

RESISTANCES AUX CHANGEMENTS ET STRATEGIES DE MINIMISATION

– Une approche de gestion du changement –

Hassane Chabane
Maître de conférences
Université de Batna

ABSTRACT

La nature des résistances aux changements dans l'entreprise, leurs caractéristiques et leurs sources sont traitées dans la première de ce travail.

Dans la deuxième partie une stratégie particulière de minimisation de résistance l'entreprise est proposée.

Cette stratégie intègre des caractéristiques comportementalistes et des outils motivationnels permettant de réduire la résistance et créer un climat plus réceptif aux changements dans l'entreprise.

De techniques spécifiques d'introduction de changement représentant la tactique viennent compléter la stratégie et la consolider.

MOTS CLES :

- Résistances aux changements
- Résistance to change.
- Gestion des changements.
- Managed resistance to change
- Stratégies de minimisation de résistance.
- Change management aux changements

INTRODUCTION

Machiavel dans son fameux livre: le Prince, disait:

« Il n'y a pas une chose plus difficile à prendre en mains, plus périlleuse à conduire, ou plus incertaine quant à l'issue que de prendre l'initiative d'introduire un nouvel ordre des chose ; parce que l'innovation a comme adversaires tous ceux qui ont réussi sous l'ordre ancien et comme partisans de timides défenseurs parmi ceux qui pourraient réussir sous l'ordre nouveau ⁽¹⁾.

Ainsi, l'introduction de changements, dans les entreprises (par le biais de technologies nouvelles, d'hommes nouveaux ou d'idées nouvelles), provoque souvent des bouleversements structurels, sociaux et culturels importants. Une grande partie des personnes (ou groupes) qui subissent ces changements réagissent par un mécanisme de rejet, appelé communément résistance aux changements.

D'une manière générale, la résistance est une force qui empêche l'action de se dérouler dans les conditions voulues. Elle tend à maintenir les choses dans leur état statique et empêcher ainsi toute tentative de changement. La résistance au changement est définie comme étant un phénomène multiforme qui se traduit par un certain nombre de facteurs indésirables tels que ⁽²⁾:

- **le retard:** l'introduction du changement dure plus longtemps que prévu du fait de la résistance rencontrée.
- **le surcoût:** le retard cité plus haut entraîne des surcoûts financiers.
- **l'instabilité:** le conflit entre partisans et adversaires du changement se traduit sur le terrain par une certaine instabilité dans le processus du changement.

1. CARACTERISTIQUES ET SOURCES DE RESISTANCE

Avant d'aller plus loin, pour connaître la nature et les sources de résistance, il est utile de savoir que les individus/ groupes, résistent aux changements pour les raisons suivantes :

- l'incertitude et la peur de l'inconnu quant aux implications du changement
- le changement est incompatible avec les valeurs sociales et culturelles acquises.
- le changement représente une menace aux habitudes et aux relations déjà établies.
- le changement est imposé.

1.1 - Caractéristiques des résistances aux changements

1.1.1. L'intensité de la résistance:

C'est le degré d'opposition et de vigueur dans les réactions d'un individu face à un changement donné.

L'intensité de la résistance au changement est déterminée par 4 facteurs:

1- l'amplitude du changement :

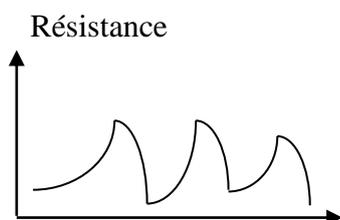
D'une manière générale, un changement drastique introduit sur une courte période de temps, rencontre nécessairement une résistance de la part des individus qui sont sensés le subir.

D'après Ansoff (2) **Résistance = $\frac{\text{Changement}}{\text{Temps}}$**

Deux postulats peuvent être formulés à cet effet:

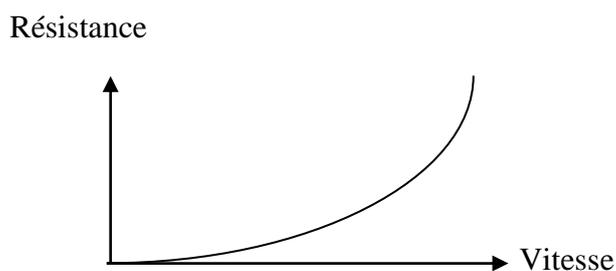
- la résistance est proportionnelle au degré de discontinuité ou de coupure induite par le changement dans la structure du pouvoir en place.

- la résistance est inversement proportionnelle à la période de temps sur laquelle est étalée le changement.



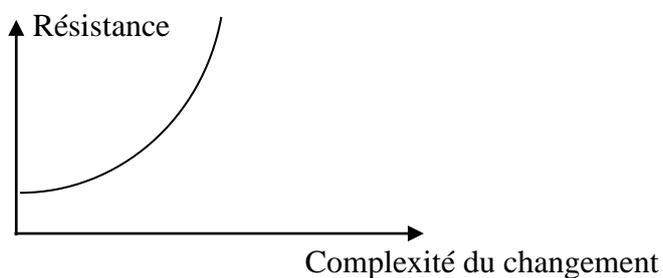
2- Vitesse du changement :

Quand la vitesse du changement augmente, la résistance augmente automatiquement; la courbe exprimant cette relation est de la forme suivante:



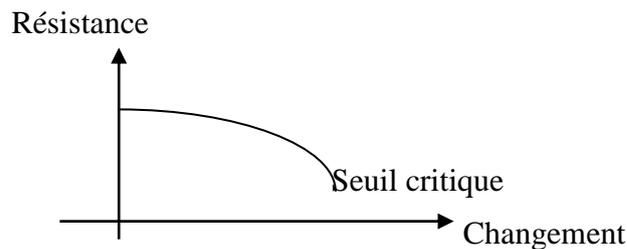
3- complexité du changement:

Plus un changement est complexe, moins il est assimilé et par conséquent, plus grand ou plus intense est le rejet (résistance). La courbe en- dessous représente la résistance en fonction de la complexité du changement.



4- Fréquence du changement :

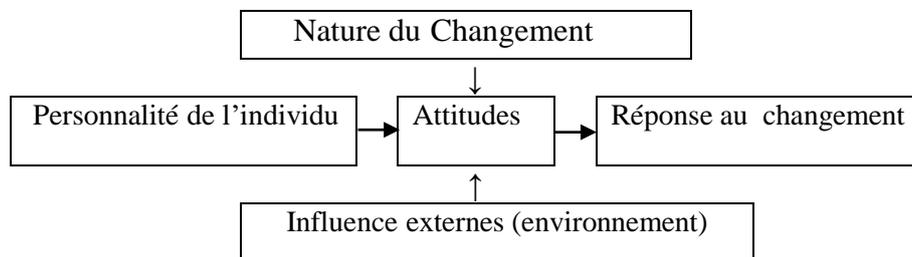
Plus la fréquence du changement est élevée, plus la résistance augmente, jusqu'à un certain seuil («tresh hold») où la résistance s'épuise. A partir de ce point, la résistance commence à diminuer en raison de l'accoutumance et du dépassement du seuil critique.



1.2- Nature de la résistance/Sources de résistances aux changements

Etant donné que l'on s'est placé au niveau des individus pour analyser le phénomène de résistance au changement, il est utile rappeler qu'un individu n'est pas une entité isolée mais qu'il appartient à un ou plusieurs groupes (familial, professionnel, culturel, politique, etc....)

Ainsi, toute conduite ou attitude vis-à-vis d'un changement sera issue d'une combinaison de forces émanant de l'individu et de son environnement social au sens large. Saisir le sens de la résistance des individus face à un processus nouveau, implique la recherche de la cause à travers le comportement c'est -à dire l'extériorisation d'un système de valeurs propres à l'individu et aux groupes auxquels il appartient. Le tableau indicatif des interactions suivant est révélateur



La réponse d'un individu vis-à-vis d'un changement donné, c'est à dire son attitude est déterminée par trois facteurs :

1. la personnalité de l'individu
2. la nature du changement
3. les influences externes (environnement).

Ces facteurs déterminent les différentes formes de résistance qui seront présentées ci-après :

1.2.1- Résistance logique

Ce genre de résistance est basé sur le raisonnement rationnel et logique. Le seul intérêt est de savoir si ce qui est en train de changer conduit à une amélioration ou détérioration de la situation actuelle, de ceux qui vont subir le changement. Ce genre de résistance suppose des individus rationnels, agissant logiquement et dans leur propre intérêt.

1.2.2 - Résistance psychologique

Ce genre de résistance est basé sur les traits de caractère même de l'individu et se manifeste en fonction de sa personnalité. L'énergie qui déclenche la résistance est provoquée par un mécanisme de défense que l'individu développe pour éviter de prendre conscience de ses propres faiblesses ou de prendre connaissance de la réalité extérieure, dans la mesure où elle le menace.

Certains individus ont toujours tendance à rejeter la nouveauté sans même en connaître les contours. Ce qui est inconnu est susceptible de remettre en cause leurs conceptions ⁽³⁾. Autrement dit, l'individu capable de s'adapter aux changements est un « système ouvert » à la réalité objective ; l'individu qui rejette le changement est un « système fermé » sur le monde réel, il se maintient en équilibre en créant sa propre vérité- vérité subjective-.

1.2.3 -Résistance culturelle

Ce type de résistance est basé sur l'incompatibilité du changement avec les valeurs culturelles acquises et donc avec les

mentalités. Ce qui nous amène à définir d'abord la culture : « c'est l'ensemble des actions du milieu qui assurent une socialisation des individus au cours de leur développement et leur intégration dans une collectivité ⁽⁴⁾.

En conséquence l'on ne peut comprendre l'individu sans se référer à son milieu car celui-ci représente le système de valeur, la morale, l'éthique... auquel l'individu adhère et qui représente pour lui un certain conditionnement social qui le guide dans ses comportements et détermine sa mentalité ⁽⁵⁾. Ce ci dit, le changement peut parfois être considéré comme une révolution dans les croyances et un profond bouleversement dans les mentalités car il remet en cause les croyances et suscite des interrogations quant à son harmonie avec le mode de vie que mènent les individus.

L'idée la plus répandue dans le contexte culturel arabo-musulman est celle de la fatalité (Mektoub). Une telle idée fait que les individus soient incapables de saisir qu'un accident par exemple est soumis à une loi d'occurrence, elle-même fonction du nombre d'occasion qu'on lui aura donné de se reproduire. Cette résistance culturelle pose de grands problèmes de prévention d'accidents et de la gestion du risque (voir le travail de L. Sahraoui en collaboration avec l'auteur).

1.2.4 – Résistance technique ou technologique

Ce type de résistance est basé essentiellement sur l'inadaptation de la technologie. En Algérie, la révolution industrielle avec un choix délibéré pour technique de pointe (Enie-Bel-Abbès, Sider, Annaba, G.N.L Arzew) pose avec acuité les problèmes de transfert de technologie et les capacités ses travailleurs à « digérer » cette technologie.

Ce décalage entre un matériel ultramoderne et le niveau de développement de la société crée des contradictions entre l'infrastructure et la superstructure. « le bagage socioculturel de

population rural algérienne qui compose la force ouvrière est en conflit avec les exigences du monde industriel, telles la ponctualité, la décomposition d'une tâche en infinité d'éléments routiniers et l'interdépendance des ouvriers sur une chaîne d'assemblage»⁽⁶⁾.

1.2.5 - Résistance sociologique

Cette forme de résistance est basée sur l'incompatibilité des intérêts et des valeurs du groupe avec le changement que l'on désire apporter. Il convient de signaler que dans cette forme de résistance interviennent énormément les autres types de résistances évoqués plus haut. Un fait cependant attire beaucoup l'attention: «les opinions collectives résistent mieux au changement que les croyances individuelles»⁽⁷⁾.

Les groupes ont une culture et une dynamique propres à eux. Ils ont une stabilité et une consistance qui dépassent de loin celles de la plupart des individus. La sociologie montre (7ibid) :

- Un groupe d'individus qui réalisent une tâche commune, développent avec le temps des similitudes de comportement et d'apparence « group think »
- Ils développent un consensus sur l'information (filtre) qui absorbe l'information pertinente à l'objectif commun et rejette l'information indésirable (censure).
- Ils développent un consensus que les sociologues appellent « Model of reality » c'est à dire une perception commune et uniforme de la réalité.

2. STRATEGIES DE MINIMISATION DE RESISTANCE

Dans la partie précédente du travail nous avons pu établir la nature de la résistance, ses caractéristiques et identifier les diverses sources de résistance au changement.

Dans cette partie nous allons tenter d'élaborer une stratégie particulière qui permettra de réduire l'ampleur de la résistance et créer un climat plus réceptif au changement.

2.1 – Définition des concepts

En premier, il y a lieu de faire la distinction entre stratégie et tactique. La stratégie se réfère à une conception générale ou à un plan d'action (exemple: stratégie proposée dans ce travail pour minimiser les résistances aux changements); alors que la tactique se réfère à des actions concrètes et bien spécifiques qui découlent de la stratégie (ex : les techniques d'introduction de changements d'Ansoff, et celle de Davous).

En second lieu, il importe de définir ce qu'est une stratégie et quels sont les critères auxquels elle doit répondre pour atteindre l'objectif.

Rumelt ⁽⁸⁾ propose la définition suivante:« la stratégie est l'ensemble des objectifs, politiques et plans qui, pris ensemble définissent le champ d'action de l'entreprise et l'approche qu'elle utilise pour la survie et la réussite ».

- Pour Alfred P.Chandler ⁽⁹⁾ :« La stratégie représente le choix des objectifs à long terme, l'adoption d'actions déterminées et l'allocation des ressources nécessaires pour la concrétisation de ces objectifs ».
- D'après Rumelt, il est impossible de démontrer que telle stratégie est optimale ou garantir si elle peut être opérationnelle. Cependant, elle doit satisfaire au moins l'un des critères suivants:
 - La consonance : la stratégie doit présenter une réponse adaptée à l'environnement externe et aux changements critiques qui se produisent à l'intérieur de ce dernier.

- La consistance : la stratégie ne doit pas présenter des buts et des politiques inconsistants.
- La faisabilité : la stratégie ne doit ni dépasser les ressources disponibles ni s'atteler à des problèmes insolubles.
- L'avantage : la stratégie doit créer et/ou maintenir l'avantage « comparative advantage ».
- « La valeur d'une stratégie dépend non seulement de l'élégance de sa conception mais pleinement de sa faisabilité » comme le souligne R. Waterman ⁽¹⁰⁾.

Nous proposons, en ce qui nous concerne, une définition propre de ce que nous entendons par stratégie de minimisation de résistance:

« C'est l'ensemble des actions planifiées et des moyens mis en œuvre pour faire en sorte que les résistances rencontrées par un changement soient les moins intenses possible ».

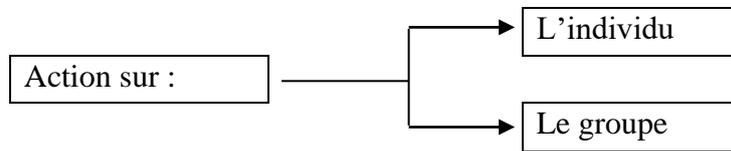
2.2- la portée de la stratégie

La portée de la stratégie dépend essentiellement de la nature et de l'ampleur des problèmes rencontrés, de la manière dont ces derniers sont appréhendés et analysés et surtout des mécanismes mis en place pour solutionner ces problèmes.

Une stratégie ayant pour but de minimiser les résistances aux changements doit être conçue de manière à prendre en considération les facteurs-cibles du changement, à savoir, l'individu et les groupes auxquels appartient l'individu.

Il s'agit donc d'élaborer une stratégie à double portée ou stratégie à deux composantes ⁽¹¹⁾

- (1) Action sur l'individu
- (2) Action sur le groupe



2.3 -Stratégie d'introduction de changement

Une approche intégrant des caractéristiques comportementalistes (behavioral features) et adoptant la démarche suivante peut être utilisée dans l'introduction d'un changement.

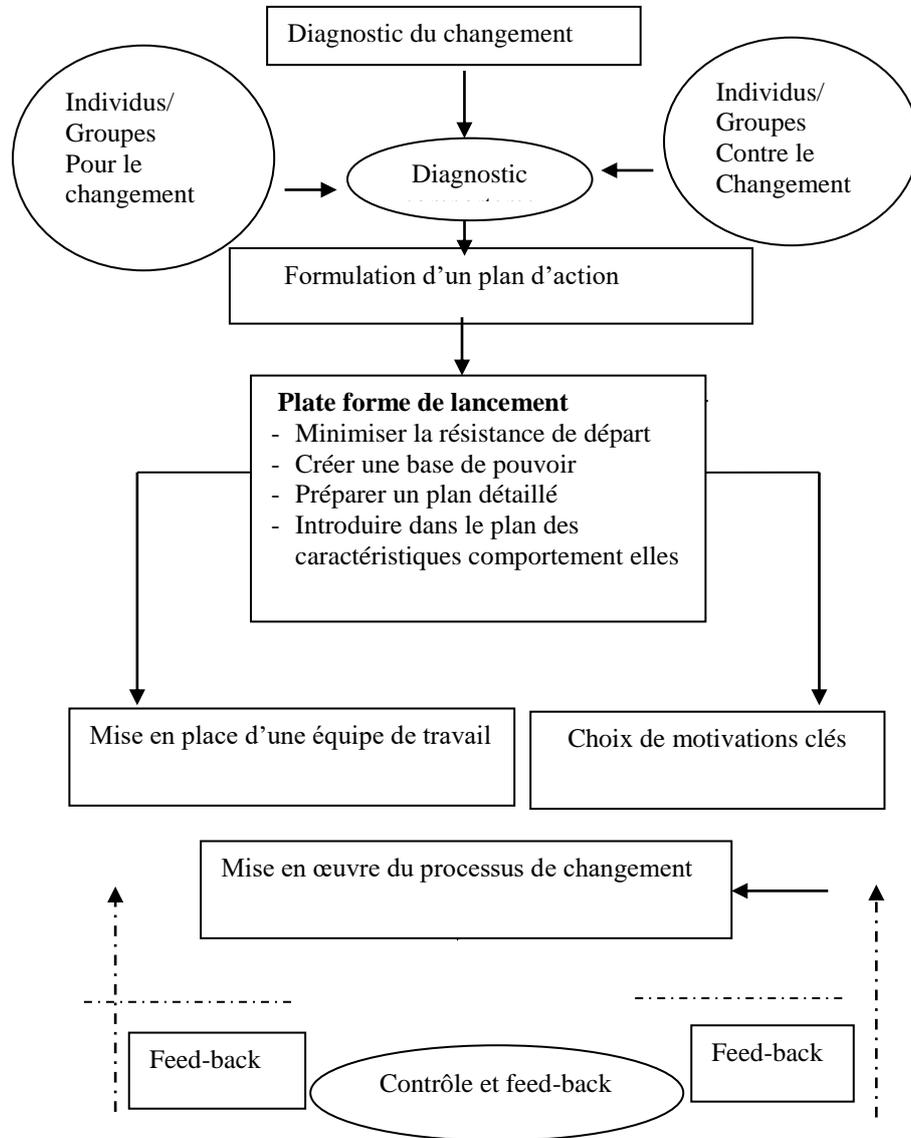
L'approche proposée comprend :

- un diagnostic comportemental qui doit en quelque sorte radiographier « les zones de résistance» et les zones de support au changement, les raisons de leur résistance, la composition et la force des groupes.
- Formulation d'un plan d'action contenant :
 - 1- Minimisation progressive des résistances
 - 2- Conception d'outils réducteurs de résistance résiduelle (primes, promotion, formation ...)
 - 3- L'édification d'une base de pouvoir pouvant donner au changement un momentum

2.3.1 – Diagnostic sur la nature du changement

Cette première étape consiste à établir un premier diagnostic qui doit déterminer :

- a) Si la discontinuité (coupure) induite par le changement est unique par sa nature ou s'il y a eu des discontinuités similaires dans d'autres domaines ou d'autres départements ; ceci permettra d'ores et déjà de prévoir, par analogie, les résistances éventuelles et de voir quel type d'approche a été utilisé pour l'introduction du changement et la minimisation de la résistance.
- b) Les unités, départements, ou sections qui seront affectés par le changement afin de leur consacrer l'attention et le support nécessaire.
- c) La complexité du changement afin d'envisager les actions d'information ou de formation des individus qui seront affectés par le changement.
- d) L'amplitude du changement par rapport au temps, sachant que



R = CHANGEMENT / TEMPS

Ceci implique l'étalement du changement sur le temps ou son fractionnement

$$R = \frac{\text{CHANGEMENT}}{T} = \frac{\text{Changement 1}}{t1} + \frac{\text{Changement 2}}{t2} + \dots + \frac{\text{Changement}}{tn}$$

R= RESISTANCE

CHANGEMENT = Changement total

T= Période totale du changement

Changement = 1^{ère} fraction du changement

t1 = Période nécessaire pour effectuer la 1^{ère} fraction de changement.

e) La vitesse du changement, sachant que

$$R = \text{Changement} * \text{Vitesse}$$

Il faut réduire la vitesse ou augmenter les motivations clés pour compenser la résistance.

2.3.2 – Diagnostic comportemental

Cette seconde étape consiste à établir un diagnostic prévisionnel qui doit en quelque sorte « radiographier » les secteurs qui vont être affectés et déterminer éventuellement :

- Les sources de la résistance en spécifiant celles qui sont les plus tenaces.
- Les personnes clés qui vont supporter ou résister au changement et les raisons de leurs résistances.
- Le support/résistance par des groupes politiquement et culturellement cohérents et l'importance de ces groupes pour le succès ou l'échec du changement.

Il est clair que ce diagnostic nécessite en plus de l'observation et des données relatives au changement le développement d'un outil rigoureux qui prévoit et mesure les attitudes des individus et groupes

au travail. Le diagnostic comportemental est d'une importance capitale dans la mesure où il permet d'orienter l'action de neutralisation des résistances vers les points potentiels de résistance tout en prenant en considération les individus ou les groupes réceptifs aux changements afin de les placer à l'avant grade du changement.

2.3.3- Formulation du plan d'action

A la lumière des diagnostics, un plan d'action doit être proposé. Il doit comprendre :

- Les objectifs à atteindre
- Les activités à faire et les moyens (humains et matériel) à prévoir pour atteindre le but visé.
- Le budget nécessaire à l'opération (les motivations clés).
- Les mécanismes juridiques à conjuguer.

2.3.4- mise en place d'une équipe de travail.

La mise en place d'une équipe de travail est nécessaire pour la réussite du changement qui peut en aucun cas être l'affaire d'un seul homme. La composition de l'équipe va varier en fonction du diagnostic établi plus haut et doit être formée autour d'un noyau « Agent of Change ». (12) et (13)

Les membres de l'équipe de travail ne doivent pas tous appartenir à l'organisation ou s'opère le changement, mais peuvent provenir aussi de l'extérieur. Ceux qui appartiennent à l'organisation présentent l'avantage de bien la connaître, mais aussi l'inconvénient d'avoir des idées fixes avec une forte charge émotionnelle. Ceux qui n'appartiennent pas à l'organisation ont l'avantage de voir le problème sous un angle objectif nouveau.

2.3.5- Choix des motivations clés.

Pour aboutir aux résultats escomptés, l'équipe de travail doit exercer ses efforts sur un facteur fondamental: celui de la motivation,

car un individu est une potentialité de comportements qui ne s'extériorisent pas sans motif. Aucun comportement n'est gratuit mais a toujours un but qui est la réalisation des motivations.

Plusieurs techniques motivationnelles existent. Nous contentons de citer deux techniques très connues :

1- La pyramide des besoins de Maslow ⁽¹⁴⁾.

Cette théorie part du postulat suivant : l'homme est guidé par le besoin. Il y a plusieurs niveaux de besoins: biologiques (manger, boire...), sociologique (appartenance, amitié...) besoin psychologique (estime, reconnaissance...) Il s'agit ici de déterminer le niveau de satisfaction de besoins d'un individu et d'agir sur les besoins non satisfaits qui sont les plus motivants. En d'autres termes :

- Est-ce qu'il y a un besoin pour le changement ?
- Ce besoin se situe à quel niveau ?
- Une fois le changement opéré, quels les sont les besoins qui seraient satisfaits par ce changement ?.

2- Le modèle de Vroom ⁽¹⁵⁾

Vroom a été le premier à développer une théorie générale cognitive du comportement au travail. Son approche s'inspire de la théorie des attentes dont l'hypothèse fondamentale est que le comportement est une fonction du produit de la valence et de l'espérance.

Motivation = Valence x espérance

- Motivation = expression d'un besoin
- Valence = préférence de l'individu pour une certaine voie dans la satisfaction d'un besoin donné
- Espérance = étant la vraisemblance (probabilité) que cette voie conduit à la satisfaction du besoin

a- Un exemple de raisonnement d'un partisan du changement

« J'aurais plus de chances de promotion avec le nouveau directeur »

ESPERANCE

MOTIVATION

VALENCE

3- LA TACTIQUE : TECHNIQUES D'INTRODUCTION DE CHANGEMENT

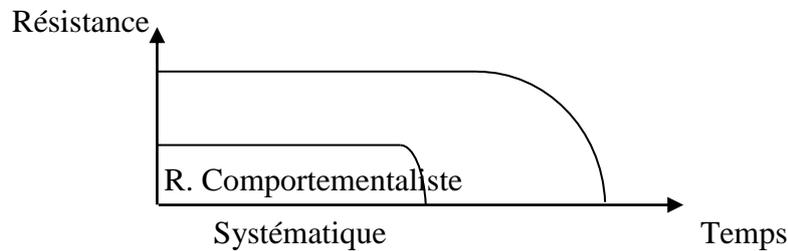
Le succès du changement dépend énormément de la manière dont il est introduit. L'échec de maintes tentatives de changement n'est pas toujours dû à une erreur de jugement dans le choix du changement mais à un manque de soins dans la préparation du terrain sur lequel les changements doivent s'opérer.

Les chances de succès de tout changement se trouveront multipliées quand on réfléchira autant sur la manière d'introduire le changement que sur le changement lui-même. Une tactique d'introduction est donc nécessaire pour minimiser les résistances de départ, les plus difficiles d'ailleurs et mener à bien le processus de changement. La tactique complète la stratégie et la renforce. Nous traiterons ici deux tactiques d'introduction de changement.

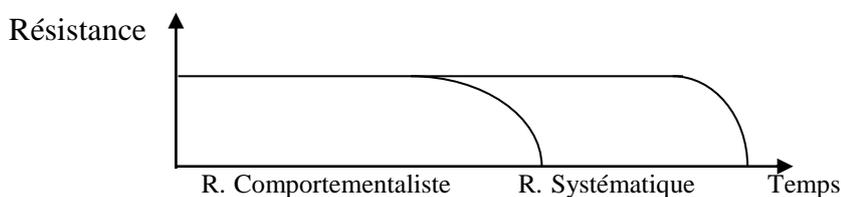
3.1 - Séquence dans les facteurs de changement

(sequencing technique d'Ansoff) Igor Ansoff a étudié les différentes manières d'introduction d'une nouvelle technique de gestion (Strategic Posture Analysis). Il a observé que sans préparation comportementaliste préalable, la résistance systémique (lourdeur bureaucratique ou lourdeur du système) vient s'ajouter à la résistance comportementaliste (résistances des individus et des groupes), et la durée de résistance est plus longue, alors que s'il y'a « une préparation de terrain » à travers des techniques motivationnelles appropriées, l'ampleur de la résistance et sa durée de trouvent réduites comme le montrent les figures suivantes

- Introduction de changement sans préparation psychologique.



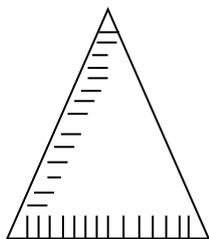
- Introduction de changement avec préparation comportementaliste



3.2 - Introduction progressive de changement

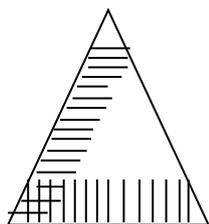
(Technique de Pierre Davous) ⁽¹⁶⁾

1^{er} étape



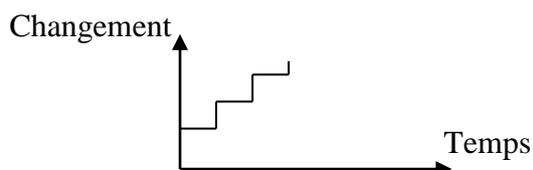
il s'agit ici en fait de mobiliser des agents de changement à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. L'avantage de l'introduction simultanée par « le haut est par le bas » pour la réussite du changement est de sensibiliser la base afin qu'elle soit plus réceptive et qu'elle se sente impliquée dans le processus de changement.

2^{ème} étape



Les différents agents acquis au changement sont à leur tour utilisés dans une «tactique de contamination» pour sensibiliser les individus et les groupes les plus perméables, afin de pouvoir en faire des agents positifs de changement qui participeront à leur tour de manière informelle à étendre l'action de sensibilisation au reste des membres et à la diffusion des informations relatives au changement.

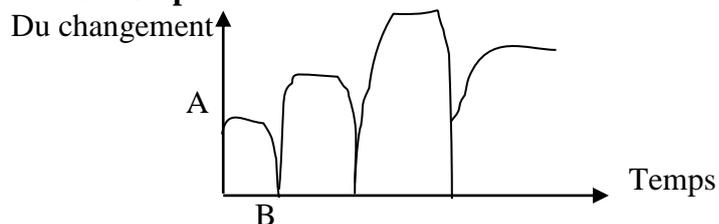
Le changement quant à lui doit être fractionné et introduit de manière progressive. Chaque fraction doit être séparée de la fraction suivante par une certaine période de temps qui assurera la compréhension, l'adaptation et l'évaluation. Ceci peut être représenté de la manière suivante :



*** changement par progression**

En d'autres termes, chaque fois qu'on augmente le niveau de complexité du changement, on doit procéder à l'évaluation de la compréhension et de l'acceptation du niveau précédant et ce afin de procéder aux actions correctives éventuelles avant de passer à un niveau plus complexe tel que présenté par la figure suivante:

Niveau de complexité



A = Niveau de démarrage = changement minimum Compris et accepté par la majorité.

B = Evaluation des résultats et décisions pour la prochaine étape

CONCLUSION

Des changements majeurs sont souvent introduits dans les organisations sans planification préalable et sans regard aux résistances conséquentes avec comme résultat l'échec au bout du chemin. La gestion du changement par tâtonnement « Muddling through » a montré ses limites. Les coûts économiques, sociaux et psychologiques de ces résistances sont connus.

Il faut souligner encore une fois qu'un changement considéré comme indispensable est rejeté de manière subjective pour des considérations psychologique, culturelles, sociologiques... Les causes profondes de la résistance sont donc, souvent à rechercher dans la personnalité et le caractère de l'individu, le groupe auquel il appartient, la culture dont il est imbibé et surtout dans la nature positive ou négative des retombées du changement. Chaque fois qu'un changement est opéré, il faut prévoir et prévenir d'emblée de la part de tout individu que touche un changement, une réaction d'obstruction, de rejet, d'obstination, de conservatisme... et parfois même une attitude incompréhensible.

Ceci nous amène à revoir les méthodes d'introduction du changement afin d'aboutir à une réelle « technologie de gestion de résistance » (« managed resistance to change »); La stratégie d'introduction de changement proposée dans ce travail ainsi que les tactiques utilisées pour l'asseoir représentent une réflexion dans ce sens.

En plus des paramètres classiques associés à une stratégie comme les activités, les étapes et le budget nécessaires, la stratégie proposée dans ce travail intègre des paramètres comportementaux ainsi que des outils motivationnels d'une entreprise apprenante « learning organization » qui possède la possibilité d'améliorer continuellement ses capacités pour mieux appréhender le futur. Dans un environnement changeant, l'entreprise a besoin d'une stratégie qui lui permet d'anticiper le futur et d'utiliser cette anticipation en conjonction avec un diagnostic interne de l'organisation- de sa culture et de ses forces et ses résistances.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) MACHAVELLI, Niccolo : The Prince, Harmondsworth, Penguin, 1970
- (2) ANSOFF, Igor : Implanting Strategic Management Prentice/Hall International, New-Jersey 1984
- (3) SAHRAOUI, Leila: Politique de Sécurité dans l'Entreprise, Mémoire d'ingénieur d'état, Université de Batna 1990
- (4) PIERRON, H : Vocabulaire de psychologie P.u .F Paris 1977
- (5) CHALVIND, D: Autodiagnostic des dirigeants ed, Normes et technique, PARIS 1971
- (6) CHABANE ,H: Strategic management of technology transfer, Human and social sciences Review Vol N5, Batna University press 1996
- (7) LAUER, R: Perspectives on social change Allyn Bacon Inc. Boston 1982
- (8) RUMELT, R: The Evaluation of Business Strategy in W Glueck, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill, ed.. 1980.
- (9) CHANDLER, A.P.: Strategy and Structure Cambridge, Mass: The MIT Press,1962
- (10) WATERMAN,R "The Seven Elements of Strategy",The journal of Business Strategy, Vol 2 N°3 1982
- (11) MORRISON, J and WILSON, I : The strategic management response to the challenge of global change . The world future society 1996
- (12) HESSELBEIN, F; JOHNSTON R: On Leading Change, Jossey Bass 2002
- (13) KANTER MOSS, R : the enduring skill of change leaders, in Leader to Leader, No 13 Summer 1999
- (14) MASLOW, A: Motivation and Personality, Harper, New-York, 1972
- (15) VROOM,V,Work and Motivation; Johon Wiley and Sons, New-York 1964
- (16) DAVOUS, P: Executives in the Business Entreprise of the future, Revue Française de Gestion N°5,1976.