

Les gestionnaires des ressources humaines mettent en œuvre un changement organisationnel efficace

Leadership et gestion des processus

Joseph B. Mosca, Université de Monmouth, États-Unis Linda Puches,
Université de Monmouth, États-Unis John Buzza, Université de
Monmouth, États-Unis

ABSTRAIT

La restructuration organisationnelle a été la réaction aux tendances commerciales et aux fluctuations économiques et constitue une pratique continue et saine. La perception de faire des affaires a changé, tout comme la sensibilisation, les attentes et les valeurs des employés. Il est évident que pour survivre, les organisations et les gestionnaires de l'avenir doivent continuellement adapter leurs méthodes de fonctionnement à de nouvelles situations et à une main-d'œuvre diversifiée.

Sans leaders visionnaires, le changement organisationnel peut ne pas fonctionner. Les vieilles théories du leadership faisant autorité se sont révélées inefficaces dans l'environnement actuel. Un changement réussi doit se concentrer sur les tâches, la rétroaction ascendante, la participation des employés à tous les niveaux et un leadership compétent. Tout cela est possible en transformant l'organisation avec une structure organique composée de leaders démocratiques innovants. Les États-Unis ont connu de nombreux changements économiques et ce document veut se concentrer sur la fabrication qui, selon ces auteurs, sera sur la bonne voie alors que la tendance du «Made in America» commence à s'imposer.

Mots clés: Direction; Restructuration organisationnelle; La gestion des processus

CONTEXTE D'UN CADRE HYPOTHÉTIQUE

je

Au milieu des années 2000, John Russel a été nommé nouveau PDG d'une grande chaîne de vente au détail. La nouvelle mission de John était d'étendre la chaîne de marchandisage à rabais à un supermarché proposant des produits alimentaires. La mission de l'organisation était de combiner un supermarché alimentaire au sein d'un magasin de marchandises diverses et promouvoir le concept de guichet unique. Son défi était de réorganiser l'organisation hiérarchique de l'entreprise actuelle et de la transformer en une structure organique. Il savait que l'organisation hiérarchique traditionnelle n'était pas adaptée pour répondre au nouveau concept. La solution de John a été de changer fondamentalement le fonctionnement de l'organisation au cours des vingt-cinq dernières années. Il a relevé le défi et a commencé par réorganiser l'équipe de direction.

John a réuni ses 15 principaux dirigeants lors d'une retraite aux Bahamas, où ils ont soigneusement examiné la mission, le but et la culture de l'organisation. Il a fourni un énoncé de mission et a embauché un nouveau vice-président aux ressources humaines. La nouvelle DRH spécialisée dans les relations humaines et la conduite du changement. En réponse à la nouvelle mission organisationnelle, le MRH a mis en place des programmes à l'échelle de l'entreprise pour pousser le changement à travers l'organisation. Les changements comprenaient une nouvelle structure organisationnelle, des évaluations du rendement, des plans de rémunération au rendement, des ateliers de formation pour transformer les gestionnaires en agents de changement et un système d'évaluation pour suivre les progrès de l'effort de changement.

Deux ans après que John Russel a lancé le nouveau programme de changement, aucun changement de comportement organisationnel ne s'est produit. La culture organisationnelle est restée la même et les cadres employés pour superviser les opérations alimentaires étaient en conflit constant avec les cadres de la marchandise générale précédemment employés. Au niveau du magasin, les employés de l'opération alimentaire se sont séparés de l'employé de la

les employés des opérations alimentaires voulaient rejoindre le Syndicat national des commis au détail. John s'est retrouvé dans un environnement de conflit inattendu. Qu'est ce qui ne s'est pas bien passé?

CAUSES DE CHANGEMENT

Le changement n'est pas un phénomène nouveau et les programmes de changement ne se produisent pas accidentellement. Le changement est initié dans un but précis et nécessite un leadership, par lequel les dirigeants traitent de manière proactive avec l'évolution des forces. Les nouvelles technologies, l'augmentation des coûts et la forte concurrence étrangère font du changement un facteur clé de la survie d'un système organisationnel. Depuis le milieu des années 80, les entreprises ont restructuré leurs entreprises sur la base de théories économiques, *ne pas* sur des modèles d'effectifs efficaces et de relations humaines. Les organisations changent continuellement, mais ces changements ne peuvent pas être définis en termes simples. Il existe deux types de changement dans les organisations qui sont aléatoires ou aléatoires. Ceux-ci sont soit imposés à l'organisation par l'environnement externe, soit des tentatives délibérées de modifier l'organisation (Brown, 2011). Ce phénomène se produit parce que le changement peut avoir lieu sur un large spectre. L'impulsion au changement est généralement un sentiment accru d'insatisfaction. Il est évident que le changement peut induire un schéma erratique du comportement des employés. Les futurs managers doivent développer un sens aigu des effets du changement, si le changement doit avoir un impact positif sur l'organisation.

Un leadership influent peut aider les organisations dans la réalisation de leurs objectifs.

Les équipes de gestion organisationnelle traditionnelles opéraient à partir de postes vacants de ligne et de personnel. Les employés étaient isolés de la prise de décision organisationnelle et de l'échange d'idées. L'idée que la gestion ne peut avoir lieu que dans un mouvement à la baisse s'est avérée être une idée fausse. Les organisations qui se préparent au changement devraient envisager une approche plus proactive, mise en œuvre par les professionnels des ressources humaines, et se concentrer sur le développement du leadership.

Dans le scénario commercial actuel, de nombreuses relations entre les superviseurs et les employés sont cohérentes. Les superviseurs et les gestionnaires sont plus aptes à persuader les employés et moins enclins à leur dire quoi faire, par conséquent, en utilisant le concept de leadership. Comme le dit Bernard Bass [1990], "les managers s'engagent dans une transaction avec les employés en leur accordant de la considération, en faisant et en remplissant, en promettant et en faisant preuve de reconnaissance." Bass appelle cela le «leadership transactionnel». Le «leadership transactionnel» dépend de la capacité du leader à récompenser l'employé de manière significative. Un autre terme utilisé par Bass est «Transformation Leadership». Cela se produit lorsque les dirigeants élargissent et renforcent les intérêts de leurs employés dans l'organisation. En retour, le responsable des ressources humaines sensibilise à la mission et à l'objet de l'organisation, qui deviennent également des objectifs pour les employés [Bass, 1990]. Les implications ici sont que les employés doivent participer à la mise en œuvre des plans organisationnels. Les dirigeants influencent les employés et inspirent les réalisations qui mènent à l'efficacité, et les gestionnaires des ressources humaines la renforcent. Par conséquent, les dirigeants devront affiner leurs compétences «humaines» afin de se préparer au lieu de travail à forte implication.

Corporate America est constamment à la recherche de meilleurs moyens pour devenir efficace et efficient. Les organisations doivent se préoccuper des compétences de gestion et de l'efficacité de leurs employés pour maintenir des opérations rentables. L'Amérique est au-delà de l'ancien modèle industriel qui était hautement structurée et axée sur une seule tâche. En cette «ère de l'information», les entreprises doivent se transformer en structures opérationnelles multitâches, rapides et intégratives. Le flux de la gestion changera de direction, passant du style hiérarchique traditionnel descendant à une politique de gestion linéaire et ouverte, où chaque employé a le potentiel d'apporter des changements [Kiechel, 1994]. Les responsables de la gestion doivent introduire des caractéristiques organiques dans leur style de gestion afin d'améliorer les relations avec les employés et réussir à modifier leurs organisations pour l'efficacité (Sirkin, Keenan, Jackson, 2005). Maynard et Mehrtens [1993], ont qualifié la gestion descendante de «Pensée en ligne». Ce style traditionnel de gestion nous a bien servi autrefois. Les gestionnaires et les professionnels ont fourni des connaissances dans un mouvement descendant à travers la hiérarchie. Ces gestionnaires étaient les seuls décideurs. Selon Maynard et Mehrtens [1993], la future entreprise sera une "organisation communautaire," De structure organique. Ce sera de nature démocratique, participative, les employés auront une vision commune et tous se concentreront sur le client et la communauté. Cette structure communautaire permettra à l'organisation d'aller au-delà de sa communauté pour se concentrer sur la co-création, l'égalité,

Il est évident que le passage des méthodes de gestion traditionnelles à une «organisation communautaire» peut redonner une longueur d'avance aux entreprises américaines. Un leadership efficace jouera un rôle important dans le milieu de travail à forte participation et la direction changera d'orientation. De plus, Sirkin, Keenan et Jackson (2005) décomposent les facteurs sur lesquels il faut se concentrer tout en envisageant le changement: durée, quel délai est nécessaire pour le changement? Intégrité, l'équipe de gestion du changement peut-elle achever et mettre en œuvre le changement? Engagement, tous les niveaux doivent être impliqués en obtenant l'engagement du plus haut niveau et des employés opérationnels affectés par les changements. Effort, si ces changements doivent réussir, Les responsables des ressources humaines doivent envisager attentivement les efforts accrus des employés concernés pour déterminer dans quelle mesure la charge de travail supérieure à la normale sera imposée à ces employés. En outre, les responsables des ressources humaines doivent trouver le niveau de volonté dont les employés concernés auront besoin pour assurer le succès du changement.

Rétroaction ascendante

Une connaissance approfondie des tâches opérationnelles réside généralement chez les employés les plus proches du travail. Cette connaissance opérationnelle des employés doit être utilisée lors de la planification d'un changement organisationnel. Les gestionnaires peuvent être soulagés de tenter de deviner quelles activités essentielles sont nécessaires pour mieux comprendre la portée du changement. Les managers ne peuvent pas tout savoir à tout moment et sont parfois moins informés sur certains détails du travail de leurs subordonnés. Bien que la plupart des départements des ressources humaines exigent que tous les postes maintiennent des descriptions de travail écrites, par conséquent, à mesure que les opérations augmentent en complexité, en taille et en technologie; il devient plus difficile pour les managers d'identifier à chaque instant ce qui se passe. Les processus de travail quotidiens, les événements inattendus et les nuances des employés font qu'il est difficile pour les gestionnaires de rester au fait de tous les problèmes auxquels leurs employés sont confrontés. Cela implique que la gestion descendante a tendance à être inadéquate et peut rendre une organisation inflexible. Une stratégie ascendante, qui tend vers une structure organique, aidera les organisations à devenir de plus en plus flexibles et adaptables au changement.

L'objectif n'est pas de contrôler les employés, mais d'effacer les lignes de démarcation existantes entre les gestionnaires et les employés. L'objectif est une approche hiérarchique moins dominante et davantage pour le développement d'une culture organisationnelle avec une priorité élevée accordée à la résolution / reconnaissance des problèmes, et en utilisant les compétences des individus indépendamment de leur position hiérarchique [Lupton, 1991]. Des leaders efficaces peuvent diriger de manière à ce que les employés se sentent forts plutôt que faibles. Aujourd'hui, les dirigeants les plus efficaces responsabilisent les employés, ont une vision, savent ce qui doit être fait et sont déterminés à réussir dans l'organisation, car les dirigeants motivent les autres par le biais de relations (Anderson, Bolt, 2011).

Les changements peuvent être positifs à tous les niveaux s'ils peuvent être considérés par tous comme des efforts à long terme et non comme des solutions rapides. L'objectif devrait être de proposer des changements en tant qu'étapes extensibles sur lesquelles s'appuyer, en utilisant les employés en une seule étape pour fertiliser l'implication des collègues dans les étapes à venir. De plus, les objectifs de «changement» devraient clairement définir et communiquer le but et l'orientation du programme de changement et présenter de nouvelles attentes ou fonctions opérationnelles spécifiques pour remplacer celles qui ne sont plus appropriées. De plus, la stratégie devrait fournir une formation et des exemples de la façon dont le nouveau programme de changement peut réussir. Il convient de se concentrer sur une communication détaillée de l'importance et des avantages des changements pour les employés de niveau inférieur.

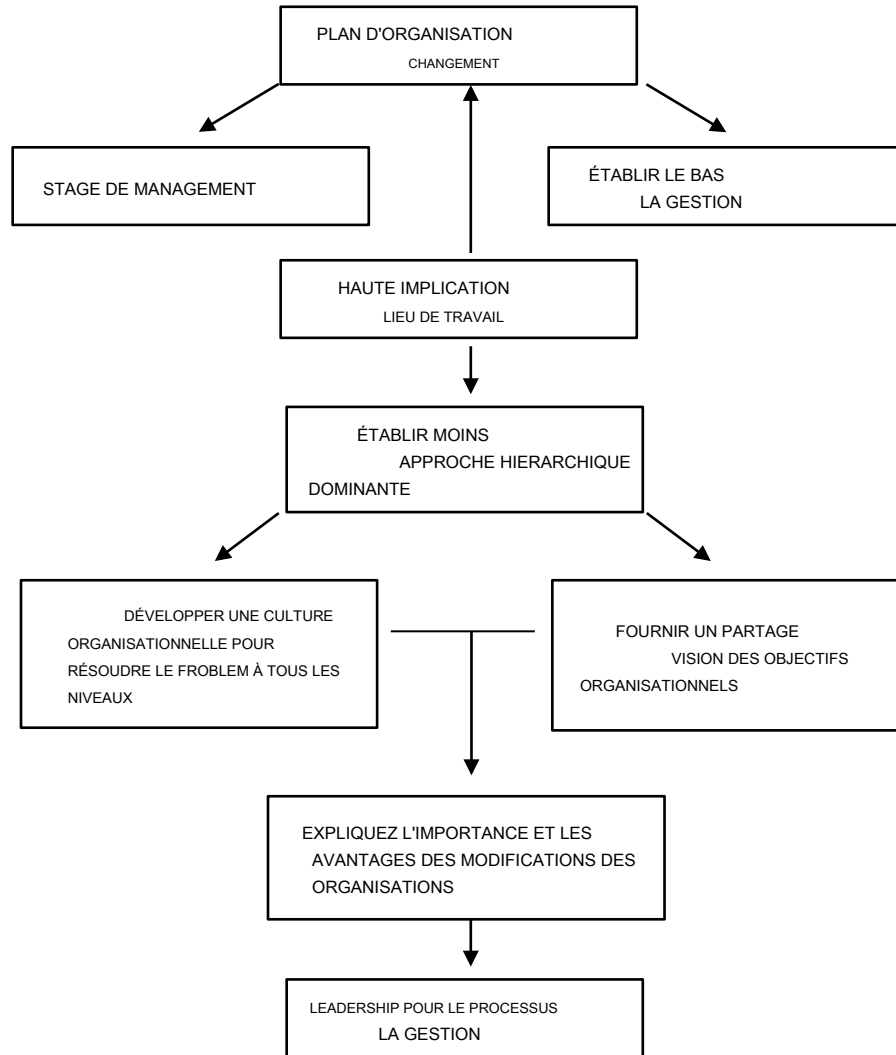
Une fois que l'adhésion des employés est atteinte, les changements dans les responsabilités et les processus de travail peuvent être réalisés de manière positive grâce à un leadership efficace.

Un aperçu de la gestion des processus et de la place du leadership

L'impulsion pour gagner un avantage concurrentiel a poussé les organisations à rechercher des solutions pour responsabiliser les employés, engager de nouveaux styles de leadership et restructurer les graphiques de l'entreprise. Les organisations hiérarchiques cèdent la place à des lieux de travail à «HAUTE IMPLICATION», qui sont des opérations avec des équipes autogérées. Dans un milieu de travail à forte implication, les employés fournissent des commentaires et des orientations sur leurs responsabilités professionnelles et la capacité d'apporter des changements et des suggestions sur les processus de travail pour répondre aux besoins des clients. Cette approche de la gestion peut éliminer les structures de supervision redondantes, entraînant une organisation qui se produit autour des processus plutôt que des fonctions, laissant la place à l'autogestion. Ceci est défini comme «GESTION DES PROCESSUS». Ces méthodes organisationnelles post-hiérarchiques se sont révélées offrir une meilleure productivité

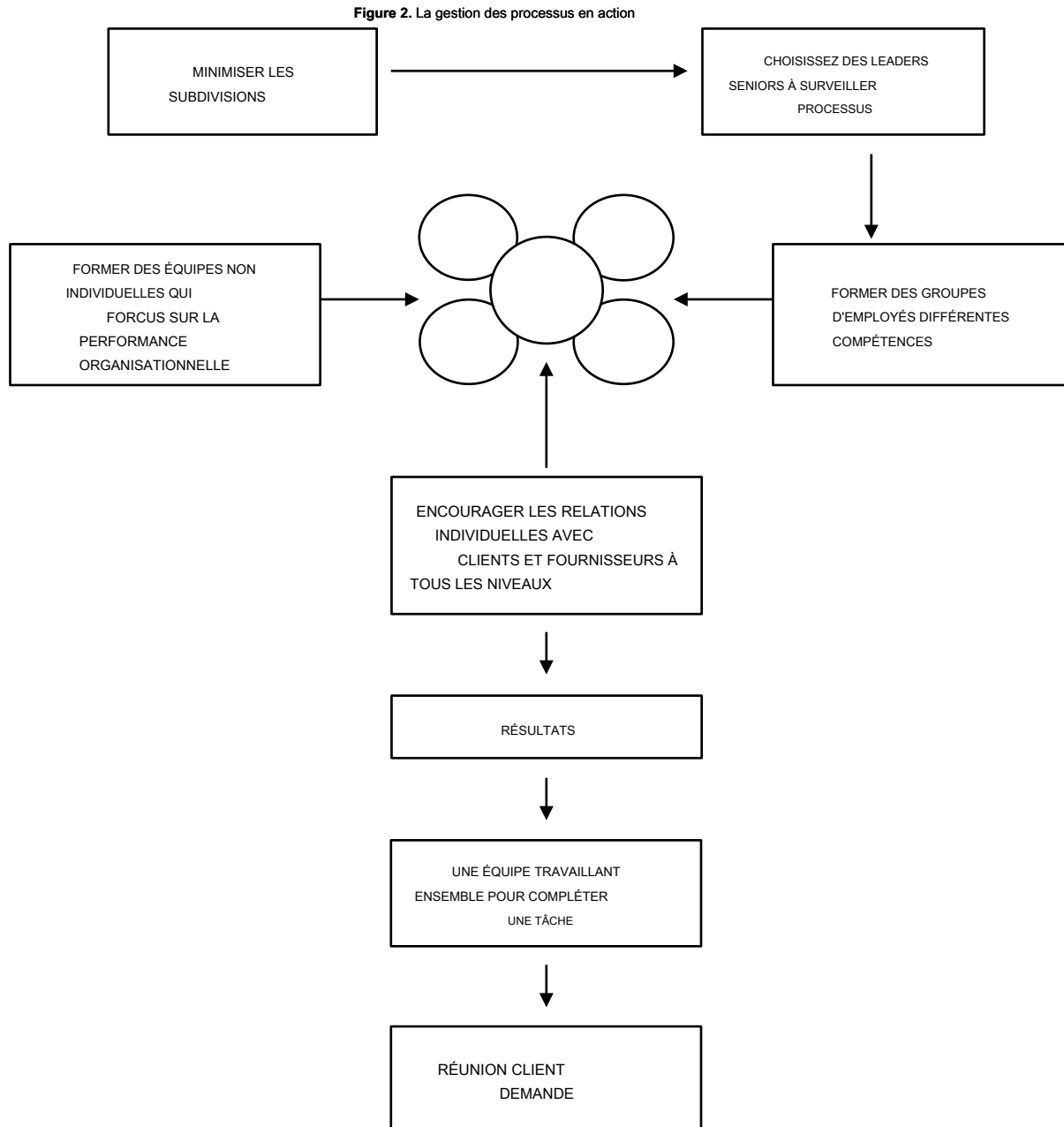
gains, une meilleure qualité des produits et une grande satisfaction au travail. La figure 1 illustre le chemin que les dirigeants peuvent suivre pour intégrer la gestion des processus.

Figure 1. La voie du leadership pour la gestion des processus



La gestion des processus est unique de trois manières par rapport à la gestion des fonctions. En premier lieu, il utilise un objectif externe. Par exemple: les départements de fabrication de l'ancienne ligne (contrôle des systèmes) sont évalués sur les coûts unitaires, ce qui peut entraîner des cycles de production plus importants et des produits invendus. Dooreward et Benschop (2003) ont mené une étude sur le changement organisationnel et ont souligné: Le changement d'orientation du contrôle du système au processus est sensible au fonctionnement positif pendant le changement organisationnel. Du point de vue du processus, l'intégration de la fabrication et de l'expédition peut être évaluée conjointement par la fréquence à laquelle l'unité retourne son inventaire. Les résultats produisent une évaluation à l'échelle du processus qui indique comment tous fonctionnent comme une unité pour réduire les coûts. Le deuxième élément unique de la gestion des processus est que les groupes sont formés avec des employés ayant diverses compétences pour réaliser un produit individuel. Un exemple de ceci est la production d'une brochure promotionnelle: un groupe serait formé composé d'un photographe, d'un graphiste, d'un rédacteur, de la préparation du prépresse, d'un opérateur de presse, d'un finisseur individuel et d'un commis à l'expédition, qui travaillent tous ensemble pour achever la tâche, plutôt que la production qui se déroule en une série d'étapes. Le troisième élément concerne le flux d'informations et est important car les informations circulent directement là où elles sont nécessaires, quand elles sont nécessaires, non filtrées par une hiérarchie. Ceci est avantageux car les problèmes sont traités directement, plutôt que Un groupe serait formé, composé d'un photographe, d'un graphiste, d'un copieur, d'une prépresse, d'un opérateur de presse, d'un finisseur individuel et d'un commis à l'expédition, qui travaillent tous ensemble pour achever la tâche, plutôt que la production qui se déroule en une série d'étapes. Le troisième élément concerne le flux d'informations et est important car les informations circulent directement là où elles sont nécessaires, quand elles sont nécessaires, non filtrées par une hiérarchie. Ceci est avantageux car les problèmes sont traités directement, plutôt que Un groupe serait formé, composé d'un photographe, d'un graphiste, d'un copieur, d'une prépresse, d'un opérateur de presse, d'un finisseur individuel et d'un commis à l'expédition, qui travailleraient tous ensemble pour achever la tâche, plutôt que de produire en plusieurs étapes. Le troisième élément concerne le flux d'informations et est important car les informations circulent directement là où elles sont nécessaires,

avoir un superviseur pour parler à un autre gestionnaire. Les étapes suivantes peuvent être suivies pour mettre en œuvre la gestion des processus et une structure horizontale: organiser les processus et non les tâches; minimiser les subdivisions des processus en aplatissant la structure organisationnelle, avoir des cadres supérieurs en charge de la performance des processus; interface les objectifs de performance avec l'évaluation de toutes les activités conduisant à la satisfaction du client; former des équipes, pas des individus qui se concentrent sur la performance organisationnelle; combiner les activités des gestionnaires et des employés, permettant à l'équipe d'assumer les responsabilités de l'embauche, de l'évaluation et de la planification; encourager les relations individuelles avec les clients et les fournisseurs à tous les niveaux; établir un système de récompense pour le développement des compétences et la performance de l'équipe [Jacob, 1992]. La figure 2 est une illustration de la gestion des processus en action.



La gestion des processus est un concept vieux de 53 ans qui a été relancé depuis le milieu des années 80. Ce concept a été mis en œuvre avec succès par les Groupes Electronique, Information et Missiles de Martin Marietta. Ils ont pu optimiser la qualité, la planification et la performance des coûts au cours de la première année. Après trois ans, les lacunes de l'audit client ont été pratiquement éliminées, principalement en mettant l'accent sur la propriété de l'emploi et le soutien à la gestion [Ossin et Mandi, 1992]. Le concept a également été mis en œuvre avec succès par Kodak et Xerox Corporations [Ossin et Mandi, 1992].

Transformer la culture d'une organisation est généralement peu probable sans l'embauche d'une nouvelle direction. Les nouveaux membres d'une équipe de gestion n'auront aucun lien avec la façon dont et avec qui les processus opérationnels ont été menés auparavant. Grâce à une bonne orientation des nouveaux objectifs de l'entreprise, à une compréhension du type d'image que la culture d'entreprise doit projeter, associée à un soutien de la haute direction, une nouvelle culture peut commencer à prendre forme. Les nouveaux managers peuvent être le maillon essentiel de la communication des nouveaux objectifs de l'entreprise et du suivi à tous les niveaux opérationnels. Les organisations doivent s'adapter en permanence au changement. Le défi le plus important pour les futurs managers sera de réaliser le changement de manière constructive. Le changement peut être perturbateur, mais il est essentiel dans une organisation progressiste. Pour que le changement se fasse avec succès, les personnes affectées doivent être psychologiquement disposées à faire l'effort. Les organisations peuvent se préparer pour le 21^e siècle si les managers adaptent une approche de leadership qui englobe le processus d'autonomisation des employés, en les faisant se sentir plus responsables et faire partie de la croissance et du succès de l'entreprise. Les buts et objectifs détenus par l'organisation sont compris et communiqués à tous les employés qui jouent un rôle essentiel dans la réalisation de ces objectifs. Par conséquent, les employés deviennent une partie intégrante du système organisationnel, soumis aux forces qui affectent l'organisation (Gardner, 1990).

Qu'est-ce que John le nouveau PDG aurait dû considérer?

À un moment donné, une règle empirique a été utilisée pour déterminer si un gestionnaire était capable de diriger. Vous aviez ce qu'il fallait pour être un leader ou vous ne l'avez pas fait.

Si vous avez eu la chance d'avoir ce qu'il faut, vous avez gardé ce secret pour vous. Tu
vous avez mis vos employés en forme, vous avez imposé la chaîne de commandement, vous étiez en ligne et la balle s'est arrêtée avec vous.

Depuis 2000, le déclin industriel et la réduction des effectifs organisationnels ont commencé à se produire. Un énorme changement s'est produit dans l'économie américaine au cours des dix dernières années. La concurrence étrangère a brisé des marchés stables. Les nouvelles technologies employées par les entrepreneurs innovants ont pris au dépourvu certains géants de l'entreprise. Le rôle de l'encadrement intermédiaire se détache lentement de la structure de l'entreprise.

Il n'y avait pas trop de dirigeants d'entreprise qui ont vu cela arriver, mais la poignée qui l'a fait, ils se sont déclarés partisans de: "l'autonomisation des employés, la gestion de la qualité et l'excellence." Cependant, en réalité, tous ces chefs d'entreprise n'ont pas abandonné leur croyance traditionnelle en ce qu'il faut pour être un leader. Selon James O'Toole (1994), professeur et expert en leadership, "95% des managers américains aujourd'hui dites la bonne chose. Cinq pour cent le font réellement." Toutes les organisations doivent comprendre que le leadership d'entreprise à l'avenir sera très différent et plein de défis. Les futurs dirigeants doivent apprendre à changer la nature de l'autorité et la façon dont elle est employée. Sinon, La technologie de l'information et ses effets commencent à peine à se faire sentir [Huey, 1994]. Les cadres actuels et les étudiants doivent être formés en tant que leaders pour l'avenir qui nous attend. Dans le passé, les théories du leadership se sont concentrées sur les processus de gestion conçus pour maintenir et améliorer régulièrement les performances. Aujourd'hui, une nouvelle théorie du leadership a fait surface [House, 1977, Burns, 1978, Bass, 1985, Bennis et Nanus, 1985, Tichy et Devanna, 1986, Kuhnert et Lewis, 1987, Conger et Kanungo,

1988, Saskin, 1938, Bass, 1990]. La recherche a prouvé que les nouvelles théories du leadership invoquent un comportement inspirant, visionnaire et symbolique [House, 1991].

CONCLUSION

Le changement est inévitable. Les marchés américains actuels semblent avoir perdu leurs frontières. Les changements environnementaux rapides affectent également les organisations et les personnes. Si les organisations planifient stratégiquement le changement, des résultats positifs peuvent être obtenus. Les organisations doivent se concentrer sur un leadership managérial transformateur pour survivre. Plus la structure d'une entreprise devient de nature horizontale; mieux il peut réagir avec souplesse à ses environnements. La gestion des processus n'est peut-être pas le remède pour toutes les organisations, mais la mise en œuvre doit être sérieusement envisagée, ne serait-ce qu'en partie. Si la gestion des processus doit être considérée comme une approche pour retrouver son efficacité, les compétences en leadership pourraient être un maillon essentiel du succès.

Selon Shamir, House et Arthur [1993], les employés sont plus susceptibles de se tourner vers les dirigeants et d'accepter leurs définitions de l'identité et de la mission de l'organisation [Shamir, House et Arthur, 1993] s'ils croient que cela fait partie intégrante de cette mission.

Les dirigeants peuvent gagner la confiance des employés pendant le changement en partageant un intérêt mutuel avec ceux qui les entourent et en fournissant aux employés la confiance nécessaire pour mener à bien leurs tâches. Si les organisations mettent en œuvre le concept de gestion des processus, les employés sont plus susceptibles d'acquiescer la confiance nécessaire pour accepter et s'adapter aux changements (Kotter, 2014). Les recherches actuelles ont indiqué que la combinaison des concepts de leadership transactionnel et transformationnel peut être bénéfique. Ces deux concepts peuvent être employés dans des quantités et des intensités différentes selon les circonstances [Egan, R., Sarros, J., Santora, S., 1995].

MORALE DE L'HISTOIRE

Lorsque John Russel a relevé le défi de combiner le marché alimentaire avec les opérations de marchandises générales, il a commencé par réorganiser la direction. John a employé le nouveau FIRM pour établir des programmes à l'échelle de l'entreprise afin de pousser le changement à travers l'organisation. Malheureusement, l'approche de John n'était pas adaptée pour transformer la culture organisationnelle de la nouvelle entreprise. Sa stratégie manquait de perfectionnement en gestion et de la nécessité d'un leadership transformateur, une composante intégrale de la gestion réussie du changement organisationnel et de la restructuration. Si John s'était concentré sur le fait de s'assurer que ses dirigeants avaient des niveaux élevés de communication et de visibilité avec leurs employés, favorisant la motivation et une productivité accrue, il aurait peut-être pu réorganiser efficacement les opérations de vente au détail de son entreprise.

RÉFÉRENCES

- Anderson, Lydia, Bolt, Sandra, (2011). «Compétences professionnelles pour réussir en milieu de travail», Prentice Hall, deuxième édition, pp 165-166.
- Bass, Bernard, (1990). «Des transactions au leadership transformationnel: apprendre à partager la vision», Organisation Dynamics, Volume 18, hiver, 1990.
- Bass, Bernard, (1985). Leadership and Performance Beyond Attentes, New York: Free Press, 1985. Bennett, Amanda, (1992). "Les entreprises dirigées par des équipes dirigeantes peuvent récolter des fruits et encourir des risques." The Wall Street Journal, 5 février 1992, pp: B1-B5.
- Bennis, Warren et Nanus, Burt, (1985). Les stratégies pour prendre les choses en main, New York: Harper et Row, 1985.
- Marron. (2011). «Une approche expérientielle du développement organisationnel 8th. E, Pearson Education. Buhler, Patricia, (2010).** «Leaders vs. Managers», National Research Bureau, publication originale 1995, Burlington, Volume 56, Numéro 5, pp 1- 25.
- Burns, James MacGregor, (1978). Leadership, New York; Harper et Row, 1978. Conger, Jay et Kanungo, R., Charismatic Leadership, San Francisco: Josey-Bass, 1988.
- Doorewaard, H., Benschop, Y., (2003). «GRH et changement organisationnel: un effort émotionnel», Journal of Gestion du changement organisationnel, volume 16, numéro 3, p. 272.
- Egan, R., Sarros, J., Santora, J., (1995). "Mettre en pratique le leadership transactionnel et transformationnel, Journal of Leadership Studies, volume 2, numéro 3, été 1995,
- Frohman, Mark, (1990). «Gestion de niveau inférieur: les clients internes du changement», Semaine de l'industrie, volume 239, numéro 21, novembre 1990. pp: 28-34.
- Gardner, John, (1990). "The Nature of Leadership", On Leadership, New York: Macmillan, 1990, Ginsberg, Ari et Buchholtz, Ann, (1990). "La conversion au statut à but lucratif: la réactivité des entreprises au radical Change, "Academy of Management Journal, Volume 33, Numéro 3, septembre 1990, pp: 445-477. House, Robert, (1977)." A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, "Administrative Science Quarterly, Volume 16, 1971.
- House, Robert, (1991). "Personnalité et charisme aux États-Unis, présidence: une théorie psychologique du leader Efficiency, "Administrative Science Quarterly, Volume 36, 1991. Huey, John, (1994)," The New Post-Heroic Leadership ", New York: FORTUNE, 21 février 1994. Jacob, Rahul, (1992)." The Search Pour l'organisation de demain, FORTUNE, 18 mai 1992, pp: 92-98.
- Kiechal, W., (1994). «A Manager's Career», New York: FORTUNE. 4 avril 1994.

- Kotter, John, (2014). "Gestion du changement vs leadership du changement: quelle est la différence?" Kotter International, _____
Forbes, pp 1-17.
- Kuhnert, Karl et Luwis, P.,(1987). "Leadership transactionnel et transformationnel: une approche constructive
Developmental Analysis, «Academy of Management Review, Volume 12, 1987. Lupton, Tom, (1991).« Top-Down or Bottom-Up
Management? », Personnel Review. Vol. 20, numéro 3, 1991, pp; 4- _____
dix.
- MacDonald, S., (1990). «Blue Print For Change», The Wall Street Journal, juin 1990, Maynard, H., et Mehrtens, S., (1993). LA QUATRIÈME
VAGUE. San Francisco; BerrettKochler, 1994. Ossin, A., et Mandi, V., (1992). «Rôle vital des opérations de production dans l'ingénierie
concurrente», Journal of _____
Systèmes de fabrication, vol. 10, n ° 5, mai 1992, pp: 32-42. O'Toole, James, (1994), «New Golden Age of Autos», New York;
FORTUNE, 4 avril 1994. Prosci, (2007). «Connecting Change Management to Business Results», Change Management Learning Center, pp 1
-4, _____
www.change-management.com
- Sashkin, Marshall, (1988). "The Visionary Leader", dans J_A_Conger et RA Kanugo (éd.). Leadership charismatique:
Le facteur insaisissable de l'efficacité organisationnelle: San Francisco: Josey-Bass, 1988, Shamir, B., House, R.,et Arthur, M.,
(1993). "Les effets motivationnels du leadership charismatique: un auto-
Concept Based Theory, "Organizational Science, Vol. 4, No. 4, novembre 1993. Sirkin, Harold, Keenan, Perry, Jackson, Alan,
(2005)." The Hard Side of Change Management ", Harvard Business _____
Review, Reprint R0510C, pp 1-10.
- Stoney, John, (1989). «Développement de la gestion: revue de la littérature et implications pour la recherche future»,
Revue du personnel, vol 18, annuel, 1989.
- Tichy, Noel et Devanna, M., (1986). The Transformational Leader, New York: Wiley, 1986.