF, la considération et les informations transmises aux employés concernant les raisons des changements sont assez inaperçues d'après les réponses des employés et nos interviewées. Nous avons donc trouvé une insatisfaction de ces derniers vis-à-vis de leurs attentes et leurs besoins en communication transparente. Le leader de GMM, lui, a réduit l'insécurité grâce aux conditions d'accord surtout psychologique qu'il a établies entre ses agents et lui. Grâce au travail d'équipe, au respect à l'égard des salariés il a su donner à chacun un sentiment d'influence dans l'organisation (Andersson, 1996).

Cette sous-section nous a donc permis de reconnaître certains facteurs essentiels au leadership pour intégrer les acteurs de l'organisation dans un projet de changement les touchant particulièrement en tant que premiers destinataires de la transformation. Ces éléments de comparaison ont déjà fait apparaître des points d'analyse importants des deux entreprises.

1.2 : Analyses séparées

Nous allons maintenant préciser cette étude en diagnostiquant séparément les styles de leadership en contexte de changement des dirigeants de chaque organisation.

1.2.1 Cas de GF

1.2.1.1 « Leadership critiquable »

D'abord, le fait de pouvoir amener une réforme au sein d'une organisation concernant les méthodes de travail et de persuader une pluralité à élargir ses activités constituent un point fort des dirigeants de GF. En effet, démarrer une activité pour déboucher sur une dizaine d'entreprises nécessite de garder une équipe fidèle et loyale aux objectifs fixés et à l'entreprise.

Cependant, présenter le changement comme une simple mesure « technique » et croire qu'être techniquement au point suffira en pensant que le personnel suivra naturellement constitue l'origine de la plupart des échecs de transformations des grandes organisations. Le fait que les dirigeants de GF ont conçu le changement comme un exercice d'état-major, maîtrisé de bout en bout en comité restreint et spécialisé dans les activités à intégrer a fait disparaître l'aspect humain de la mutation. « *Le leadership a pour pierre angulaire l'aptitude à communiquer* » surtout dans des périodes transitoires qui peuvent présenter de l'incertitude vis-à-vis de l'avenir.⁶² En effet, les dirigeants de GF ont surestimé le degré d'information des parties prenantes de la réforme et ont ainsi cru qu'un discours ou une lettre interne suffit à informer les destinataires⁶³. Les comportements de certains employés engendrant une partie de la réforme (absentéisme, infractions) peuvent aussi être causés par le manque de considération sincère des figures de leaders vis-à-vis de ces premiers.

Avec les dirigeants, peu d'employés se sentent à l'aise. Leur accessibilité est ainsi remise en question quant à une éventuelle adhésion des employés concernés par le changement. Ajouté à cela, l'incohérence du comportement des meneurs avec les valeurs qu'ils proclament les discrédite ainsi que les principes moraux. Or « la confiance est accordée à ceux qui disent la vérité, qui n'omettent pas d'éléments essentiels. Sans confiance, il n'y a pas de changement possible »⁶⁴ En préférant les prises de décisions individuelles, les dirigeants entravent l'appréciation de l'intérêt même du changement « construit ». En effet, mettre au pied du mur les destinataires peut attiser les réactions de résistance de ces derniers et laisser perdurer des situations contraires à l'esprit de la réforme en cours. Cela touche en fait la dimension stratégique du leadership (ou leadership stratégique) qui se définit comme l'ensemble des activités et des rôles visant à véhiculer, par la communication, une nouvelle vision des missions et des buts d'une organisation en période de changement.

Toutes ces situations peuvent être effectivement expliquées par les paroles de l'une de nos interviewées affirmant que « *En effet, les changements sont volontaires, dans un sens où ce sont les dirigeants qui les ont initié ; ils ne conduisent le changement que seulement sur le plan politique, par des discours et non par les actions* »

⁶² « Leadership, communication et changement », <http://www.qualiteonline.com>

⁶³ Angéline Aubert-Lotarski, « Agir en situation complexe, Note de synthèse 1 : La conduite du changement », p.7

⁶⁴ Jean-Paul BURGUES, « La confiance : une condition sine qua non au changement » in Le Grand Livre du coaching, p.411

1.2.1.2 « *Change or perish* »

« *Le changement c'est comme la vie; résister au changement, c'est refuser la vie* » affirme Pascal Buyck, Directeur d'AUDYVA. En effet, les signes de résistance montrés par les employés de GF, et observés durant nos visites peuvent entraver la bonne marche de la transformation des pratiques et représentations de l'organisation voire l'atteinte des objectifs.

La diversité des activités de l'entreprise ouvre pourtant aux employés du siège des opportunités d'apprentissage, d'accepter l'évolution des « routines » de l'organisation, d'élargir leurs compétences tout en satisfaisant leurs besoins de responsabilités (Probst et Büchel, 1995).

Nous remarquons que les leaders de GF se concentrent encore sur le pouvoir et les processus. Ils sous-estiment les effets de la communication en période de changement et s'appliquent juste à faire réagir les autres. Aussi, attacher une valeur aux fonctions empêche de l'attacher aux personnes. C'est encore octroyer une valeur aux personnes en fonction de leur place hiérarchique. C'est une contradiction avec l'affirmation de l'égalité des personnes où chacune a une valeur identique aux autres⁶⁵. Ce mode de raisonnement constitue encore une des caractéristiques de l'ancienne culture ne favorisant pas le potentiel humain, l'esprit proactif face au changement et l'apprentissage.⁶⁶

Pour les employés, le sentiment de se faire attaquer sur leurs anciennes pratiques constitue un élément majeur de leur résistance face à la réforme. Chez les salariés, voir révéler des zones d'incertitude qui leurs profitaient (photocopies et impressions personnelles, absence...) et se faire remarquer sont une pression plus importante pouvant être interprétée comme une attaque personnelle⁶⁷.

Or le leadership, en tant que dimension humaine du management, réussit lorsque l'on considère que derrière tout changement organisationnel il y a des personnes qui doivent changer⁶⁸. L'organisation arrive à changer parce que ses membres ont changé et grâce à cette séquence de transformations, elle acquiert une intelligence dans l'apprentissage effectué par ces derniers.

Une des menaces qui pèsent sur GF est que tout le monde ne partage pas les mêmes croyances et les mêmes valeurs dans l'organisation. En effet, Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) ont repéré un lien entre le cynisme et la résistance. Nos résultats ont montré des attitudes

⁶⁵Tony NOCE, « Prendre des décisions collectives avec des méthodes participatives, Edition Chronique Sociale – juin 2009, p. 58

⁶⁶Renée Lamontagne, Pilotage du changement et leadership, <http://www.renee.lamontagne.enap.ca>, p.6

⁶⁷Guilliano Evelyne (2004), « Le pilotage des situations de changement dans les organisations », p.24

⁶⁸Gagnon, Yves-Chantal (2011), « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel », Presse de l'Université du Québec, ISBN 978-2-7605-3330-1, p.4

provocantes à l'encontre des valeurs prônées par les dirigeants. L'ambivalence causée par l'écart de conduite de ces derniers et les principes moraux qu'ils veulent instaurer conforte les recherches des trois auteurs et amplifie les effets psychologiques négatifs chez les destinataires.

Le leadership chrétien est, à la fois une opportunité et une menace pour les dirigeants de GF. Il prône des valeurs fortes comme l'humilité (essentiel à l'écoute de l'autre et la conscience de soi), le partage (échanges, esprit d'équipe) ou l'empathie caractérisant toutes des variables de l'intelligence émotionnelle d'après le modèle de Goleman (1999). Cependant, il est intimement lié à la Foi de chacun et donc difficile à instaurer au risque d'exclure certains.

Le principal risque pour GF est alors que la résistance des employés du siège se transforme en une résistance aux leaders du changement pour cause d'ambivalence et d'incohérence (le changement, p.44). Ce qui peut alors expliquer le signe de désengagement et l'intention de quitter de certains membres (Brockner et al, 1990; Davy et al, 1991; Mellor, 1992; Rinfret & Ngo Manguelle, 2007).

1.2.2 Cas de GMM

1.2.2.1 Efficacité du leadership

« Changer, c'est du même coup changer sa position et celle des autres dans des réseaux d'engagement, le contexte de création de signification »⁶⁹. Aussi, lorsqu'il est question de la résistance, elle se manifeste autant chez les employés que chez les décideurs et les leaders n'étant pas toujours convaincus de la pertinence de leurs décisions de changer⁷⁰.

Pour le leader de GMM, sa maîtrise de soi face aux craintes de ses employés a été décisive pour le bon déroulement du changement. Nous avons vu ses aveux dans nos résultats concernant ses peurs et ses doutes face à l'incertitude générée par le choix à prendre. Salovey et Mayer (1990) affirment, en effet, que l'intelligence émotionnelle est très importante pour une prise de décision rationnelle. Ses émotions pouvaient affecter ses attitudes, ébranler ses croyances, sa prise de décisions et ses comportements (Humphrey, 2002), et ont donc un grand impact sur les interactions du leader avec les autres.

Nous avons déjà souligné dans l'analyse comparative la légitimité du leader de GMM et la confiance qu'il inspire chez ses collaborateurs ayant facilité les opérations. Les employés répondent en effet que leur leader est accessible du fait qu'il réduit personnellement les

⁶⁹ Nicole Giroux, « Communication et changement dans les organisations », Communication et organisation| 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 20 avril 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1615>.

⁷⁰ Céline BAREIL(2004), « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », Cahier n°04- 10 HEC Montréal, p.5

distances entre eux. La forte corrélation entre les demandes d'aide et la sensation des employés d'être à l'aise avec lui renforce l'idée que ces derniers adhèrent plus rapidement aux changements qu'il communique.

Pour le style adopté par le leader de GMM concernant la typologie du changement effectué, nous estimons qu'en ayant su conscientiser ses agents sur les enjeux et le bien fondé du cas, le leader a adopté le leadership adéquat. Le changement « prescrit » nécessite de fait, le style « intervention » qui se caractérise par la construction d'une démarche de réalisation du changement avec la mise en place d'un groupe de travail pour proposer des solutions et les mettre en œuvre (Gerry Johnson et Kevan Scholes, 2000). A ce même propos, le leader a su fonder une coalition guidante (Kotter, 1996) dont les membres sont ceux qui ont consciemment adhérer au changement.

Selon Schein (1960), en arrivant à rassurer ses employés dans les moments d'incertitude et en récompensant leurs contributions au travail/changement, le leader de GMM peut accroître le contrôle et la prédictibilité dans la relation d'emploi.

Pour le travail d'équipe, les recherches de Lewin (1959) auraient posé la « dynamique de groupe » comme étant la base de tout changement organisationnel. Cette approche relevant plus du domaine comportemental prône l'animation de groupe fondée sur une approche de « pédagogie non directive »⁷¹. En effet, le dirigeant a une capacité d'harmoniser son équipe, d'encourager ses membres à s'entraider et de se concentrer sur le travail efficace et la qualité des relations-clients. Grâce aux efforts du leader à travers l'écoute et la recherche permanente de cohésion, les membres de GMM partagent les mêmes objectifs et cherchent toujours les solutions ensemble. Ainsi, l'équipe efficace est celle dont le chef comprend les comportements et les motivations de ses membres, et dont les membres savent que leur chef les comprend et apprécie leurs talents et leurs motivations propres.

1.2.2.2 Faiblesses et ouverture au changement

En ce qui concerne l'identité de GMM, Schein (1998) a noté que la culture d'une jeune organisation est liée aux valeurs et aspirations du fondateur. Ce qui est vérifié car c'est le leader qui a apporté la vision du « choix du meilleur service » et instauré ainsi les valeurs qui y sont véhiculées aujourd'hui. Or, d'après l'auteur, les changements au sein de cette organisation peuvent être faciles tant que le fondateur est présent. Ce qui veut dire que l'efficacité de l'ensemble de l'équipe est liée au leader.

⁷¹ Anne Pierre-Seguin, « Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion, à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ? », <http://www.domain.shs.info.orga.2007>, p.55

L'absence du charisme et de l'énergie qu'il apporte aux membres de l'équipe peut les démotiver et faire décliner les résultats de l'entreprise (Anthony, 1990). Dans la même optique, la réorientation des valeurs de l'équipe peut susciter la compétition entre les employés. Axer uniquement les valeurs sur la qualité et le professionnalisme du travail pourrait nuire aux liens entretenus dans l'équipe.

Notons aussi le fait que le leader exige plus de travail que de bonnes relations dans la période de changement. Cela peut être légitime de sa part mais peut faire augmenter l'incompréhension et le stress chez les employés. Par crainte de baisse de résultats en période de transition, il montre en quelque sorte un léger manque de considération des contraintes internes qui sont l'incertitude et le doute des autres membres.

Le manque de sens de l'humour du leader peut aussi augmenter la distance entre les collaborateurs et lui en diminuant de fait l'ambiance. Nous avons également relevé la faible capacité du dirigeant à faire part de ses émotions aux autres. Ce qui est peut-être dû au fait qu'il se maîtrise devant ses employés en tant que dirigeant mais cela peut également susciter le doute chez ceux-ci en ce qui concerne sa sincérité et réduire leur confiance.

La présence physique, permanente et directe du leader dans la pièce peut avoir une double conséquence pour les employés de GMM. D'abord, elle peut les gêner et les stresser dans l'accomplissement de leur travail. En effet, les employés avaient leurs propres façons de travailler avant le déménagement en étant séparés par groupe. Mais cette situation peut aussi se présenter comme une opportunité pour le leader d'apprendre plus de ses employés et pour l'ensemble de l'équipe de renforcer la culture communautaire qu'ils ont déjà acquis.

La proximité des parties prenantes de l'entreprise peut en outre constituer une occasion pour le leader d'encourager ses employés à créer des liens avec les clients et les fournisseurs. Et enfin, en ayant tous les employés rassemblés dans un même local, le leader peut renforcer l'apprentissage par une meilleure harmonisation des efforts au sein de l'équipe⁷².

Les potentiels des dirigeants à développer leur leadership sont nombreux comme nous venons de le voir. Au niveau de GF, les facteurs de blocage à l'adhésion et à l'apprentissage sont principalement l'inadéquation du style de leadership à la typologie du changement opéré et l'incohérence du comportement des dirigeants avec les valeurs qu'ils veulent instaurées au sein du Groupe. Quant au leader de GMM, malgré les failles détectées sur son niveau d'accessibilité, il possède déjà un leadership fort favorable à une culture du changement.

⁷² Angéline Aubert-Lotarski, « Agir en situation complexe, Note de synthèse 1 : La conduite du changement », p.2

Section 2: RECOMMANDATIONS

Selon Charpentier (2004), « *Réussir un changement est indissociable à la performance organisationnelle* ». Toutes les ressources de l'organisation sont donc mises en jeu. Cependant, gérer les hommes au cœur du changement reste une responsabilité ardue qui doit être laissée aux soins des leaders. Cette section aura donc comme objectif de permettre aux leaders des deux entreprises de faire évoluer leurs styles vers un leadership de changement plus adéquat à l'environnement actuel qui favorise l'épanouissement et le développement du capital humain.

2.1 Propositions d'amélioration

Pour entamer cette section, nous allons d'abord avancer quelques points que nous jugeons indispensables pour un leadership plus efficace de chaque entité dans la promotion d'un changement.

2.1.1 Pour GF

Conduire un changement en tant que leader n'est pas rien et doit être cultivé pour les dirigeants.

2.1.1.1 Règle des 50/50 et travail de soi :

La plus grande erreur dans la conduite du changement est de penser que l'idée de changer est quelque chose de naturelle et acceptée par tous. Le management, à lui seul, en tant que gestion technique des ressources de l'entreprise, ne suffit pas pour y apporter efficacement un changement. « Les derniers écrits en management stipulent qu'un gestionnaire devrait prendre 30 à 50% de son temps pour gérer du changement. Il y a tout le temps du changement, il y en arrive partout, aussi le nouveau gestionnaire aura le profil de gestionnaire opérationnel et d'agent du changement »⁷³

Donc, pour devenir un leader dans le changement, la clé est de se connaître soi-même, d'être conscient de ses forces, de ses faiblesses, d'aiguiser son intelligence émotionnelle et de comprendre les autres⁷⁴. Le développement du leadership est un processus de développement de soi. Les managers apprendront ainsi que le point de départ des actions de changement des autres, c'est le changement de soi-même (Thévenet, 2000). Les figures de leaders de GF, devront ainsi apprendre à cultiver des relations plus humaines que contractuelles dans le siège. D'après Carnegie, les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre, particulièrement dans les affaires.

⁷³ Sylvie Charbonneau, 2011, Présidente de Brio Conseils, « La gestion du changement : où ? Par qui ? Comment ? », Emission « Les entrevues d'experts », <http://www.CRHA.org>

⁷⁴ Cf. Chapitre 1, Section 2

La réussite d'une organisation est due pour 15% aux compétences techniques et pour 85% aux compétences humaines, à la personnalité et aux qualités de leader. Avoir la capacité d'entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constituera pour les dirigeants de GF un plus qui fera la différence dans leurs activités nombreuses et potentiellement pérennes.

2.1.1.2 Exemplarité

« Rien n'est si contagieux que l'exemple. » souligne *Albert Einstein*. Les dirigeants doivent arriver à refléter une vision sincère de la culture et des modes de fonctionnement de l'équipe. Donner l'exemple dans leurs agissements gagnera la confiance des employés. Dans leur ouvrage, David Autissier et Jean-Michel Moutot postulent un passage du discours à l'action.⁷⁵ Crier des valeurs que l'on n'applique pas crée des résistances et ne mobilise pas.

La manière de conduire le changement peut générer plus de mal-être émotionnel que les événements eux-mêmes. Le changement est bien accueilli lorsque les destinataires ont confiance et respectent la personne ou le groupe, qui propose le changement⁷⁶. Dans ce contexte où l'humain est le pivot de l'évolution des organisations, le leadership et la confiance sont deux vecteurs qui permettent le succès d'une transformation. Les leaders de GF ont ainsi l'obligation d'incarner le changement ayant un comportement cohérent avec celui qu'ils préconisent, les valeurs profondes qu'ils souhaitent ancrées de manière positive dans les destinataires du changement.

2.1.1.3 Style Participatif et communication

En nous référant sur les typologies des changements de chaque entreprise, Gerry Johnson et Kevan Scholes (2000) suggèrent que pour le type de changement effectué dans GF, c'est-à-dire un changement construit, les dirigeants de GF devraient appliquer le style « collaboration/participatif ». « C'est ensemble, effectivement, qu'on pilote un changement »⁷⁷

Eisenstat et Spector (1990), appuient que le succès d'un changement repose sur une approche participative. Plus les gens sont impliqués concrètement dans le projet, meilleurs sont les résultats selon Ménard (2002). Ce mode de fonctionnement est en théorie sans aucun doute celui qui permet l'émancipation, l'épanouissement, la valorisation de la personne.

⁷⁵ David AUTISSIER Et Jean Michel MOUTOT, « Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action », Paris, Dunod, 2003, p.25

⁷⁶ Normand Béique (2012), « 18 trucs pour contrer la résistance au changement », Quotient Management, <http://www.quotientmanagement.com>, consulté le 13 Juin 2015.

⁷⁷ Marie Josée Leclerc (2014), « Le leadership : apprentissage au 21^e siècle », CECCE, <http://www.ecolecatholique.ca>, consulté le 26 Mai 2015.

La collaboration vise à expliquer et communiquer le changement tout en faisant participer les acteurs à son déploiement. Le mode de communication le plus convaincant pour susciter l'effort de changement est sans doute celui des comportements tel que nous avons avancé dans l'exemplarité. Cela n'empêche pas l'utilisation de tous les canaux plus évidents qui montrent que l'organisation est en mouvement et que tout tend vers de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes. Communiquer et faire participer les agents du siège consisteront alors à faire en sorte d'intégrer le changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs, et ainsi, de faire en sorte qu'ils se l'approprient.⁷⁸

2.1.1.4 Appréciation et reconnaissance

Au niveau de GF, il est primordial d'encourager les équipes du siège dans leur travail. En effet, des gestes ou des marques de considération envers les efforts fournis par les employés pourront nettement réduire le niveau de résistance qui y est perçu (Argyris et Schein, 1960). Les signes de reconnaissance de la part des leaders sont effectivement déterminants pour une meilleure appréhension du changement instauré (Monpin, 2008).

L'« Appreciative Inquiry » peut aider les dirigeants de GF à promouvoir leur capital humain dans le changement. Cette technique consiste à identifier dans les forces, les talents et succès opérationnels de tous les collaborateurs les ressources pour atteindre les objectifs visés⁷⁹. Donner de la valeur à ce que les acteurs possèdent ou peuvent acquérir manifestera leur intérêt dans les projets organisationnels souhaités.

2.1.1.5 Le contrat personnel et renégociation

Cette proposition se réfère au fait que les dirigeants ne passent pas de contrats avec leurs employés lors des périodes de changements par risque d'augmentation de salaires.

Pour les salariés, le changement constitue une rupture de l'équilibre de l'entreprise et de leurs relations. Se mettre à la place des subordonnés et comprendre leurs résistances permettent en partie aux dirigeants de GF de rétablir l'équilibre par la renégociation des contrats personnels. En ce sens, la partie psychologique du contrat est la plus délicate pour les leaders. Cette dimension touche les attentes et engagements réciproques qui découlent de la relation de confiance et de dépendance ; c'est en fait la mesure de l'engagement de l'employé.

⁷⁸ Guillianio Evelyne (2004), « Le pilotage des situations de changement dans les organisations », p.26.

⁷⁹ Jean Pagès (2014), « Le coaching collectif avec la methode appreciative inquiry », Eyrolles, ISBN10 : 2-212-55942-9, p. 167

2.1.2 Pour GMM

Ici, il est question, pour le leader de renforcer son leadership qu'il a déjà acquis et d'acquérir la capacité de favoriser la co-construction d'enseignement de son équipe.

2.1.2.1 Développement d'un leadership d'accompagnement

Le leadership d'accompagnement socioconstructiviste, dans le cas de GMM changement, vise un partage des responsabilités avec les personnes accompagnées et l'instauration d'une démarche rigoureuse et cohérente⁸⁰. Il s'applique autrement que celui qui a un ascendant sur d'autres individus suiveurs. L'accompagnement mise plutôt sur la somme et la qualité des interactions entre les individus d'un groupe. La force individuelle du leader de GMM et collective de l'ensemble de l'équipe serviront donc de vecteur au changement. L'équipe a déjà l'avantage du travail collectif et de la solidarité ; ce qui lui faut c'est plus de créativité et d'autonomie. Au lieu d'imposer une vision du changement, le leader cherchera plutôt à développer une compréhension et une vision partagées du changement avec et pour les destinataires de manière à mieux les soutenir dans le processus, dans le renouvellement de leurs pratiques ou dans le développement de compétences professionnelles.

2.1.2.2 Partage des émotions et sens de l'humour

L'humour est une caractéristique fréquemment associée au leadership (Avolio, Howell & Sosik, 1999) et est même considéré comme l'un des composants forts de la relation manager-subordonné (Cooper, 2008)⁸¹. Le leader de GMM doit alors s'exercer à des relations plus relâchées pour ne pas toujours paraître trop sérieux. Les bons leaders sont en effet, fréquemment décrits comme des personnes possédant un bon sens de l'humour (Priest & Swain, 2002).

2.1.2.3 Traiter de questions relatives à la relève du dirigeant

Le leader de GMM doit prendre conscience qu'il n'est pas éternel d'où il est censé préparer la relève pour la survie de l'organisation. A cet effet, il peut mettre en place un système ouvert qui incite davantage la participation, la prise de conscience et la prise de responsabilité de tous les membres de l'organisation à travers une consultation transparente. Cette démarche se matérialise par la délégation du pouvoir. Le leader n'est plus le haut perché qui fait descendre des ordres pour qu'on exécute, mais il devient le facilitateur, le flambeau de l'organisation.

⁸⁰ Louise Lafortune (2008), « Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement », ISBN : 978-2-7605-1592-5, p.19

⁸¹ Michel Tremblay, Megan Gibson, Gilles Simard, « L'humour au travail et son influence sur le leadership, le soutien et les comportements extra rôle », HEC Montréal, p.34

2.1.2.4 Miser d'avantage sur l'apprentissage

Il est nécessaire que le leader incite les membres de son équipe à se rendre compte des avantages qu'ils pourront tirer des bonnes pratiques, des expériences et des réussites, et qu'ils se mettent à les partager avec leurs collègues et leurs pairs d'autres organisations⁸². Cela améliorera la performance au travail des individus et alimentera ainsi la culture de l'organisation (Holton et Baldwin, 2003). Favoriser l'interaction permet le phénomène d'apprentissage qui ouvre la voie à la construction de nouvelles connaissances et peut faire progresser les personnes dans leur processus de changement. En effet, « un leadership de qualité est impératif afin de développer une école dont l'objectif principal mise sur l'apprentissage et la réussite de chaque élève tout en anticipant les changements nécessaires dans une société qui évolue qui évolue à une vitesse vertigineuse » (Sheninger, 2014)

Nous soulignons donc que pour les deux entités étudiées, la confiance entre les leaders et leurs équipes respectives doit être renforcée. Stimuler les interactions, reconnaître les efforts et mettre en valeur les atouts et potentiels des employés sont également sources de performances et surtout d'apprentissage à travers les actions du leader.

2.2 Le Leadership transformationnel

De toutes les approches sur le leadership, celle qui a suscité le plus grand nombre de recherches au cours de ces dernières années est celle du leadership transformationnel.

2.2.1 Définitions

Le leadership transformationnel renvoie à la capacité du dirigeant à amener ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective (Bass, 1985, 1990). Il a la capacité de développer, avec les collaborateurs, une relation émotionnelle véritable qui les amène à dépasser leurs besoins individuels au nom d'une vision, d'un projet commun⁸³. Ce style de leadership a un grand souci de stimuler l'engagement de ses subordonnés envers les objectifs et le développement organisationnel. (Stone et al, 2004).

2.2.2 Composantes

Le leadership transformationnel comprend essentiellement quatre composantes :

⁸² Capacity.org, « Un portail vers le renforcement des capacités », Numéro 28, Juillet 2006, <http://www.capacity.org>, p.2

⁸³ Natalie Rinfret (2012), « Leadership transformationnel et intelligence émotionnelle : Deux compétences clés pour le changement dans le réseau de la santé et des services sociaux », p.7

2.2.2.1 Influence Charismatique

Le leader arrive à influencer les autres grâce à l'intégrité et la moralité de sa conduite. Il agit selon un système de valeurs existentielles qui ne peuvent être négociées. Les subordonnés admirent, respectent et font confiance à leur leader. Il devient alors un modèle aux yeux de ses subordonnés; ceux-ci s'identifient à lui et veulent lui ressembler.

2.2.2.2 Inspiration et motivation

Le leader transformationnel crée de l'enthousiasme chez les subordonnés et inspire la loyauté et le dévouement chez eux. Il communique une vision positive de l'avenir, explicite ses attentes et se montre engagé envers la vision et les objectifs de l'organisation. Il fait preuve d'enthousiasme et d'optimisme, ce qui favorise l'esprit d'équipe et procure un sens au travail et des défis, ce qui motive les subordonnés à performer au-delà de simples efforts.

2.2.2.3 Stimulation intellectuelle

Un individu possédant ce style de leadership est capable d'inciter ses subordonnés à être créatifs et à innover en questionnant les hypothèses, en recadrant les problèmes et en envisageant les situations passées sous un angle nouveau. Ceux-ci ne sont pas blâmés ou critiqués publiquement pour leurs erreurs. La stimulation intellectuelle est la capacité du leader de susciter chez les subordonnés de nouvelles façons de penser (Silins, 1992) et de les amener à prendre conscience des problèmes et à réfléchir aux solutions possibles. Les subordonnés sont ainsi encouragés à remettre en question leurs propres suppositions, valeurs et croyances, ainsi que celles des autres, tout en développant leurs propres capacités à résoudre des problèmes.

2.2.2.4 Reconnaissance personnalisée

Le leader fait preuve de reconnaissance personnelle en prenant en compte les besoins et les habiletés des subordonnés afin de répondre aux différences individuelles dans sa gestion quotidienne. Il veut ainsi stimuler l'apprentissage individuel en leur fournissant le soutien nécessaire. En fait, la reconnaissance personnelle est une certaine forme de «coaching» qui vise, par exemple, à augmenter la confiance en eux des subordonnés et à leur offrir l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences.

2.2.3 Impacts

Le leadership transformationnel agit sur l'éthique, les caractères, les valeurs et l'engagement pour le bien commun. Une des spécificités de ce style de leadership est sa capacité à faire adopter un comportement-citoyen chez les subordonnés. Le comportement de citoyenneté organisationnelle comprend les comportements qui ne sont pas nécessairement

requis dans le rôle du subordonné, mais qui sont néanmoins très importants pour l'efficacité des processus organisationnels. Il comprend essentiellement la collaboration, l'esprit d'équipe et la conscience de soi ainsi que des autres. En présentant une vision claire et simple des objectifs communs, le leader transformatif tend à augmenter l'autonomie de ses collaborateurs. Aussi est-il plus efficace en contexte d'incertitude que les styles de leadership des dirigeants de nos deux entreprises. Parmi les conclusions d'Avolio (1995) figurent celles qui démontrent que les gestionnaires perçus comme ayant un style de leadership principalement transformationnel ont des employés affichant des niveaux plus élevés de rendement, de motivation et de satisfaction à l'égard de l'emploi. Quant à Bass (1998), il constate le rapprochement entre le leadership transformationnel, le rendement et la créativité de l'équipe et l'efficacité de l'organisation⁸⁴.

2.2.4 Limites

Le leadership transformationnel constitue un leadership davantage symbolique (Hipp, 1996). Il a tendance à provoquer un certain attachement des employés au charisme du leader. En effet, le leadership transformatif emprunte le caractère charismatique du leadership charismatique. Selon Roger Gill dans son livre « Théorie et pratiques de leadership », les deux styles peuvent donc être interchangeables car ce dernier fait également naître chez les collaborateurs la fidélité envers le leader charismatique et exige la motivation extrinsèque à faire un travail.

Ce genre de leader travaille souvent seul à modifier la perception des adeptes de voir la tâche ou l'organisation sous un nouveau jour⁸⁵. Il se concentre plus sur le développement de ses collaborateurs et tend à manquer d'application sur les détails d'exécution. Le risque de narcissisme peut également ébranler ses qualités en tant que leader. Le danger du totalitarisme est aussi permanent chez le leader transformationnel. En effet, il ne partage pas le pouvoir et peut agir avec véhémence. Ce type de leadership est par nature à la fois manipulateur et puissant ; il n'est pas souvent utilisé moralement (Bin Laden et Adolf Hitler).

A travers les éléments de ce chapitre, nous avons pu détecter les points principaux et divergents des styles de leadership des deux organisations en question. Il a été tiré que, pour les dirigeants, c'est essentiel de travailler leur potentiels leadership pour affermir leurs compétences de meneurs et pouvoir faire épanouir leurs équipes. Le style transformatif est ainsi proposé pour leur servir de modèle afin de gagner l'adhésion des agents dans un changement.

⁸⁴ Beverly Alimo-Metcalfe, « Les sexes et le leadership: un plafond de verre ou de béton armé ? », Télescope, automne 2007, p.18.

⁸⁵ « Les inconvénients de leadership transformationnel », <http://www.ussreeves.com>.

CONCLUSION

Le changement, c'est la vie. Partout il y en a et il en arrive tout le temps⁸⁶. Il est impossible de l'éviter ou de le précipiter sans se buter contre certains obstacles. Comme dans la nature, le changement peut être brutal et avoir des conséquences surprenantes, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa raison d'être même. Cet effort conscient de «destruction» est nécessaire afin d'assurer la survie d'un projet ou de l'organisme, selon le cas. Les théories que nous avons exposées au tout début de ce travail nous ont facilité la compréhension de la notion de changement dans un contexte organisationnel. Il y a, en effet, différents domaines dans l'entreprise qui peuvent faire l'objet d'un changement. Cependant, que ce soit un changement technique, une transformation des méthodes de travail ou une mutation d'équipes vers un autre site de travail, les promoteurs du projet vont toucher aux ressources les plus importantes de l'entreprise, l'homme. La nature humaine est complexe et ne peut être analysée d'une manière linéaire ou conceptuelle. Il n'y a pas de formule préétablie lorsqu'il est question du facteur humain.

Beaucoup de managers se sont aventurés à des changements de grandes envergures et se sont confrontés à des problèmes qu'ils n'ont pas « calculés » à l'avance, c'est-à-dire la résistance des employés au changement. Ils ont pensé que la gestion technique pouvait suffire à faire réussir le changement sans se demander ce que le bouleversement causé par la transformation pouvait provoquer chez le capital humain. En effet, c'est dans la nature humaine de s'opposer à ce qui n'est pas habituelle. Les personnes se trouvent dans une zone de confort à laquelle ils sont habitués, et anticipent les difficultés à venir quand on leur parle de changer. Elles peuvent alors résister au changement dans un sens où le processus de la transformation souhaitée se trouve ralenti ou bloqué par ceux qui doivent être mobilisés pour l'accomplir.

Avec 70% environ de taux d'échecs dans les projets de réforme technologique et organisationnelle dans les grandes entreprises, nous avons estimé important d'aborder ce thème afin de comprendre les raisons essentielles faisant stagner cette situation. Si le management de a échoué malgré les multiples précautions déjà mises en place par les managers et leurs équipes, le problème est donc ailleurs que dans les failles stratégiques, tactiques ou opérationnelles de ces projets de changement. Persister à croire que l'échec des changements soit d'ordre technique est et reste encore une erreur fatale pour toute organisation.

⁸⁶ Sylvie Charbonneau, 2011, Présidente de Brio Conseils, « La gestion du changement : où ? Par qui ? Comment ? », Emission « Les entrevues d'experts », <http://www.CRHA.org>.

Nous avons donc intitulé notre thème « ***L'impact du leadership dans le changement organisationnel*** ».

En effet, le changement rend le leadership encore plus important et bien plus intéressant à définir⁸⁷. D'après Peters (1986), "*Ce sont les hommes qui constituent la base de toute amélioration. Il faut que les gens aiment autant le changement qu'ils l'ont détesté dans le passé*". A travers ce travail de recherche nous avons voulu connaître les relations intimes que le leadership entretient avec le changement organisationnel qui fait maintenant partie intégrante de la vie de toute entreprise. Ainsi, nous avons posé la problématique « ***Dans quelle mesure, le leadership impacte-t-il sur le processus du changement organisationnel ?*** ».

Notre objectif était de comprendre les mécanismes du changement et les appréhensions qui en résultent au niveau du facteur humain en abordant la nature et les caractéristiques du leadership quotidien de proximité, du point de vue de ceux que nous considérons comme ses arbitres ultimes, les subordonnés directs des leaders⁸⁸. En effet, les employés sont principalement les destinataires du changement et qui ne peuvent être simplement « managées » par de simples discours ou formations techniques dans un contexte d'incertitude. C'est le leadership qui incarne l'humanisme. Il fait promouvoir les valeurs humaines (Motivation, Communication) et se soucie des effets psychologiques propres à l'homme des changements. Et cette attitude est indispensable, c'est de surcroît qui peut faire réussir l'organisation. Selon Duluc (2003), développer le capital humain, c'est développer des organisations performantes.

Pour essayer d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons avancé deux hypothèses. La première se réfère au fait que tout succès de changement en organisation requiert la participation des hommes dans le processus. Elle stipule donc que : « ***Le recours aux qualités intrinsèques du leader facilite l'adhésion des acteurs dans le changement imposé et/ou voulu*** ». Dans une perspective d'aller au-delà de la simple adhésion des employés dans le projet de transformation, nous avons cherché d'éventuels impacts du leadership sur la formation des besoins en changements des acteurs de l'organisation. La deuxième hypothèse s'est donc présentée comme suit : « ***Le leadership participe à la création et au renforcement de la culture du changement*** ». Pour la survie de l'entreprise, les dirigeants doivent évidemment affronter un nombre élevé de changements qu'ils soient de petites ou grandes envergures.

⁸⁷ DePree, M. (1993). « Jazz Leadership ». Éditions Transcontinentales, Montréal, QC, p.34

⁸⁸ Beverly Alimo-Metcalfe, « Les sexes et le leadership: un plafond de verre ou de béton armé ? », Télescope, automne 2007, p.26

Notre travail a premièrement nécessité des cas d'entreprises ayant vécu récemment un ou des changements suffisamment palpables pour les salariés et même pour l'ensemble de l'entreprise. Nous avons donc visité les locaux de deux entreprises dont les fondateurs et à la fois dirigeants sont de nationalité Malagasy. La première organisation est spécialisée dans l'achat et la vente d'espace média et se nomme Group Media Madagascar ou GMM. Elle dispose d'une équipe composée de douze membres dont le dirigeant et d'un studio de régie publicitaire hors du local. La seconde entreprise, quant à elle a souhaité rester anonyme pour des raisons de sensibilité des informations recueillies et que nous avons nommé GF. Elle œuvre dans plusieurs domaines d'activité mais tels que l'hôtellerie ou les centres de soins et cliniques.

En 2014, le dirigeant de GMM a été contraint de choisir entre acheter l'immeuble entier où se trouvait l'appartement de quatre grandes pièces ayant servi de lieu de travail ou déménager dans un autre local. Or, le choix ne s'est même plus posé puisque ce n'était pas dans la possibilité de GMM de s'approprier l'immeuble tout entier, aussi a-t-elle préféré changer de lieu de travail. Malheureusement pour les employés, le nouveau local est à près de 6km de l'ancien site. En outre, d'autres changements sont encore en vue pour l'entreprise. La société a été intégrée dans le Groupe Ogylvi, chez qui elle s'est installée avec les autres entreprises faisant partie du groupe en question. Ce qui a engendré des incertitudes chez eux et même chez le dirigeant qui a pris la décision. Pour ce qui est de l'entreprise GF, c'est son siège qui a subi le plus de changement. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont décidé d'étendre et de diversifier leurs activités. Pour cela il a fallu mettre en place un nouveau système de reporting pour chaque société créée et des réformes sur les méthodes de travail et la routine des employés telles que le système de pointage ou de suivi des dépenses financières au sein du groupe. A part cela, la société, qui est donc devenue un groupe a également eu besoin de déménager son siège dans un local plus grand pour accueillir ses nouveaux membres. Aussi, les 27 employés du siège se sont-ils vus éloignés de leurs habitudes au travail avec de multiples changements potentiellement déstabilisants.

Nos descentes dans les deux entreprises ont été constituées d'entretiens et d'enquêtes exhaustives. Nous avons ainsi interrogé le dirigeant pour l'entreprise GMM et deux employées Responsables au sein de GF. Les informations que nous avons recueillies auprès de nos trois interviewés nous ont facilité la compréhension des réactions des employés face aux changements et explicité la manière dont ces derniers se sont entrepris. Pour les enquêtes, elles ont recouvert la population cible des changements effectués au sein de chaque entreprise. Parmi les onze employés de GMM, 10 d'entre eux ont répondu à notre questionnaire de 63 items. 23

destinataires des changements ont retourné leurs questionnaires pour GF parmi les 27 employés que nous voulions enquêter.

Afin de compléter notre étude, nous avons exploré des ouvrages de grands auteurs ou d'enseignants de grandes Universités ainsi que des articles axés sur la conduite du changement et la nécessité du leadership pour sa réussite. La recherche webographique nous a également été d'une grande aide à travers les multiples informations qui y sont partagées par les entreprises ayant vécu des transformations conséquentes. Les études de cas relatés dans le réseau des réseaux nous ont permis d'avoir une idée sur les effets des changements au niveau des ressources humaines et les réactions possibles de ces dernières, tant négatives que positives. A part les théories, les situations réelles vécues par d'autres organisations et les conférences, notre outil de recherche est principalement le logiciel Sphinx Lexica. Il nous a permis à la fois de rédiger notre questionnaire pour la collecte des données primaires et de les traiter afin d'offrir les informations nécessaires aux résultats de l'étude. Une analyse comparative nous a aussi été utile pour distinguer les éléments essentiels du leadership des dirigeants engendrant les différences d'appréhension du changement de la part des employés de chaque entreprise.

Premièrement, au niveau de GF, le manque de considération pour les employés et de communication motivante ont généré plus de résistance que d'adhésion de la part des destinataires des changements au niveau du siège. Cela est particulièrement dû au fait que les figures de leaders du groupe ne véhiculent pas de manière tangible les valeurs souhaitées dans l'entreprise. Les signes de reconnaissance par rapport aux efforts fournis au travail et les encouragements sont moindres voire absents au sein de GF. Pour GMM, par contre, l'accessibilité du dirigeant lui a fait gagner la confiance de ses employés qu'ils considèrent plus comme des collaborateurs. Les actions du leader ont réussi à faire participer ses agents dans le bon fonctionnement des changements à entreprendre. A travers son charisme, le leader a réussi à inculquer aux membres de l'organisation un sens élevé du travail d'équipe et de la solidarité.

Au niveau de GF, donc, nous avons eu comme résultat un faible taux d'adhésion du personnel aux changements effectués, soit **30%**. Les quatorze variables d'adhésion énoncées dans notre questionnaire ont donc expliqué à **93%** la variable « leader-adhésion » avec un coefficient de régression multiple R1 égal à **0,97**. Pour l'entreprise GMM, ces mêmes variables ont explicité à **95,7%** le niveau élevé d'adhésion des employés au taux de **80%**. Le coefficient R2 de régression multiple de l'équation « Leader-adhésion » s'est donc chiffré à **0,96**. Ces résultats nous permettent donc de valider notre première hypothèse axée sur le rôle des caractéristiques intrinsèques du leader dans l'explication de l'adhésion des membres de

l'entreprise au changement imposé ou souhaité. Concernant la deuxième hypothèse, nous avons également eu des résultats positifs sur le sujet. Chez GF, le niveau d'acceptation des changements par les employés est assez faible suite aux comportements et attitudes des figures de leaders du groupe. **89%** des employés ont, en effet, répondu que les destinataires n'acceptent pas les changements au sein de l'entreprise. La variable « changement-acceptation » a donc été expliquée à **85,1%** par les quatorze autres variables de notre questionnaire avec un coefficient de régression multiple R^3 égal à **0,92**. Et quant à GMM, **80%** des employés répondent positivement au fait que les employés acceptent bien les changements au sein de l'entreprise. La même variable est alors expliquée à **89,7%** par les quatorze autres avec un coefficient de régression multiple R^4 égale à **0,90**. Suite à ces résultats statistiques, nous pouvons alors confirmer notre deuxième hypothèse.

Au niveau de GF, les dirigeants devront surtout montré l'exemple aux employés concernant les comportements et attitudes en rapport aux valeurs proclamées dans leurs discours et durant leurs réunions de prière. Leur style analysé comme « laissez-faire » doivent les inciter à manifester plus d'intérêts aux attentes de leurs subordonnés pour gagner leur confiance et les faire adhérer plus facilement aux futurs changements. Les figures de leaders de GF ont également intérêt à encourager les employés à s'entraider et à adopter un esprit d'équipe par la création de team building par exemple. En plus, en récompensant des éventuelles contributions positives au changement et avec une appréciation des talents et points forts de leurs agents, les dirigeants pourront faire naître le phénomène d'apprentissage au sein de GF favorisant la création de la dite culture du changement. Chez cette entreprise, il ne faut donc pas que l'humain se réfracte, s'isole, ne veut pas devenir le mouton noir et prétend endosser le changement. Sinon, cela devient un problème de démotivation.

Pour le leader de GMM, il devra aiguïser son intelligence émotionnelle à travers plus de partage d'émotions constructives et un peu plus d'humour dans les relations qu'il entretient avec ses dits collaborateurs. Nous lui suggérons enfin de miser plus sur l'apprentissage de ses employés en renforçant l'unité de son équipe et en l'incitant d'avantage à l'innovation dans leur travail avide de créativité et de changement.

Pour répondre à notre problématique donc, le leadership est indispensable au renforcement et à la croissance des capacités durant le changement⁸⁹. Le comportement du "leader" détermine dans une large mesure le développement et la performance de l'organisation

⁸⁹ Capacity.org, « Un portail vers le renforcement des capacités », Numéro 28, Juillet 2006, [http : //www.capacity.org](http://www.capacity.org), p.2

qu'il anime. Selon Tichy et Devanna (1990) « En articulant une vision et en fournissant un soutien individualisé, les leaders peuvent modifier les valeurs de base, les croyances et les comportements des personnes ». Il peut encourager tant le «désapprentissage» que l'apprentissage et ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader prépare la voie du changement et le gère habilement afin de mieux le faire accepter. Il crée des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Ainsi, Reitter (1991) résume les principales caractéristiques des «transformational leaders» mis en évidence par les travaux de Burns (1978). Selon cet auteur, ces types de leaders se définissent eux-mêmes comme agent de changement, ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement, croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et savent animer une organisation. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables d'articuler celles-ci et de les faire partager par leurs collaborateurs. Ils comprennent leurs erreurs et en tirent des leçons, savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé⁹⁰ Le leader transformationnel est à l'écoute des besoins de chacun de ses subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle. Il permet à ses subordonnés de se développer et de grandir professionnellement. Ainsi, de nouvelles opportunités d'apprentissage sont offertes en fonction des besoins et des désirs de chacun. C'est en fait un leadership de changement qui, à la fois, pousse les collaborateurs au changement et les attire au changement.

Cependant, ce travail trouve principalement sa limite sur le fait que nous nous sommes focalisés sur le leadership classique mettant en avant un « héros » au sein d'une équipe. En effet, il peut exister une influence réciproque au niveau des agents. « Si votre entreprise est organisée de telle sorte que vous pouvez influencer un Co gestionnaire pendant qu'il vous influence aussi; de telle sorte qu'un employé a l'opportunité de vous influencer comme vous pouvez l'influencer; s'il existe en tout temps une influence interactive entre vous, le "pouvoir avec" peut se bâtir. » Mary P. Follett (1918).

Ce qui nous amène à susciter la question d'un « leadership partagé » où « le leadership ne disparaît pas. Il reprend sa place et nous reprenons la nôtre en pensant à nos organisations et à nos sociétés comme des communautés de coopération » selon Henry Mintzberg.

⁹⁰ Alain Vas, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », in « Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 », p.91

BIBLIOGRAPHIE

-
- Alain Vas, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », in « Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 », 18p
 - Angéline Aubert-Lotarski, « Agir en situation complexe, Note de synthèse 1 : La conduite du changement », pp 5-22
 - David AUTISSIER Et Jean-Michel MOUTOT, « Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action », Paris, Dunod. 2003, pp 20-46
 - Alimo-Metcalf Beverly, « Les sexes et le leadership: un plafond de verre ou de béton armé ? », Télescope, automne 2007, 28p
 - Céline BAREIL(2004), « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », Cahier n°04- 10 HEC Montréal, 17p
 - Chris Argyris et Donald Schön (1996), " APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL Théorie, méthode, pratique ", Fiche de Lecture de la Chaire D.S.O, pp 2-24
 - Daniel GOLEMAN: « L'étoffe d'un leader », in « Styles de Leaders », Harvard Business Review, Editions d'Organisation 2002, ISBN: 2-7081-2822-1, pp 8-31
 - DePree, (1993), « Jazz Leadership », Éditions Transcontinentales, Montréal, QC, pp 24-45.
 - Eve Zeville (2008), « Un rôle à valeur ajoutée dans la réalisation du changement » in Dossier spécial Le professionnel RH : complice du gestionnaire, CRHA, pp 1-27.
 - Yves-Chantal Gagnon (2011), « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel », Presse de l'Université du Québec, ISBN 978-2-7605-3330-1, pp 1-124.
 - Gérard Monpin (2008), « Conduire le changement : Du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment », 47p
 - Geert Jan HOFSTEDE, "Vivre dans un monde multiculturel", Les éditions d'organisation, p. 25- 38.
 - Jacqueline Mooney & Camille Thibodeau, « Développement du leadership : peut-on créer un impact en milieu de travail ? », Maîtrise en gestion de la formation, Université de Sherbrooke, Octobre 2006, 18p
 - Jean-Michel Larrasquet & Jean-Pierre Claveranne, « Individu et collectif: une dialogie au fondement du changement de l'organisation», Management et cognition -Pilotage des organisations: questions de représentations, Le Harmattan. 2009, pp 169-232
 - Jean Pagès (2014), « Le coaching collectif avec la methode appreciative inquiry », Eyrolles, ISBN10 : 2-212-55942-9, pp 166-186

- Jean-Paul BURGUES, « La confiance : une condition sine qua non au changement » in Le Grand Livre du coaching, pp 411-421
- Jean-Pierre Le GOFF (1993), Critique de l'idéologie managériale, « Le mythe de l'entreprise », édition La DECOUVERTE 1992, ISBN 2-7071-2166-5, pp 222-253
- John Sterling LIVINGSTON (1996): « Pygmalion et Management », « Le Management des Hommes », Collection Harvard Business Review, Réédition 96605, Code éditeur : G52424, ISBN : 2-7081-2424-2, pp : 51-79.
- Louise Lafortune (2008), « Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement », ISBN : 978-2-7605-1592-5, pp 15-26
- Maurice VEILLET, « La motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en Abitibi-Témiscamingue, le cas des centres jeunesse: étape et cpej Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Décembre1995, pp 9- 14
- Michel Tremblay, Megan Gibson, Gilles Simard, « L'humour au travail et son influence sur le leadership, le soutien et les comportements extra rôle », HEC Montréal, pp 31-40
- Nathalie Clavel (2012), « Leadership dans le contexte de transformation des organisations de santé de première ligne au Québec : étude de la création et de l'implantation des GMF », Université de Montréal, Août 2012, 125p
- Nathalie Lemieux (2003), « Le rôle du gestionnaire dans la gestion du changement », M.Sc. HEC Montréal, Université de Sherbrooke, 21p
- Peters, « Le management du chaos », Inter éditions, Paris, 1988, pp 20-48
- Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Collection Harvard Business Review, Réédition 96605, Code éditeur: G52424, ISBN : 2-7081-2424-2, pp 1-50
- Thomas TEAL (1996), « La dimension humaine du management », « Leadership et management », Paris Août 1999, pp.141-161
- Tony NOCE, « Prendre des décisions collectives avec des méthodes participatives, Edition Chronique Sociale – juin 2009, pp 35-56

WEBOGRAPHIE

- Anne Pierre-Seguin (2007), « Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion, à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ? », <http://www.domain.shs.info.orga>, consulté le 18 Avril 2015.
- Cabinet ISRI, Test du Leadership, <http://www.isrifrance.fr>, consulté le 15 Avril 2015.
- Capacity.org, « Un portail vers le renforcement des capacités », Numéro 28, Juillet 2006, <http://www.capacity.org>, consulté le 30 Avril 2015.
- Eric DELAVALLEE, Culture d'entreprise : La contribution de Herbert Simon, IAE de Paris (Université Paris 1 ; Panthéon-Sorbonne) - GREGOR 1995-01, <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>, consulté le 06 Juin 2013.
- Isabelle FRANCHISTEGUY, « Propositions pour un méta-modèle de gestion de projet de changement. Le cas des établissements de santé en France. » in Actes de la XIème conférence de l'AIMS, Québec, les 13-14-15juin2001,<http://www.univ-lille1.fr/>, consulté le 21 Mai 2015.
- Françoise KOURILSKY, « Les difficultés liées à la conduite du changement », <http://www.tvdma.org>, consulté le 05 Mai 2015.
- Guillianio Evelyne (2004), « Le pilotage des situations de changement dans les organisations », 35p.
- Guillaume de Lacoste (2012), « La dimension spirituelle du leadership », <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221146879/dimension-spirituelle-leadership>, Consulté le 30 Octobre 2013.
- Guy Bélanger et Denis Paiement, « La gestion humaine du changement dans l'organisation », SIVISPACEM Productions 2013, <http://www.sivispacem.com>, consulté le 23 Mai 2015.
- Julian Jencquel (2013), «L'intelligence émotionnelle en leadership : devenez un leader plus efficace et épanoui», 1^{ère} édition, ISBN 978-97-403-0606-1, <http://www.bookboon.com>, consulté le 24 Mai 2015.
- « Les inconvénients de leadership transformationnel », <http://www.ussreeves.com>, consulté le 24 Février 2015.
- Liza Poulin, «Habilités politiques dans le changement organisationnel, séminaire pour cadres, professionnels et dirigeants, HEC Montréal, <http://www.lafond.ca/articles/le-defi-du-leader-dans-le-changement-organisationnel>, consulté le 29 Mai 2015.
- Marie Josée Leclerc (2014), « Le leadership : apprentissage au 21^e siècle », CECCE, <http://www.ecolecatholique.ca>, consulté le 26 Mai 2015.

- Naoual HAMMOUTI, Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra, <http://www.google.com/2Fpapidoc.chic>, consulté le 16 Avril 2015.

- Natalie Rinfret, « L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général : ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même », Groupe de réflexion Chaire GETOS/INSPQ, Québec, mai 2007, <http://www.chairelacapitale.enap.ca>, consulté le 19 Avril 2015.

- Nicole Giroux, « Communication et changement dans les organisations », Communication et organisation 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://www.communicationorganisation.revues.org>, consulté le 20 avril 2015.

- Normand Béique (2012), « 18 trucs pour contrer la résistance au changement », Quotient Management, <http://www.quotientmanagement.com>, consulté le 13 Juin 2015.

- Pierre Cantin, émission « Capsule : le changement organisationnel », Groupe conseil Roberge, <http://www.prodgestion.com>, consulté le 26 Mai 2015.

- Pierre Lainey, « Leadership du changement : défis et possibilités », <http://www.adma.qc.ca>, consulté le 27 Avril 2015.

- PERRET, V. « La gestion du changement organisationnel : articulations et représentations ambivalentes. » in Actes de la Vème conférence de l'AIMS, Lille, 1996, <http://www.strategie-aims.com>, Consulté en Mai 2015.

- Renée Lamontagne, Pilotage du changement et leadership, <http://www.renee.lamontagne.enap.ca>, consulté le 03 Mars 2015.

- Sylvie Charbonneau, 2011, Présidente de Brio Conseils, « La gestion du changement : où ? Par qui ? Comment ? », Emission « Les entrevues d'experts », <http://www.CRHA.org>, consulté le 18 Mars 2015.

- Tessa Melkonian, « Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité » in Working Papers, N°2006/07, Octobre 2006, <http://www.em-lyon.com>, consulté le 19 Mai 2015.

- Veronique Campillo, « Quels leaders pour quelles transformations ? », Conférence participative de Patrick McNamara du 24 octobre 2013, <http://www.blog.colligence.fr>, consulté le 17 Mai 2015.

LISTE ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

ANNEXE 3 : Typologie du changement

ANNEXE 4 : Les cinq stades psychologiques durant le changement

ANNEXE 5 : Leadership et management

ANNEXE 6 : Description du Leadership Transformationnel

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

xii

ANNEXE 1: Impacts du Leadership sur le Changement organisationnel

2014-2015: - Université d'Antananarivo

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude en Gestion Master II, parcours Management des organisations et stratégies; votre collaboration dans cette enquête nous sera d'une grande aide.

LEADERSHIP

1. Durant les changements, quelles sont les personnes que vous jugez influentes ?

1. Dirigeants 2. Cadres
3. votre supérieur hiérarchique 4. Collègue
5. Subordonné

☐ ☐

Ordonnez 2 réponses.

2. Vous sentez-vous à l'aise avec ces personnes ?

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

3. Le(s) leader(s) vous inspire-t-il/elle confiance ?

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

4. Lorsque vous avez des difficultés au travail, vous lui demandez de l'aide

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

5. Le(s) leader(s) délègue et laisse les autres régler les problèmes

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent ☐ Toujours

6. le(s) leader(s) se soucie du bien-être des employés

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

7. Il préfère les décisions collectives que les décisions individuelles

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

8. Il se base plus sur la persuasion et les compétences que sur le pouvoir

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

9. Il(s) écoute les autres, est attentif et sensible

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

10. Il(s) partage ses émotions avec les autres membres

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

11. Il accepte le conflit

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

12. Il(s) accepte les commentaires sur son propre comportement et grandit

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

13. Face au problème, il(s) s'y implique au lieu de s'exclure.

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

LEADERSHIP ET TRAVAIL D'EQUIPE

14. Les valeurs communiquées dans l'entreprise sont :

15. Le comportement de vos leaders véhiculent-ils ces valeurs lors des changements ou en dehors des cultes ?

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

16. Le travail d'équipe c'est important pour les employés de cette entreprise.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

17. Le(s) leader(s) encourage les employés à s'entraider lorsque.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

18. Le(s) leader(s) vous permettent de faire des erreurs et vous corrigent

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

19. Le travail d'équipe est important pour les leaders.

- ☐ Sans importance ☐ Peu important ☐ Assez important
☐ Très important

20. Le(s) leader(s) exprime des mots simples et clairs qui motivent les autres au travail

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

21. Il règne une bonne ambiance de travail dans l'organisation.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

22. Les leaders participent-ils à la création de cette ambiance ?

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent
☐ Très souvent

23. Grâce aux leaders, les employés font tout pour bien servir la clientèle

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

24. En ce qui concerne l'organisation du travail, l'avis des employés est important pour la direction.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

25. Il arrive aux employés de réaliser des tâches à leur manière.

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent
☐ Très souvent

26. Les employés doivent toujours suivre les directives de la direction.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

27. Notre groupe comprend et partage les mêmes objectifs

- ☐ Rarement ☐ un peu ☐ tout à fait

28. Notre groupe s'efforce de remédier aux mauvaises performances

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

29. Lorsque des avantages concurrentiels se présentent, nous agissons rapidement pour en profiter

- ☐ Rarement ☐ un peu ☐ tout à fait

30. Nous connaissons nos concurrents

- ☐ Rarement ☐ un peu ☐ tout à fait

31. Le(s) leader(s) parle de la qualité aux employés

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent
☐ Très souvent

32. La qualité c'est permettre aux employés de mieux se responsabiliser.

- ☐ OUI ☐ NON

33. La qualité c'est quelque chose qui est très clair pour les employés

- ☐ OUI ☐ NON

CHANGEMENT ET TRAVAIL

34. Durant les périodes de changement, le leader priorise le travail que l'entretien de bonnes relations

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

35. Lors des moments de changement, je ressens des peurs ou des craintes ?

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

36. Les leaders communiquent clairement les raisons du changement

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

37. Grâce au(x) leader(s), le personnel adhère facilement aux changements

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

38. Les employés acceptent bien les changements au sein de l'entreprise.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

39. Les changements organisationnels améliorent la qualité des services.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

40. Les leaders planifient des façons pour faire participer les personnes au changement.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

41. Les changements répétitifs et continus me pèsent et m'épuisent

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

42. En général, les employés s'adaptent bien aux nouvelles méthodes de travail.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

43. Durant les changements, le travail est effectué de manière efficace et productive

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

44. Les leaders récompensent les contributions positives des employés à la réalisation du changement.

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

45. Des mécanismes ont été institués pour assurer le transfert de connaissance entre les consultants/promoteurs du changement et le personnel de l'organisation

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

46. Je me sens en sécurité dans cette entreprise

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

47. Dans l'ensemble, mon travail est plus facile aujourd'hui que lorsque j'ai commencé à travailler.

- ☐ OUI ☐ NON ☐ MÊME

48. Vos leader(s) vous encourage-t-il à innover ?

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

49. Après le moment de changement, aimez-vous votre travail ?

- ☐ Pas du tout ☐ Plutôt non ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait

50. Suite au changement, votre travail est-il stressant ?

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

51. Si vous considérez que votre travail est suffisamment stressant, quels sont les 3 causes les plus importantes ?

1. Les journées de travail sont trop longues.
2. La clientèle est trop exigeante.
3. Je me demande si je vais perdre mon emploi.
4. La direction me demande trop.
5. Les tâches sont trop difficiles.
6. Le bruit me dérange.
7. Il n'y a pas assez d'employés.
8. L'endroit de travail est trop petit

☐ ☐ ☐

Ordonnez 3 réponses.

52. Nous essayons d'apprendre de nouvelles choses même si elles semblent difficiles.

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent
☐ Très souvent

53. Quand les choses doivent changer, nos leaders nous ont appris à regarder les opportunités nouvelles plus que les pertes

- ☐ Pas d'accord du tout ☐ Plutôt pas d'accord
☐ Plutôt d'accord ☐ Tout à fait d'accord

54. L'échec conduit notre équipe à essayer avec encore plus de détermination.

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent ☐ Toujours

55. le(s) leader(s) reconnaissent/apprécient le travail effectué.

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent ☐ Toujours

56. L'organisation met à notre disposition les moyens nécessaires nous permettant d'atteindre les résultats attendus.

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Assez souvent ☐ Toujours

57. Quel genre de support vos leaders offrent-ils :

1. Financier 2. moral 3. spirituel 4. matériels

☐ ☐ ☐

Ordonnez 3 réponses.

58. Accepteriez-vous de travailler dans une enseigne autre qu'ici si l'occasion se présente?

- ☐ OUI ☐ NON

59. Si oui, pour quelles raisons ?

1. Relationnelles 2. Financières 3. géographique
 4. trop de pression

☐ ☐

Ordonnez 2 réponses.

La question n'est pertinente que si Travailler ailleurs = "OUI"

PROFIL

Tous les renseignements resteront confidentiels

60. Votre sexe

- ☐ Masculin ☐ Féminin

61. Quel est votre niveau scolaire ?

- ☐ Secondaire non complété
☐ Secondaire complet
☐ diplôme technique
☐ Etudes universitaires non complétées
☐ Etudes universitaires complétées

62. A quel groupe d'âge appartenez-vous ?

- ☐ Moins de 19ans ☐ De 19 à 24ans ☐ De 25 à 30ans
☐ De 31 à 35ans ☐ 36 à 40ans ☐ De 41 à 45ans
☐ De 45 à 50ans ☐ Plus de 50ans

63. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

- ☐ Moins d'1 an ☐ 1 à 3 ans ☐ 4 à 7ans
☐ plus de 7 ans]

ANNEXE 2 Guide d'entretien

1. Quel changement s'est-il opéré récemment dans votre organisation ?
2. Comment qualifiez-vous le changement effectué dans votre entreprise ?
3. Quels sont les facteurs (exogènes et endogènes, volontaire ou non) qui ont engendré le changement ?
4. Quand est-ce que le besoin de changement s'est-il fait ressentir ?
5. En combien de temps s'est-il effectué ?
6. Qui étaient les acteurs-clés (meneurs) durant le changement ?
7. En tant que leader, comment avez-vous mené la conduite du changement ?
8. Quelles explications avez-vous avancé pour aménager les employés ? (Bienfondé du changement)
9. Quels dispositifs ont été mis en place pour faire face au changement ? (moyens techniques, procédures ...)
10. En quelle phase du changement situez-vous actuellement l'entreprise que vous dirigez ?
11. Quels sont les impacts du changement ?
 - Sur la culture de l'entreprise : habitude, valeurs, vision commune....
 - Sur la cohésion du personnel et leurs relations
 - Sur l'environnement de proximité : clients-fournisseurs-partenaires...
12. Comment vos employés ont-ils accueilli le changement ? (moral, enthousiasme, motivation, implication)
13. Quel niveau de résistance avez-vous ressenti chez vos employés face au changement ? (favorables, indifférence, inertie, argumentation, révolte, sabotage,...).
14. Comment qualifieriez-vous la qualité du travail de votre équipe ?

Avant le changement / Pendant le changement / Après le changement
15. Comment décririez-vous la qualité des relations que vous entreteniez avec vos collaborateurs durant le processus de changement ? (attitude, comportement et relation)
16. Comment décrivez-vous votre capacité à maîtriser vos émotions, pulsions dans un contexte de changement ?
17. Les changements répétitifs et continus vous pèsent et vous épuisent-ils ?
18. Comment gérez-vous le stress ?
19. Quelle image donneriez-vous à votre représentation de vous-même ? Est-ce pour vous une représentation positive ou négative ?
20. Quelle est votre vision de la vie en générale ?

ANNEXE 3 TYPOLOGIE DU CHANGEMENT

Progressif	Changement prescrit ■ réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologie, etc.) ■ 12 à 36 mois ■ Projet an 2000, euro, ARTT, etc. ■ <i>style « intervention »</i>	Changement construit ■ évolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs ■ 1 à 10 ans ■ culture client, qualité, processus ■ <i>style « collaboration/participation »</i>
	Changement de crise ■ solutions à un dysfonctionnement ■ 1 jour à 3 mois ■ accident, grève, plaintes de clients ■ <i>style « direction/coercition »</i>	Changement adaptatif ■ transformation des pratiques et de l'organisation ■ 6 à 18 mois ■ nouvel outil informatique, compétences commerciales ■ <i>style « éducation/communication »</i>
Brutal	Imposé	Volontaire

Selon Autissier et Moutot (2003)

ANNEXE 4 Les cinq stades psychologiques de la résistance au changement

» **Le refus de comprendre.** "Cela n'a rien à voir avec l'intelligence, insiste Gérard Carton. C'est une réaction due au refus de voir sa réalité altérée."

» **La résistance.** Le changement devient pour la personne une chose possible mais pas souhaitable. Elle va chercher à l'aménager, pour le rendre moins inconfortable. "Il existe plusieurs formes de résistance. **L'inertie** : la personne ne dit rien mais remet toujours le changement à plus tard.

L'argumentation : elle discute le bien-fondé du changement, les hypothèses de départ... et cela généralement sur un mode dialectique, en jouant sur les mots, en pratiquant l'amalgame. L'objectif de la discussion est uniquement d'apparaître comme ayant raison.

La personne peut enfin avoir recours à la **révolte**, repérable à l'accès de colère et aux menaces au premier degré qui la précèdent. Elle peut être insidieuse et se manifester par un excès de zèle, pour prouver que le changement tel quel ne fonctionne pas."

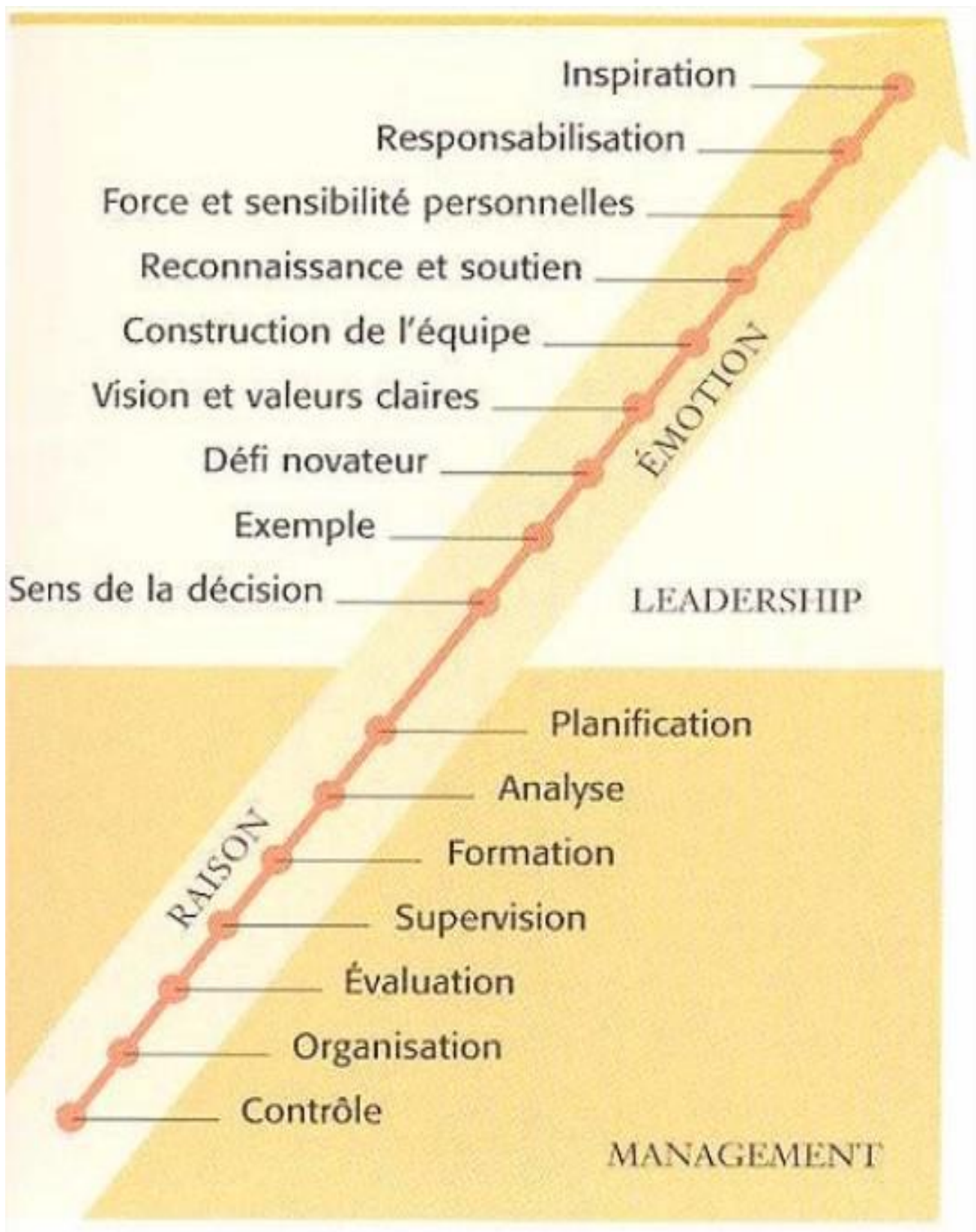
» **La décompensation.** Cette phase s'apparente à une **dépression** : la personne comprend qu'elle a perdu la bataille et se sent abattue. Elle peut se traduire par de petits arrêts de travail ou une perte manifeste de motivation.

» **La résignation.** La personne accepte le changement mais contrainte et forcée. Elle n'est ni très heureuse, ni très dynamique. "On repère facilement ce stade car la personne est très nostalgique. Elle tend même à embellir le passé, à gommer tout ce qui était désagréable avant."

» **L'intégration.** Le changement ne se ressent plus : c'est comme s'il n'avait pas eu lieu. "Il est difficile de sortir seul de la résignation, précise néanmoins l'expert. Les proches, les collègues sont là pour l'aider à arrêter de se focaliser sur les inconvénients du changement et à voir ses avantages."

Il convient donc, pour le manager qui souhaite accompagner ses équipes au plus près lors d'un changement, de suivre à quel stade se trouvent ses collaborateurs, chacun ayant sa propre horloge. A noter enfin que tout changement entraîne ce mécanisme psychologique, y compris ceux qui pourraient a priori ne présenter que des avantages. Tôt ou tard, une phase de décompensation se manifesterait chez le collaborateur et le manager ne devra pas s'en étonner

ANNEXE 5 : APPORTS ET COMPLEMENTARITE DU LEADERSHIP ET DU MANAGEMENT



ANNEXE 6 : DESCRIPTION DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

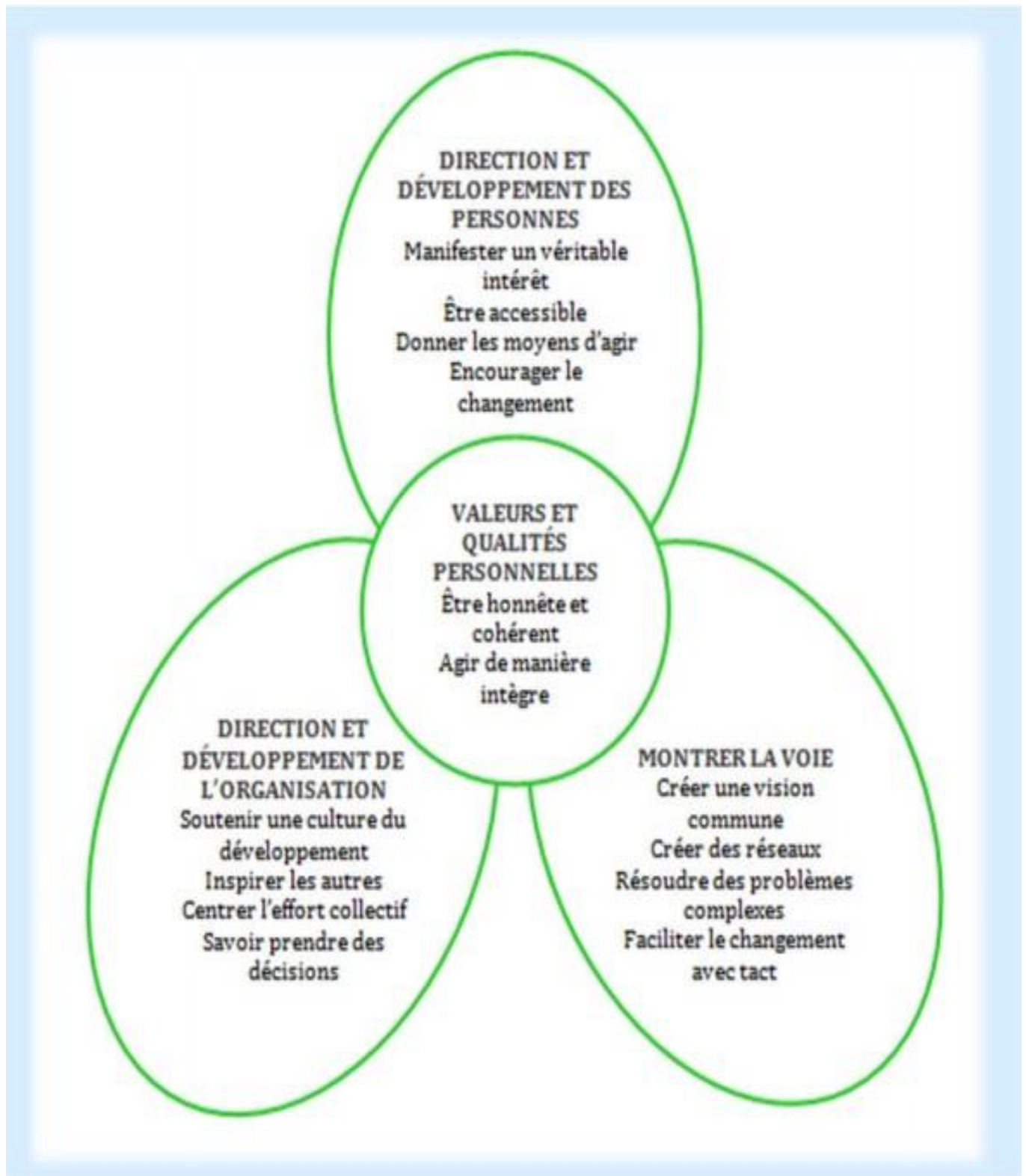


TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1: CADRE THEORIQUE	7
Section 1: : Le changement organisationnel.....	7
1.1 Concept du changement	7
1.1.1 Définitions	7
1.1.2 Formes et typologie	8
1.1.2.1 Changement incrémental / radical.....	8
1.1.2.2 Changement imposé / souhaité.....	9
1.1.3 Profil des acteurs.....	10
1.2 Résistance : obstacle ou ressource	10
1.2.1 Approche classique	10
1.2.2 Au-delà de la résistance	11
Section 2: : <i>Le leadership</i>	12
2.1 Définitions du leadership	12
2.2 Intelligence Emotionnelle.....	12
2.2.1 Définitions	13
2.2.2 Le modèle de Goleman	13
2.2.2.1 Conscience de soi	13
2.2.2.2 Maîtrise de soi	13
2.2.2.3 Motivation	13
2.2.2.4 Empathie.....	13
2.2.2.5 Aptitude sociale.....	13
Section 3: : Le leadership dans le changement	14
3.1 Deux concepts intimement liés	14
3.2 L'approche individuelle	14
3.3 Nouvelles approches.	15

Chapitre 2: METHODOLOGIE	16
Section 1: : Choix des hypothèses.....	16
1.1 Hypothèse 1.....	16
1.2 Hypothèse 2.....	17
Section 2: : Sources de données	18
2.1 Etudes sur terrain.....	18
2.1.1 Enquête	18
2.1.1.1 Questionnaire d'enquête :.....	18
2.1.1.2 Chez GF.....	18
2.1.1.3 Chez GMM.....	19
2.1.2 Entretiens	19
2.1.2.1 Guide d'entretien.....	19
2.1.2.2 Les rendez-vous.....	19
2.2 Recherche documentaire	20
2.2.1 Documentation écrite.....	20
2.2.2 Autres sources de données	20
Section 3: : Traitements et analyse.....	20
3.1 Traitement sur Sphinx Plus ²	21
3.1.1 Sphinx : outil phare.....	21
3.1.2 La corrélation.....	21
3.2 Analyse comparative	22
Chapitre 3: RESULTATS	23
Section 1: Cas de GF	23
1.1 Généralités et changement	23
1.1.1 Brève présentation de l'entreprise	23
1.1.2 Changements opérés	23
1.2 Expression du leadership.....	24
1.2.1 Adhésion ou résistance	24
1.2.1.1 Légitimité du leader	24
1.2.1.2 Légitimité du changement.....	25
1.2.2 Niveau de culture du changement.....	27
1.2.2.1 Leaders et valeurs non tangibles	27
1.2.2.2 Faible culture du changement	28

Section 2: Cas de GMM	30
2.1 Description de la zone	30
2.1.1 Activités de l'entreprise	30
2.1.2 Contexte de changement	30
2.2 Manifestation du leader	31
2.2.1 Niveau d'adhésion	31
2.2.1.1 Accessibilité du leader.....	31
2.2.1.2 Communication et Préparation psychologique	32
2.2.2 Leadership et Culture du changement	33
2.2.2.1 Leader et équipe apprenante.....	33
2.2.2.2 Acceptation des changements	34
Chapitre 4: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	36
Section 1: DISCUSSION	36
1.1 : Analyse comparative	36
1.1.1 Changements et résistances	36
1.1.1.1 Au niveau des facteurs de changement	36
1.1.1.2 Au niveau de la résistance	37
1.1.2 Emergence des leaders et styles.....	38
1.1.2.1 Styles de Leadership.....	38
1.1.2.2 Leaders, valeurs et travail d'équipe.....	38
1.1.2.3 Légitimité et accessibilité des leaders	39
1.1.2.4 Justice organisationnelle	40
1.2 : Analyses séparées.....	40
1.2.1 Cas de GF.....	40
1.2.1.1 « Leadership critiquable »	40
1.2.1.2 « Change or perish ».....	42
1.2.2 Cas de GMM.....	43
1.2.2.1 Efficacité du leadership	43
1.2.2.2 Faiblesses et ouverture au changement	44
Section 2: RECOMMANDATIONS.....	46
2.1 Propositions d'amélioration	46
2.1.1 Pour GF.....	46
2.1.1.1 Règle des 50/50 et travail de soi :	46

2.1.1.2 Exemplarité	47
2.1.1.3 Style Participatif et communication	47
2.1.1.4 Appréciation et reconnaissance	48
2.1.1.5 Le contrat personnel et renégociation	48
2.1.2 Pour GMM.....	49
2.1.2.1 Développement d'un leadership d'accompagnement	49
2.1.2.2 Partage des émotions et sens de l'humour	49
2.1.2.3 Traiter de questions relatives à la relève du dirigeant.....	49
2.1.2.4 Miser d'avantage sur l'apprentissage.....	50
2.2 Le Leadership transformationnel.....	50
2.2.1 Définitions	50
2.2.2 Composantes.....	50
2.2.2.1 Influence Charismatique	51
2.2.2.2 Inspiration et motivation	51
2.2.2.3 Stimulation intellectuelle.....	51
2.2.2.4 Reconnaissance personnalisée.....	51
2.2.3 Impacts.....	51
2.2.4 Limites	52
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	vii
WEBOGRAPHIE.....	ix
LISTE ANNEXES	xi
TABLE DES MATIERES	xx