

LE CHANGEMENT CULTUREL DANS L'ENTREPRISE TUNISIENNE: QUEL RÔLE POUR LE DIRIGEANT SUCCESSEUR? UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

CULTURAL CHANGE IN THE COMPANY OF TUNISIA: WHAT ROLE FOR THE MANAGER SUCCESSOR? AN EXPLORATORY RESEARCH

Rim Skander BELAID

Doctorante – Institut supérieur de gestion de Tunis (High school of management of Tunis) –
Tunis – Tunisia
rimskander_belaid@yahoo.fr

Mehrez CHAHER

Docteur – Institut supérieur de gestion (High school of management) – Tunis – Tunisia
chahermehrez@gmail.com

Recebido em 09/2011 – Aprovado em 05/2012

RÉSUMÉ

De nos jours, les entreprises sont continuellement confrontées à des changements de tout genre: technologiques, économiques et institutionnels. Leur vécu est rythmé par différents efforts d'adaptation afin d'assurer leur bon fonctionnement et leur pérennité. Le changement de dirigeant constitue dans ce cadre un événement susceptible d'avoir des conséquences diverses, pouvant toucher les aspects les plus profonds de la vie de l'entreprise; ce qui suscite d'innombrables interrogations quant aux bouleversements possibles que cela peut provoquer. En particulier, la culture de l'entreprise se trouve au cœur du phénomène du changement de dirigeant. En Tunisie, nous assistons fréquemment, depuis quelque temps, à des remplacements de dirigeants, souvent accompagnés par une volonté (voire même une nécessité) de modifier la culture organisationnelle. Une étude exploratoire par le moyen d'entretiens semi-directifs, menée auprès de grandes entreprises tunisiennes ayant vécu un changement de dirigeant, nous permet de mettre à jour les caractéristiques et les pratiques du successeur qui interviennent dans le changement culturel au sein de ces entreprises.

Mots-clés: Culture Organisationnelle – Succession – Rôle du Dirigeant – Changement Culturel.

ABSTRACT

These days, companies are faced to a variety of changes: technological, economical institutional... Their daily life is punctuated with different adaptation efforts in order to guarantee good working and permanence. By the way, top management change in an event that is likely to have many consequences on the deepest features of a corporate life. This gives rise to innumerable questions about possible disruptions such an event could provoke. Particularly, organizational culture seems to be in the centre of top-management change phenomenon. These days in Tunisia, we frequently attend to CEO replacements, which are usually accompanied by a will (or even a need) to transform the organizational culture. An exploratory study made via interviews, conducted with Tunisian companies which lived a CEO change, allows us to understand successor characteristics and practices involved in the organizational culture change.

Keywords: Organizational Culture – Succession – Top Management Responsibility – Culture Change.

INTRODUCTION

14 janvier 2011, l'histoire de la Tunisie bascula.

La révolution des jasmins, comme l'ont baptisée certains médias, vient chambouler le quotidien des tunisiens, mais aussi celui des entreprises. On assiste alors à des événements uniques dans le monde des affaires: limogeages de PDG, de DG et d'autres responsables par les employés, revendications d'améliorer les conditions de travail, de changer les méthodes habituelles, de rompre avec la bureaucratie et de respecter le principe de la méritocratie. Il s'agit d'une réelle remise en cause du fonctionnement des organisations tunisiennes, publiques et privées.

Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise, particulièrement ceux qui sont nouvellement nommés, se trouvent face à un défi de taille. Dans plusieurs cas, ils doivent gérer la culture même de l'entreprise, afin de garantir une adaptation optimale aux nouvelles circonstances et aux valeurs qui sont désormais en vigueur. Ils sont également devant la nécessité d'orienter leurs équipes de travail afin d'éviter troubles et anarchie.

Pour ce faire, mettre en place des stratégies de changement culturel est loin d'être une tâche facile. Ceci est dû à la nature complexe de la culture de l'entreprise, et dépend en grande partie du comportement et des compétences du dirigeant.

Dans le présent article, nous approchons le changement culturel selon une logique intentionnelle de la direction, dont l'objectif premier est d'adapter la culture de l'entreprise aux exigences de l'environnement, mais aussi aux objectifs et aux valeurs du dirigeant.

Dans un premier temps, nous présenterons les concepts clés de notre étude, en l'occurrence la culture de l'entreprise, le changement culturel et le rôle du dirigeant dans ce cadre.

Nous nous attarderons, dans un second temps, sur les différents comportements managériaux

susceptibles d'accompagner la transition d'une culture organisationnelle à une autre, ou, du moins, d'apporter certaines modifications à la culture de l'entreprise. Nous nous basons dans ce cadre sur des entrevues réalisées au sein d'entreprises tunisiennes ayant vécu un changement de PDG ou de DG dans les cinq dernières années. En effet, les expériences de ces entreprises et de leurs dirigeants sont en mesure de jeter un éclairage sur la façon dont un changement culturel au sein des organisations peut être mené dans le contexte actuel du pays.

1 LA CULTURE DE L'ENTREPRISE: UN CONCEPT RICHE ET COMPLEXE

1.1. Qu'entendons-nous par "culture de l'entreprise"?

Dans le début des années 80, la sortie de deux livres marque le monde du management, et placent la "culture de l'entreprise" sous les feux de la rampe: "Corporate Culture" de Deal et Kennedy, et "In Search of Excellence", de Peter et Waterman. Depuis, les travaux et les études en management s'intéressent de plus en plus à ce concept, et s'accordent sur sa centralité dans le développement et la pérennité de l'entreprise. Les cabinets de conseil se sont rendu compte qu'au-delà des spécificités organisationnelles, la culture de l'entreprise représente désormais un atout stratégique, un avantage concurrentiel inimitable, une source de compétitivité.

Pour appréhender la culture de l'entreprise, ou "culture organisationnelle" telle que baptisée dans certains travaux, les courants de pensée en présentent des définitions et des descriptions diverses. Parmi les études les plus connues, figurent celles d'Andrew Pettigrew, d'Edgar Schein, ou encore de Geert Hofstede.

Dans ce cadre, la définition la plus connue et la plus évoquée de la culture organisationnelle est celle qui a été proposée par Edgar Schein (1985, 2004), stipulant qu'il s'agit d'un

Ensemble de postulats de bases, inventés, découverts ou développés par un groupe en apprenant à faire face à des problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne; et qui ont été suffisamment vérifiés et confirmés pour être considérés comme valides, et enseignés en tant que façons appropriées de penser ou de se comporter face aux problèmes.

C'est ainsi que la culture de l'entreprise est définie comme étant la manière spécifique dont celle-ci réalise ses activités et répond à ses problèmes, traduisant ainsi un processus continu d'apprentissage culturel et collectif.

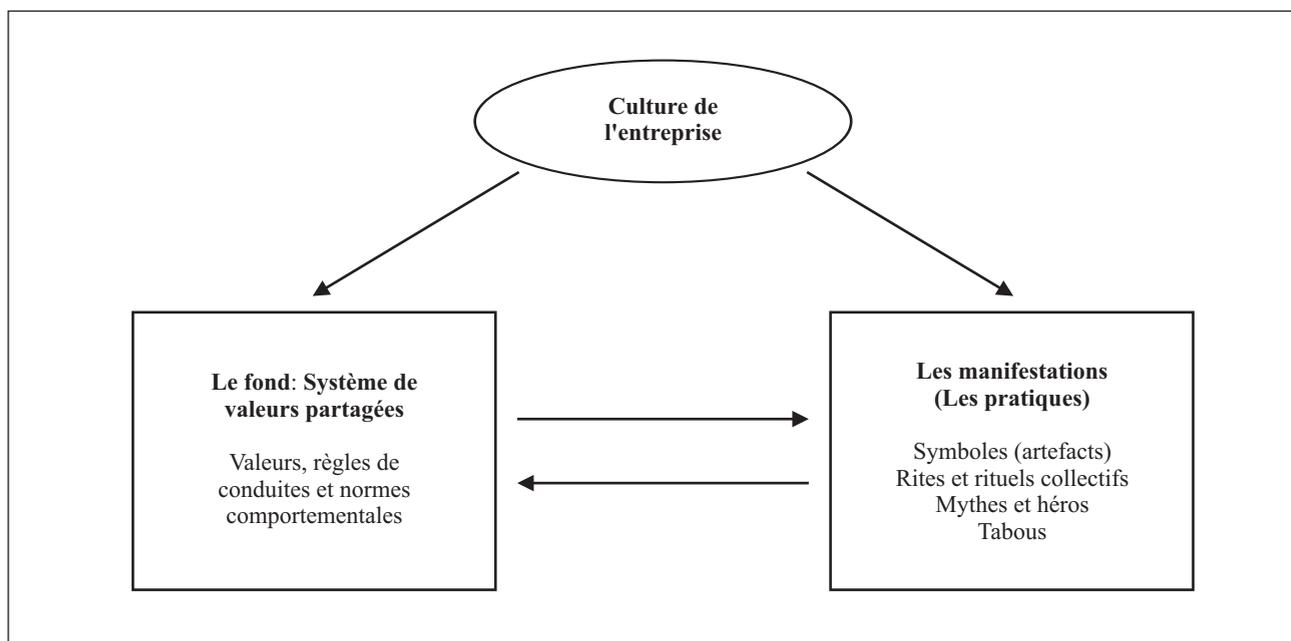
Quant à sa description, elle s'est souvent faite à partir des éléments qui la composent, à savoir l'ensemble des valeurs partagées par les acteurs au sein de l'organisation, et les manifestations tangibles (les pratiques, au sens de Hofstede) qui se traduisent par les différents rites et rituels collectifs, les symboles ou artefacts, les mythes et les héros qui marquent (ou ont marqué) le quotidien de l'entreprise (figure 1).

Le concept de culture organisationnelle est

riche est complexe, du fait qu'il englobe des composantes de natures différentes, du fait qu'il soit multidisciplinaire, et du fait que ses fonctions touchent les facettes les plus importantes des organisations. En effet, ces fonctions s'étalent sur les deux niveaux organisationnels interne et externe, et sont essentiellement liées à l'identité collective (intégration interne), au contrôle, et à l'adaptation externe, ce qui fait de la culture organisationnelle un élément pivot dans le fonctionnement de l'entreprise.

Quoique les études s'intéressant à ce concept l'aient analysé selon des perspectives diverses, elles s'accordent sur un point : le rôle clé que le dirigeant détient dans la dynamique culturelle du groupe de travail. Qu'ils s'intéressent à la culture comme une source de cohésion, comme un facteur de performance, ou comme une ressource stratégique; qu'ils focalisent sur les rituels et les tabous, sur le symbolique et l'imaginaire, ou sur les normes et valeurs, les travaux sur la culture organisationnelle montrent, plus ou moins explicitement, la centralité du rôle du dirigeant, en tant qu'acteur principal et influent dans la détermination de la culture de son entreprise.

Figure 1 – Les niveaux et les composantes de la culture organisationnelle



1.2 Le changement de la culture de l'entreprise: débats et controverses

Dans la vague des travaux et recherches analysant le phénomène, celles qui s'intéressent à la conduite du changement culturel se sont largement développées. De nombreuses pratiques et démarches ont alors été proposées dans le but de changer ou gérer la culture de l'entreprise, provoquant des polémiques diverses.

En effet, le changement culturel renvoie à une modification de différents éléments profondément ancrés dans les pratiques du groupe de travail, qu'ils soient de nature observable (les règles et normes, les artefacts, les rites) ou implicite (les valeurs et les croyances, les idéologies, les mythes, les tabous).

Malgré l'importance du levier culturel dans les changements stratégiques, il reste tout de même négligé par bon nombre de dirigeants, ce qui cause dans plusieurs cas l'échec du processus de changement.

En outre, les études et les observations empiriques s'accordent sur le fait que la mise en œuvre d'un changement culturel est lente et progressive, tout en soulignant l'effet des routines quotidiennes dans ce sens.

Dans ce cadre, nous pouvons remarquer que deux courants de recherche s'opposent: d'une part ceux qui défendent et encouragent le changement culturel, et de l'autre côté ceux qui le critiquent.

Pour les recherches favorables au changement culturel (Garliardi, 1986; Kotter et Heskett, 1993; Kotter, 1995; Peters et Waterman, 1999), la culture de l'entreprise est considérée comme une variable organisationnelle parmi tant d'autres, qui peut (et devrait) être gérée en vue de réaliser la performance et d'atteindre l'excellence. La culture est une véritable ressource, dont la gestion peut se dérouler selon une planification préalable, et à travers des interventions multiples, d'origine interne ou externe.

Dans cette perspective, le changement culturel

a lieu afin de permettre aux organisations de s'adapter aux mutations de l'environnement, et aux exigences de leurs parties prenantes.

La culture de l'entreprise est très difficile à modifier, du fait qu'elle soit composée d'éléments et de valeurs profondément ancrés dans l'histoire de l'organisation et dans l'esprit de ses acteurs. Pour changer la culture, il faut donc en premier lieu identifier ces éléments et ces valeurs (Flanagan, P, 1995).

Pour ce faire, transformer une culture nécessite un plan, dont les principales actions, d'après un travail de recherche mené par Forsythe L. L. (2005), consistent à évaluer la situation culturelle, recommander des changements, communiquer le besoin de ces changements et ajuster ces recommandations afin de créer la transformation culturelle. Cet ensemble d'actions est accompagné par l'utilisation des attributs positifs de la culture existante.

Les résultats de la recherche de Forsythe ne font que rejoindre les recommandations faites par Kotter, M. (1996), dans son modèle de conduite du changement. En effet, Kotter décrit une démarche de huit étapes qui prend en considération la culture organisationnelle. Selon lui, tout changement organisationnel doit être géré en accordant une importance particulière à la compatibilité de ses objectifs avec la culture de l'entreprise. De ce fait, intégrer de nouvelles approches, de nouvelles pratiques et de nouvelles valeurs est le défi de la transformation culturelle.

La proposition de Kotter représente un apport considérable en matière de conduite du changement organisationnel. Son étude peut être étendue au niveau d'un changement culturel, vu la centralité de la culture de l'entreprise dans son analyse.

A partir de ces analyses, deux concepts principaux sont soulignés, qui conditionnent le succès d'un processus de changement au niveau de la culture organisationnelle : le leadership, et la communication.

Ces deux éléments, ainsi que leur contribution dans le changement culturel, ont été profondément étudiés, notamment à travers les travaux s'intéressant au leadership transformationnel, et les approches communicationnelles du changement.

En outre, ces recherches ne font qu'approuver le modèle de l'incrémentalisme culturel proposé par Gagliardi (1986). Ce modèle vise directement les valeurs et les postulats de bases (au sens de Schein) du groupe d'acteurs. Il se fonde sur l'idée que pour changer la culture de l'entreprise, il serait plus judicieux d'introduire les nouvelles valeurs à côté des valeurs traditionnelles. Mais encore faut-il que les nouvelles valeurs ne soient pas conflictuelles avec les anciennes. Dans ce cas, on ne peut parler de changement culturel que lorsqu'il s'agit d'intégrer habilement et subtilement la nouvelle culture, en choisissant les éléments qui ne heurtent pas les valeurs et les hypothèses culturelles de base. Pour ce faire, trois conditions doivent exister selon Gagliardi:

- Les valeurs et autres éléments culturels associés aux nouvelles stratégies ne doivent pas être antagonistes avec les anciens;
- L'expérience des nouvelles stratégies et méthodes de travail par l'ensemble de l'organisation doit aboutir à des succès, qui sont de nature à approuver le changement culturel et faire reconnaître les nouvelles valeurs comme valides, les transportant progressivement au rang de postulat de base;
- Finalement, le dirigeant doit promouvoir ces succès et le célébrer à travers la narration de récits en cultivant le mythe. C'est à ce niveau, en effet, que se produit la modification symbolique de la culture organisationnelle, et la construction de nouveaux symboles et de nouvelles valeurs.

Là encore, l'attention est attirée vers la centralité du rôle du leader. Plus il est habile dans la création de conditions favorables aux succès de ses décisions, dans l'argumentation et dans la

mise en valeur de ces succès, plus il est en mesure de changer la culture de l'entreprise. Inventer des rites, honorer les événements positifs, promouvoir de nouveaux mythes, encourager de nouveaux comportements, voilà comment le changement de la culture organisationnelle devient un processus incrémental.

Quant aux critiques adressées à l'idée que la culture organisationnelle puisse être gérée, elles concernent en particulier les fondements éthiques d'une telle intervention (Ogbonna, E. et Wilkinson, B, 2003).

En effet, certains chercheurs affirment qu'il est pratiquement impossible de mener un changement culturel planifié. D'après eux, ceci est dû à la complexité de la culture organisationnelle, ainsi qu'au fait que l'acteur du changement, en l'occurrence le dirigeant, serait incapable d'en comprendre et d'en contrôler certains éléments clés, à savoir les valeurs et les croyances non affichées, souvent inaccessibles, étant profondément ancrées dans la conscience de l'individu (Harris et Ogbonna, 2002). Cette idée a été antérieurement défendue par d'autres travaux, tels que ceux de Fisher et Dirsmith (1995), qui affirment que la culture, étant le produit de l'interaction sociale, ne peut être créée et manipulée de façon unilatérale, par les managers. Aktouf (1990) avait également réfuté l'idée que la culture soit gérable, en énonçant clairement:

je récusé donc toute idée du genre "Gaining control of corporate culture", "Shaping and managing shared values" ou encore "Managing symbols"; même si la culture se construit en interaction et si les dirigeants ont un rôle certain dans la mise en place des conditions de cette interaction, il y a là un relent de manipulation qui laisse à croire que la culture peut être autre chose que le vécu réel, spontané, subjectif des individus (...) pour s'attacher à autre chose qui peut être décrétée et changée à volonté. Il y a dans ce genre d'attitude une telle ignorance de ce que sont les groupements humains et de ce qu'est la culture.

Parallèlement, d'autres chercheurs remettent en question la dimension éthique des initiatives de changement culturel. En effet, certains considèrent que le fait d'agir sur la culture organisationnelle ou de la modifier, reflète un système de valeurs fondamentalement utilitariste, technique et manipulateur, et dont les finalités sont commerciales plutôt que humaines (Dahler-Larsen, 1994). D'autres chercheurs, tels que Enriquez (1997), stipulent que cette envie de "provoquer" l'adhésion des membres de l'organisation à une nouvelle culture organisationnelle recèle souvent des caractéristiques de contrainte, et vient contre les valeurs d'autonomie individuelle. Cette critique rejoint celle de Willmott (1993), qui doute que les prescriptions des partisans de la gestion de la culture organisationnelle soient "moralement bénignes", puisqu'elles se basent sur l'exploitation des croyances, des émotions et des sentiments d'insécurité des employés et va à l'encontre de leur autonomie.

Pour Maclagan (2007), les mécanismes de contrôle qui visent à faire évoluer les employés dans le cadre d'une culture unitaire et imposée peuvent dépasser l'éthique.

Ainsi, ce courant critique souligne le dilemme éthique de la manipulation de la culture organisationnelle (en l'occurrence des valeurs et des croyances individuelles). Ogbonna et Wilkinson (2003) suggèrent toutefois qu'un tel processus de changement peut mener à une transformation des comportements des acteurs organisationnels, mais rien ne garantit qu'il touche leurs sentiments et leurs représentations.

A leur tour, l'ensemble de ces critiques mettent en valeur le rôle du dirigeant leader dans la conduite du changement culturel. Les méthodes qu'il entreprend dans ce but ainsi que les moyens qu'il utilise conditionnent le déroulement d'un tel changement et la nature de ses conséquences.

La production sociale de la culture peut se faire, selon Renaud Sainsaulieu (1997), par la

transmission par les anciens, par l'apprentissage, ou par la prescription idéologique. Cela suppose que transformer cette culture revient à confronter le passé et le présent, à concilier des courants culturels différents et à gérer la complexité des rapports humains qui se déploient au sein de l'organisation. Ainsi, selon qu'elle soit traduite à travers une approche ou une autre, l'action du dirigeant sur la culture d'entreprise peut correspondre à un processus de négociation, de régulation culturelle ou encore de manipulation.

Maintenir la cohésion de l'entreprise et la protéger des comportements malhonnêtes est normalement la volonté sous-jacente aux actions des dirigeants, en cherchant à déterminer les principes auxquels les employés doivent adhérer. Cependant le respect d'une telle responsabilité est beaucoup plus difficile au quotidien, en raison des différents facteurs et enjeux impliqués dans la gestion des hommes et la pratique du pouvoir. Etant donné que l'influence du dirigeant représente une initiative personnelle évoluant dans une collectivité et touchant des personnes différentes et autonomes, pour changer de culture, il faut donc nécessairement parler d'éthique (Mercier, S., 1999).

Compte tenu de la complexité du phénomène en question, il n'est pas étrange de constater la formation de résistances, qui se veulent conservatrice du statu quo et des pratiques et routines usuelles. Quoiqu'elles forment un obstacle majeur fortement appréhendé, les résistances au changement sont une réaction courante et normale, mais dont la compréhension est fortement conseillée aux acteurs du changement afin de pouvoir les surpasser.

2 LE RÔLE DU DIRIGEANT DANS LA DÉTERMINATION DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

L'influence que le dirigeant possède sur la culture de son organisation, sous toutes ses manifestations, a été prouvée par une multitude de recherches académiques et par de nombreuses

interventions en entreprise. A travers une revue de la littérature, nous pouvons constater que cette influence s'exerce principalement à travers des comportements liés au leadership (Quinn, R., 1988; Kets De Vries, MFR, 2002; Schein, E., 2004; Ouimet, G., 2007), aux compétences politiques et de négociation (Pfeffer, J., 1981; Ferris et al., 2007), ou encore aux différentes tactiques de pression ou de légitimation (Yulk et al., 1993, 2008; Bélanger et Gosselin, 2010).

Mais si ces caractéristiques contribuent largement dans l'instauration et la diffusion des valeurs et des comportements requis au sein de l'entreprise, les choix stratégiques adoptés par le dirigeant, et les expériences (de succès comme d'échecs) vécues, ont, à long terme, une répercussion directe et déterminante sur la culture de l'entreprise, en l'occurrence sur la manière dont cette dernière confronte ses difficultés et résout ses problèmes.

Si nous repassons en revue les différentes études, recherches et théories qui s'intéressent à la culture de l'entreprise, au changement culturel ou encore aux rôles des dirigeants, nous pouvons constater que ces derniers, à travers leurs actions, leurs discours ou leurs attitudes, sont certes capables de renforcer les valeurs culturelles de leurs équipes, mais aussi de les détruire.

2.1 Renforcer les valeurs culturelles

Certaines recherches mettent l'accent sur la responsabilité des dirigeants dans la détermination du paysage social et de l'identité au sein de l'organisation, créant de nouvelles possibilités d'action et de nouvelles manières d'être, et écrivant ainsi l'histoire de l'entreprise (Cunliffe, A. L., 2001).

D'autres recherches considèrent que les caractéristiques des dirigeants (attitude face au changement, style de leadership, expérience et origine organisationnelle) sont des variables qui ont un effet considérable sur la culture et par

conséquent sur l'attitude des collaborateurs face au changement (Hafsi et Fabi, 1997).

Schein (1997) avait mentionné qu'en vue d'élaborer la culture de son entreprise, le dirigeant tente d'embaucher les personnes "qui pensent et réagissent exactement comme lui-même", ou bien, à défaut, d'endoctriner ses subordonnés, de leur inculquer ses façons de penser et ses réactions, ou de leur servir de modèle.

Mintzberg (2006), quant à lui, attribue au cadre dirigeant, entre autres, la responsabilité de diffuser des principes, des opinions et d'orienter les hommes, ce qui revient à leur enseigner ses valeurs, et les faire adhérer à une certaine culture. Les dirigeants produisent ainsi des normes, des valeurs et une culture qui sont imprégnées par leur propre expérience et leurs propres représentations.

Par ailleurs, les solutions apportées aux problèmes organisationnels divers, lorsqu'elles deviennent récurrentes et efficaces, contribuent au renforcement des valeurs culturelles et les transforme même en postulats de base, devenues confirmées et évidentes (Schein, E., 1990).

Les représentations d'un dirigeant concernent les aspects les plus divers de la vie des entreprises : de sa perception et son appréciation des opportunités, à la représentation qu'il a des relations avec les parties prenantes, du pouvoir et du commandement, de la répartition des tâches et des objectifs à atteindre mais également les représentations des valeurs universelles du devoir, de la loyauté et de l'effort. Ainsi, selon l'ordre d'importance qu'il accorde aux différentes situations, le dirigeant va soutenir et renforcer les valeurs culturelles adaptées et en concordance avec sa vision et ses stratégies.

Plus récemment, les études mettent l'accent sur l'existence d'un facteur ayant une importance primordiale dans le processus de différenciation des cultures d'entreprise, qui est la personnalité et la psychologie du leader (Ouimet, G., 2007). Celle-ci a en fait un rôle capital dans l'orientation

et l'évolution de la culture d'entreprise. Certes qu'à partir de ces études, il apparaît que l'action du dirigeant leader n'engendre pas d'automatisme: s'il est capable de mettre en place les conditions favorables à l'apparition d'un certain type d'expression culturelle, il ne peut garantir la nature exacte de celle-ci. Par contre, ces études ont permis d'approfondir l'analyse et de comprendre le poids respectif des forces volontaristes (intervention intentionnelle du leader), et déterministes (pratiques usuelles collectives du milieu), ainsi que leur rapport d'adéquation (Ouimet, 2007).

Ces travaux rejoignent l'analyse de Kets de Vries (2002) qui, tout au long de son ouvrage, suggère que plus la personnalité du dirigeant est affirmée, plus son mode de comportement se reflète dans la culture de l'entreprise.

Ainsi, il est clair que le dirigeant possède le pouvoir de renforcer certains éléments de la culture d'entreprise, ceux qui sont compatibles avec sa vision, ses priorités et sa stratégie.

Toutefois, pour ce faire, le dirigeant peut également être mené à déprécier des valeurs afin de modifier la culture de l'entreprise ou en favoriser certains aspects plus que d'autres.

2.2 Altérer les valeurs culturelles

D'après de nombreuses théories portant sur le changement organisationnel et culturel, l'une des principales étapes de la transformation est l'altération des normes et valeurs.

Dans ce sens, Kotter et Heskett (1993) insistent sur le rôle du dirigeant et de ses qualités dans l'élaboration d'un tel changement, notamment pour convaincre les employés et collaborateurs de changer leurs valeurs et entraîner leur adhésion à de nouvelles orientations. Le dirigeant apporte ainsi ses représentations, ses habitudes, et transfère aux modèles mentaux de ses subordonnés ses convictions, ses valeurs et les postulats sur lesquels il s'appuie (Schein E., 1997).

Toutefois, l'altération des valeurs ne peut être que la dernière étape d'un changement culturel. En fait, il faudrait d'abord et avant tout prouver l'efficacité de la nouvelle vision, montrer concrètement ses avantages, et créer par là un sentiment d'urgence quant à la nécessité de changer et d'adhérer à la nouvelle culture proposée par le dirigeant (Kotter J., 1995). Ce processus de transformation culturelle donne au dirigeant une crédibilité et le pouvoir de faire face aux confusions que la tentative d'intervenir dans la culture crée chez l'ensemble des acteurs organisationnels.

Cependant, n'oublions pas que les valeurs que les groupes de travail cultivent, et qui sont génératrices de la culture d'entreprise, trouvent en fait leurs sources dans des valeurs individuelles que possède tout un chacun et qui sont ancrées dans sa propre culture, son éducation, son passé, et bien d'autres champs extra-organisationnels.

Dans ce cas, la transformation de telles valeurs (qui paraît réalisable quant on parcourt la littérature) ne devient plus aussi évidente, voir même aussi légitime, car cela sous-entend une éventuelle action sur des paramètres personnels, ce qui risque de dépasser, dans certaines situations ou dans des contextes particuliers, les limites imposées par l'éthique.

Par conséquent, il devient nécessaire de se pencher de plus près sur les mécanismes qu'utilisent les dirigeants d'entreprises afin de mener une modification des aspects de la culture de leurs organisations.

Pour ce faire, nous avons choisi de mener une étude exploratoire auprès de grandes entreprises tunisiennes, publiques et privées. L'objectif principal de cette étude est de recenser, sans prétendre être exhaustifs, les différents comportements et pratiques managériaux auxquels les PDG et les DG ont recours afin d'intervenir sur la culture de leurs entreprises.

3 MÉTHODOLOGIE

3.1. L'outil de recherche utilisé: l'entretien semi-directif

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs afin de collecter les données profitables à notre exploration. L'entretien semi-directif est un outil souple et flexible, tout en étant précis en même temps. Les questions étant ouvertes et permettant au répondant de s'exprimer à sa façon, elles n'en restent pas moins recentrées sur les thèmes de la recherche, et par conséquent "guidées" par le chercheur. Cette caractéristique permet à ce dernier d'ajuster l'entretien aux spécificités des personnes interrogées (Thiétart et coll., 1999). Ce type d'entretien procure plus de liberté pour le répondant mais aussi pour le chercheur qui peut, selon la situation, changer l'ordre des questions ou encore leur formulation exacte.

Par ailleurs, l'un des points forts de l'entretien semi-directif est qu'il favorise le jaillissement de nouvelles idées pendant l'interview (Triki, A., 2008). Ainsi, la présence de thèmes récurrents, ou encore l'absence de certains thèmes dans le discours des interviewés, rendent compte du poids réel des variables et mettent en valeur certains thèmes plus que d'autres, ce qui est susceptible d'enrichir et de réorienter les choix du chercheur. C'est justement pour cette raison que le recours à l'entretien exploratoire est fortement indiqué en début d'enquête.

3.2 Le guide d'entretien

La préparation préalable d'un guide d'entretien est nécessaire pour orienter la discussion vers les thèmes de la recherche et obtenir le maximum d'informations.

Nous avons choisi d'interviewer deux catégories d'acteurs organisationnels: les dirigeants "successeurs", et les employés ayant vécu le changement du dirigeant (qui ont donc travaillé sous la direction du prédécesseur et continuent

à exercer sous la direction du successeur). Cette démarche nous permet en effet d'approcher deux visions différentes du rôle du dirigeant, et nous procure encore plus de données.

Pour ce faire, nous avons mis au point deux guides d'entretiens, destinés chacun à l'une des deux catégories.

Les deux guides ont été construits en se basant sur la littérature portant sur la culture de l'entreprise, sur la succession, sur le changement organisationnel et culturel. Les questions qui les composent sont structurées de façon à enchaîner les thèmes et à respecter une certaine chronologie des événements liés à la succession et aux pratiques du successeur. Elles ont en outre pour but d'éclairer sur certains points dont le poids dans l'impact du changement du dirigeant sur la culture de l'entreprise reste flou.

Ainsi, les questions posées dans les deux types d'entretiens relèvent de cinq thèmes communs: le départ du dirigeant précédent, l'arrivée du nouveau dirigeant, les pratiques managériales de ce dernier, les résistances au changement, et le changement culturel.

Nous avons joint un thème supplémentaire au guide d'entretien destiné aux employés, qui est celui de la culture de l'entreprise. En effet, la description de la culture organisationnelle avant et après l'arrivée du successeur ne peut être faite que par les acteurs ayant vécu les deux périodes.

En outre, pour chaque thème, les questions dans le guide d'entretien ont été adaptées à la personne interviewée (dirigeant ou employé). Elles ne sont donc pas forcément les mêmes dans les deux guides élaborés.

3.3. Le déroulement des entretiens

Pour accomplir ces entretiens, nous avons contacté de grandes entreprises tunisiennes ayant connu un changement de PDG ou de DG depuis plus d'un an (au plus tard en 2009). Cette limite correspond en fait au minimum de temps requis pour pressentir un changement progressif tel

que le changement culturel, selon la typologie du changement d'Autissier et Moutot (2003).

La durée de chaque entretien était d'à peu près 50 minutes. Malheureusement, et malgré notre promesse de confidentialité et d'anonymat, la totalité des interviewés a refusé l'enregistrement de l'entretien, jugeant le thème en question déjà assez délicat. Nous nous sommes donc contentés de noter les propos de nos interlocuteurs au détail, expressions en langue arabe ou en jargon tunisien comprises. Nous avons également veillé à signaler les différents mouvements (expressions faciales, soupirs, grimaces...) et les moments de silences qui semblaient significatifs sur le guide préparé. Cette démarche a certes allongé la durée des entretiens (ce qui nous a valu quelques remarques peu agréables), mais elle a permis de récolter le maximum d'informations concernant les thèmes traités.

Au total, les entretiens semi-directifs ont été effectués auprès de vingt personnes: douze cadres et huit dirigeants au sein de huit entreprises remplissant les critères cités ci-dessus. Aux derniers entretiens, nous avons constaté que les informations obtenues ne rajoutent plus rien de significatif, nous avons par conséquent jugé que le point de saturation a été atteint, et nous avons donc arrêté les entretiens.

4 RÉSULTATS

Les entretiens semi-directifs que nous avons menés se sont avérés pertinents dans la mesure où ils nous ont permis d'approcher le sens que donnent les acteurs à la situation étudiée. Ainsi, le discours des personnes interviewées nous mène à reconstituer quelques détails concrets du rôle du dirigeant successeur dans le changement culturel.

Sans prétendre présenter une analyse exhaustive et profonde (puisque'il s'agit d'entretiens dont le but est essentiellement exploratoire), nous proposons les principaux résultats obtenus de ces entrevues.

Le premier résultat nous offre des informations générales sur la culture organisationnelle dans le contexte de changement du dirigeant dans les grandes entreprises contactées.

Le second résultat découle directement des thèmes récurrents que laissent voir les discours des acteurs interviewés.

4.1 La culture de l'entreprise suite au changement du dirigeant: un aperçu à partir des entreprises contactées

En nous préparant à rencontrer les acteurs interviewés, nous avons du souci par rapport à leur réaction vis-à-vis du sujet traité et des questions que nous nous apprêtions à poser. Le fait est que, lors d'investigations passées, nous étions souvent confrontés à la méfiance des responsables et cadres, et que pour cette fois, le sujet traité était encore plus sensible et plus inhabituel.

Notre surprise fut grande de voir que, contrairement à ce que nous pensions, les acteurs organisationnels avaient beaucoup à dire lorsque cela concerne le changement de direction, ou de culture, ou des difficultés rencontrées dans ce cadre!

Les entretiens que nous avons menés montrent des successeurs qui "peinent" à faire les choses différemment que leurs prédécesseurs, et à faire converger leur vision et leur style de management avec les attentes des employés. Des employés dont une grande majorité reste confuse, perplexe, entre les méthodes de travail de l'ancien dirigeant et celle du nouveau.

Dans une situation de changement du dirigeant, les discours des successeurs interviewés dévoilent par ailleurs leur souci majeur pour le climat social et les relations humaines au sein de l'entreprise. Selon eux, c'est l'aspect qui leur pose le plus de problèmes, et qui semble déterminant de la réussite de la succession:

“Lorsque j'ai été nommé, le côté humain influençait gravement le climat social, et ça

n'assurait pas une bonne transition d'entreprise. Ces problèmes de ressources humaines m'ont énormément perturbé", déclare un PDG, nommé depuis huit mois.

La divergence de valeurs, de principes pour certains ("les employés sont plutôt opérationnels, alors qu'il faut un départ stratégique fort. Il faut qu'ils aient une vision plus large"); le manque de sérieux et d'organisation pour d'autres ("pratiques bizarres", "ils n'ont pas pris au sérieux les changements", "font des choses sans même demander l'autorisation de leur supérieur, ou la mienne"); les séquelles d'une mauvaise gestion antérieure ("situation déplorable", "erreurs flagrantes"), plusieurs raisons apparaissent dans les discours des dirigeants interrogés, et qui expliquent ces difficultés avec les employés. D'après eux, un changement culturel était vraiment nécessaire, soit pour préparer l'organisation à se lancer dans de nouvelles orientations stratégiques, soit pour assurer un fonctionnement meilleur du groupe de travail.

Du côté des employés interrogés, les discours rejoignent ceux des dirigeants. Confusion, inconfort et incertitude sont les sentiments prédominants suite à la nomination d'un nouveau dirigeant, à différents degrés bien entendu. Certains employés ont des regrets pour leur ancien patron, d'autres n'ont juste pas envie de chambouler leurs habitudes, et il y en a même ceux qui restent méfiants à l'égard du nouveau dirigeant, appréhendant l'impact des transformations que ce dernier a introduit sur leur poste et sur leur travail (exemple de propos révélateurs: "Un mélange de satisfaction et de malaise").

Cependant, les entretiens avec les employés montrent également qu'au sein des entreprises contactées, les dirigeants et leurs prédécesseurs semblent avoir beaucoup de divergences dans leurs visions, dans leurs priorités et dans leur manière de gérer l'organisation. Parmi les propos les plus révélateurs sur ce point citons:

"Leur objectif principal n'est pas le même: l'ancien était focalisé sur le marché, le nouveau c'est le système de gestion"

"Leurs méthodes sont complètement différentes"

"Le nouveau PDG est complètement centré sur la gestion interne et l'organisation, au détriment de l'externe. L'ancien, c'est complètement le contraire"

"Pour certains points c'est la même chose. Mais pour les objectifs et les priorités ils sont différents"

Ces divergences ont engendré, d'après la plupart des discours des interviewés, un changement culturel qui se manifeste à plusieurs niveaux: les valeurs et les orientations de l'entreprise, les routines et tâches quotidiennes, les rapports hiérarchiques, les priorités et la mission de l'entreprise... Un changement culturel à la base voulu et initié par le successeur, et qui se construit progressivement grâce aux choix, pratiques et comportements de ce dernier. C'est aussi un changement culturel engendré, à posteriori, par les choix stratégiques du successeur, comme nous le fait comprendre un haut responsable interrogé:

"Suite au changement de notre dirigeant, la clientèle ciblée a changé, du coup beaucoup de choses au travail ont changé depuis. L'équipe commerciale est beaucoup plus valorisée, ce qui n'était pas le cas avant. L'organigramme aussi a été modifié en ajoutant de nouveaux postes ou en réduisant ceux qui ne servent plus l'orientation de l'entreprise..."

4.2 Les thèmes récurrents dans les discours des interviewés

Les entretiens ont aussi fait émerger plusieurs thèmes communs dans les discours des interviewés, que nous résumons dans ce qui suit.

Suite à la retranscription des entretiens réalisés, nous récapitulons ces thèmes récurrents dans le tableau suivant.

Tableau 1 – Les thèmes récurrents émergeant des entretiens exploratoires

Thèmes clés de l'entretien	Thèmes récurrents dans les discours
Le départ du dirigeant précédent	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de flou - Phase de transition plutôt vécue comme une formalité, dont la durée est “insuffisante” - Relation successeur-prédécesseur jugée comme “conflictuelle”, “coopérative” mais pendant un très bref moment, ou “déconnexion” ou “rupture totale”
L'arrivée du nouveau dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - importance de l'origine organisationnelle du successeur et du domaine de son expérience (les réactions des acteurs et leurs perceptions du successeur diffèrent selon que ce dernier vienne d'une autre entreprise ou d'un autre secteur. - divergences de valeurs, de priorités, ou de visions entre le successeur et son prédécesseur. - Ces divergences font souvent que le successeur cultive des intentions stratégiques différentes et l'emmènent à considérer que certains changements, de même qu'un changement culturel sont nécessaires.
Les pratiques managériales du nouveau dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - Communication interne: mise en œuvre de nouvelles méthodes, de NTIC... - Centralité de l'aspect humain: plusieurs actions et changements touchent essentiellement la gestion des hommes et de leurs comportements - Style de management différent, du moins sur certains points, de celui du prédécesseur. - Actions au niveau des stratégies: définition des orientations futures et sensibilisation du personnel dans ce sens - Les dirigeants interviewés semblent penser que l'aboutissement des actions qu'ils espèrent mettre en œuvre est forcément tributaire de la durée de leur mandat
La culture de l'entreprise	<p>Certaines manifestations de la culture organisationnelle sont beaucoup plus abordées que d'autres (cités dans la littérature). Il s'agit surtout des réunions et séminaires, des nominations, des artefacts et les héros. Les acteurs ont par ailleurs fait allusion aux valeurs et croyances partagées tout au long des discours, plus ou moins explicitement.</p> <p>“L'existence de clans” a aussi été citée à maintes reprises par différents acteurs interrogés.</p>
Les résistances aux changements	<ul style="list-style-type: none"> - La résistance est apparemment très fréquente. Elle prend cependant différentes formes plutôt passives: le silence (garder son désaccord au fond de soi), ou bien la participation “obligée” mais non enthousiaste à la mise en œuvre des changements initiés par le successeur. - La préférence pour la stabilité et l'incompréhension de l'utilité de changer des choses semblent être des causes fréquentes à la résistance aux changements dans les entreprises contactées.
Le changement culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des méthodes de travail, de certaines habitudes - Changement dans les priorités et orientations de l'entreprise - Changements au niveau de l'organigramme - Changements au niveau des artefacts: réaménagement des lieux, et rénovation de matériel

4.3. Interprétation et synthèse des résultats: le rôle du dirigeant successeur dans le changement culturel au sein des grandes entreprises tunisiennes

Les entretiens que nous avons menés nous montrent que le changement de la culture organisationnelle est au cœur des soucis des dirigeants lorsqu'ils viennent d'être nommés à la tête des entreprises tunisiennes. En effet, la plupart des innovations et des transformations qu'ils espèrent instaurer, qu'elles soient de nature stratégiques, technologiques, administratives ou autres, doivent être accompagnées par un changement au niveau de la culture de l'entreprise. Ce changement peut aller des simples modifications des artefacts, des routines usuelles et des règles de conduites, à un changement nécessaire des valeurs et croyances partagées.

Pour ce faire, les recherches dans le domaine du changement culturel mettent en exergue l'importance de certaines caractéristiques et comportements des dirigeants, essentiellement liés au leadership transformationnel et aux capacités communicationnelles et d'influence.

En ce qui concerne le cas des grandes entreprises tunisiennes contactées, nous pouvons dire que le rôle du dirigeant successeur dans le changement de la culture de l'entreprise commence depuis sa nomination, et se manifeste à travers les comportements suivant:

- A travers son style de direction:

Ainsi, le style de management choisi par le successeur est en mesure de nécessité et d'entraîner un changement de la culture de l'entreprise. Par exemple, si le successeur décide d'appliquer la direction par objectif, cela a pour conséquence de raccourcir la distance hiérarchique afin d'assurer la participation des acteurs organisationnels aux décisions, de diffuser des valeurs de prise de risque et d'encourager la compétitivité. En d'autres termes, le style de direction adopté par le successeur jette les bases

du changement culturel.

- A travers le leadership transformationnel:

Dans les entreprises contactées, les dirigeants successeurs ont surtout veillé à déployer une vision claire des objectifs et des orientations futures, afin de cultiver l'enthousiasme et l'engagement des employés. Mais il semble cependant que les compétences de leadership transformationnel ne sont pas suffisamment développées chez certains dirigeants. En effet, malgré leurs efforts pour faire preuve de charisme, de motivation inspirante ou de stimulation intellectuelle des employés, ces derniers n'adhèrent pas facilement aux changements proposés ou ont du mal à y croire. Pour remédier à cela, d'autres comportements peuvent combler cette insuffisance, notamment certaines techniques d'influence ou des stratégies de communication internes plus appropriées.

- A travers les techniques d'influence:

Ces techniques peuvent correspondre aussi bien à l'usage de la pression (sanction-récompenses et appel à des coalitions influentes) qu'à l'usage de la légitimation (la persuasion ou encore la collaboration).

- A travers les stratégies de communication interne:

Dans ce sens, ce sont essentiellement les réunions et les briefings qui sont organisés afin de rappeler régulièrement la vision, les objectifs futurs et de mettre au point les priorités de l'entreprise.

- A travers de nouveaux choix stratégiques:

En effet, la fixation de nouvelles orientations stratégiques s'avère être d'une importance capitale pour les dirigeants successeurs tunisiens, désireux réorienter la culture de leurs entreprises. En plus, à long terme, ces choix stratégiques ont pu remettre en question certaines pratiques jugées désormais inadaptées avec la mission et les objectifs de l'entreprise. C'est l'exemple d'une grande entreprise tunisienne privée dont le successeur, nommé depuis quatre ans, a réussi à détourner une

culture clanique et focalisée sur l'interne à une culture complètement focalisée sur le marché, sur la qualité et l'innovation des produits.

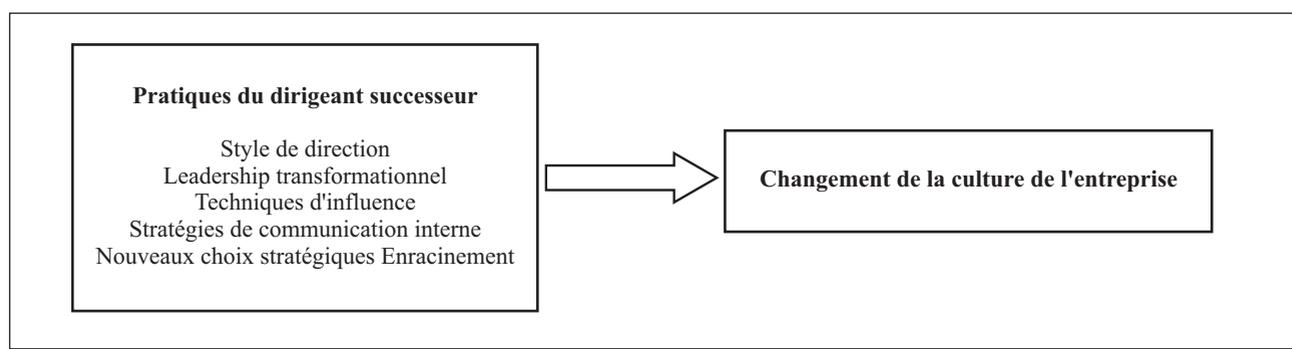
- A travers l'enracinement:

Enfin, les dirigeants des grandes entreprises tunisiennes contactées pensent que plus longtemps ils restent à la tête de l'entreprise, plus ils pourront changer sa culture. Mettre en œuvre des stratégies d'enracinement semble donc favorable au changement de la culture de l'entreprise, dans la mesure où cela permet

au successeur de mener jusqu'au bout les changements espérés.

L'étude exploratoire que nous avons menée auprès de huit grandes entreprises tunisiennes nous montre que lorsque le changement de dirigeant est associé à un changement de culture organisationnelle, le rôle du successeur s'avère complexe, et dépend des comportements politiques, relationnelles et managériales de celui-ci. Les entretiens semi-directifs ont permis de mettre à jours certains de ces comportements.

Figure 2 – Le rôle du dirigeant dans le changement de la culture de l'entreprise



5 VOIES FUTURES DE RECHERCHE

L'étude exploratoire que nous avons menée permet de jeter les bases à la formation d'un modèle conceptuel global retraçant le phénomène du changement culturel suivant le changement de dirigeants d'entreprises. En effet, les résultats obtenus à partir des entretiens réalisés mettent en évidence des comportements de dirigeants susceptibles d'influencer les composantes de la culture de l'entreprise, et, par conséquent, modifier cette dernière.

Ainsi, il serait intéressant d'analyser davantage la nature des relations qui lient les différentes variables mises à jour par l'étude exploratoire. Il serait également enrichissant d'exploiter certaines données procurées par les entretiens, telles que les caractéristiques de la phase de transition, de la relation prédécesseur-successeur ou encore des réactions face au changement culturel initié par

le successeur, et de les intégrer dans l'analyse.

6 CONCLUSION

Le remplacement du dirigeant d'entreprise est un phénomène fréquemment observé dans le monde des affaires. En dépit de la diversité des raisons qui entraînent ce remplacement, les conséquences qui en découlent peuvent toucher les aspects les plus profonds de l'entreprise, ce qui suscite d'innombrables interrogations quant aux bouleversements possibles que cela peut provoquer.

Par ailleurs, dans un contexte de perturbations environnementales profondes, telles que connaît actuellement la Tunisie, le changement de dirigeant représente un double challenge pour le successeur : maîtriser le climat social de l'entreprise et rassurer les employés, tout en les faisant évoluer vers une nouvelle culture

organisationnelle plus appropriée avec les nouveaux objectifs et orientations recherchés.

En nous basant sur une revue de la littérature diversifiée spécialisée à la fois dans le domaine de la culture organisationnelle, du changement organisationnel et culturel et de la succession, nous avons tenté de combiner différentes théories et différents débats afin d'étudier de près le rôle du dirigeant, en l'occurrence le dirigeant successeur, dans le changement de la culture de son entreprise.

Nous avons choisi pour ce faire d'élaborer une étude exploratoire qualitative, via vingt entretiens semi-directifs. Cette étude a pour rôle principal d'enrichir le parcours de la littérature, et de mettre en exergue les caractéristiques et les pratiques du dirigeant successeur qui interviennent dans le changement culturel au sein des grandes entreprises tunisiennes.

En Tunisie, les dirigeants d'entreprises nouvellement nommés sont confrontés à une situation délicate qui nécessite la gestion d'un ensemble de paramètres culturels tels que les valeurs partagées, les rituels organisationnels ou encore les tabous et les non dits. Ils sont souvent menés à agir sur la culture de l'entreprise en mettant en valeur les éléments qui sont compatibles avec leur vision et leur style de management.

Les résultats obtenus suite à ce travail de recherche représentent une base intéressante pour développer et tester un modèle global et des hypothèses permettant de décrire de manière plus précise et plus complète l'impact du changement de dirigeants sur la culture de l'entreprise, et le rôle du successeur dans ce sens.

RÉFÉRENCES

AKTOUF, O. Le symbolisme et la "culture d'entreprise". Des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: CHANLAT, J. F., *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, p. 559. 1990.

AUTISSIER D.; MOUTOT, J. M. *Pratiques de la conduite du Changement*. Comment passer du discours à l'action. Dunod. 2003.

BELANGER, J.; GOSSELIN, A. Les tactiques d'influence des directeurs des ressources humaines employées auprès de l'équipe de direction du secteur public québécois. *Canadian Public Administration*, v. 53, n. 1, p. 47-65. 2010.

CUNLIFFE, A. Manager as practical authors: reconstructing our understanding of management practices. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 3, May, p. 351-371, 2001.

DAHLER-LARSEN, P. Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limite of corporate culture. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 1, p. 1-18. 2007.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life*; Perseus Books Publishing, LLC. 1982, 2000.

ENRIQUEZ, E. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée De Brouwer, 1997.

FISHER, M. J.; DIRSMITH, M. W. Strategy, technology, and social processes within professional cultures: A negotiated order, ethnographic perspective. *Symbolic Interaction*, v. 18, n. 4, p. 381-412. 1995.

FLANAGAN, P. The ABCs of changing corporate culture. *Management Review*, v. 84, n.7, p. 57-61. 1995.

FORSYTHE, L. L. Using an organizational culture analysis to design interventions for change, *AORN Journal*, Jun. 2005, p. 1288-1302, 2005.

GARLIARDI, P. The Creation and Change of organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-134. 1986.

HAFSI, T.; FABI, B. *Les fondements du changement stratégique*. Les Editions Transcontinental Inc., Québec. 1997.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, v. 13, n. 1, p. 31-49. 2002.

- HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, v. 19, n. 3, p. 477-492. 1998.
- _____; HOFSTEDE G. J. *Cultures and Organizations*. Software of the Mind, McGraw-Hill. 2005.
- _____; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D., SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 286-316. 1990.
- KETS DE VRIES, M. *Les mystères du leadership*. Village mondial, Paris. 2002.
- KOTTER, J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review*, Mar-Apr, p. 59-67, 1995.
- _____; HESKETT, J. L. *Culture et Performances, le second souffle de l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, 1993.
- MACLAGAN, P. Hierarchical Control or Individuals' Moral Autonomy? Addressing a Fundamental Tension in the Management of Business Ethics. *Business Ethics and European Review*, v. 16, n. 1, p. 48-61, 2007.
- MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Nouveaux Horizons, Groupe Eyrolles. 2006.
- OGBONNA, E.; WILKINSON, B. The False Promise of Organizational Culture Change: A case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 5, p. 1151-1178, 2003.
- OUIMET, G. Psychologie des leaders et culture organisationnelle: une typologie métaphorique. *Gestion*, v. 32, n. 2, p. 62-74. 2007.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. *Le prix de l'excellence*. Dunod, 1999.
- PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4; p. 570-581. 1979.
- SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*. Édition Presses Sciences Po et Dalloz, 1997.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture & Leadership*. 3. Ed., Jossey Bass. 2004.
- _____. Leadership et culture organisationnelle In: *Le leader de demain*, La Fondation Drucker, Village Mondial, Paris, p.89-99, 1997.
- _____. Organizational Culture. *American Psychologist*, v. 45, pp. 109-119, 1990.
- THIETART, R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 1999.
- TRIKI, A. *Méthodologies de la recherche en gestion, théories et applications en marketing*. Tunis Editions. 2008.
- WILLMOTT, H. Strength is ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations, *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 515-552. 1993.
- YULK, G.; SEIFERT, C.F.; CHAVEZ, C. Validation of the extended Influence Behaviour Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, v. 19, n. 5, p. 609-621, 2008.
- _____, FALBE, C. M.; YOUN, J. Y. Patterns of Influence Behavior for Managers, *Group & Organization Management*, v. 18, n.1, p. 5-28, 1993.