

Leadership Durable : Un Levier Critique pour la Conduite du Changement et la Transformation Organisationnelle Réussie

Leadership Durable: A critical lever for change management and organizational transformation success.

Auteur 1 : EL Bachir EL MORABIT

Auteur 2 : Driss FERHANE

Auteur 3 : Mohammed BOUZALMAD

EL Bachir EL MORABIT

Doctorant en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi, ENCG Tanger

Driss FERHANE

Enseignant-chercheur, Université Abdelmalek Essaadi, ENCG Tanger

Mohammed BOUZALMAD

Doctorant en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi, ENCG Tanger

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL MORABIT .EL B, FERHANE .D, BOUZALMAD. M (2026) « Leadership Durable : Un Levier Critique pour la Conduite du Changement et la Transformation Organisationnelle Réussie», African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 1424 – 1435.



DOI : 10.5281/zenodo.19691752

Copyright © 2026 – ASJ



ABSTRACT

This article explores the pivotal role of sustainable leadership in complex processes of organizational transformation. While classical change management models struggle to meet contemporary imperatives of sustainability and resilience, sustainable leadership emerges as a robust alternative paradigm. Based on an integrative literature review, we analyze how leadership anchored in the long-term vision, ethics and stakeholder consideration facilitates not only the adoption of change, but also its lasting anchoring. We propose a conceptual framework linking the dimensions of sustainable leadership ("Honeybee" model) to the critical phases of transformation. The article emphasizes that the success of a transformation no longer depends solely on operational efficiency, but on the leader's ability to generate meaning and shared value.

Keywords: *Sustainable leadership, Change management, Organizational transformation, Resilience, Ethics, Stakeholders, Triple performance.*

RÉSUMÉ

Cet article explore le rôle pivot du leadership durable dans les processus complexes de transformation organisationnelle. Alors que les modèles classiques de conduite du changement peinent à répondre aux impératifs contemporains de durabilité et de résilience, le leadership durable émerge comme un paradigme alternatif robuste. En nous appuyant sur une revue de littérature intégrative, nous analysons comment un leadership ancré dans la vision à long terme, l'éthique et la considération des parties prenantes facilite non seulement l'adoption du changement, mais aussi son ancrage pérenne. Nous proposons un cadre conceptuel reliant les dimensions du leadership durable (modèle "Honeybee") aux phases critiques de la transformation. L'article souligne que la réussite d'une transformation ne dépend plus seulement de l'efficacité opérationnelle, mais de la capacité du leader à générer du sens et de la valeur partagée.

Mots-clés : *Leadership durable, Conduite du changement, Transformation organisationnelle, Résilience, Éthique, Parties prenantes, Triple Performance.*

I. Introduction

Les organisations contemporaines évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par une instabilité structurelle et une complexité croissante, souvent qualifié de contexte VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Les avancées technologiques rapides, les mutations géopolitiques, les crises sanitaires et climatiques, ainsi que l'intensification de la concurrence internationale transforment en profondeur les règles du jeu économique. Dans ce cadre mouvant, les organisations ne peuvent plus se contenter d'optimiser leur performance financière à court terme ; elles sont désormais appelées à intégrer, de manière systémique, des considérations sociales, environnementales et éthiques au cœur de leur stratégie. La pression exercée par les parties prenantes (investisseurs, salariés, consommateurs, régulateurs et société civile) redéfinit les critères de légitimité et de performance organisationnelle.

Ainsi, la transformation organisationnelle ne constitue plus un événement ponctuel déclenché en réponse à une crise, mais devient une capacité dynamique continue, essentielle à la survie et à la compétitivité à long terme. S'adapter, innover, apprendre et se réinventer deviennent des impératifs permanents. Toutefois, si la littérature en sciences de gestion offre un corpus abondant sur la conduite du changement, les statistiques demeurent préoccupantes : un nombre significatif de transformations échouent ou n'atteignent que partiellement leurs objectifs. Ce constat met en évidence les limites des approches traditionnelles, souvent descendantes, technocratiques et centrées prioritairement sur des indicateurs financiers. En négligeant les dimensions humaines, culturelles et symboliques du changement, ces modèles peinent à générer une adhésion durable et à inscrire la transformation dans le temps long.

Dès lors, une interrogation fondamentale émerge : quel style de leadership est capable de naviguer dans cette complexité systémique tout en assurant une transformation authentique et pérenne ?

Plus précisément, en quoi l'adoption d'un paradigme de leadership durable constitue-t-elle un levier déterminant pour renforcer la réussite et la pérennisation des transformations organisationnelles ?

Le leadership durable, en articulant performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale, offre un cadre conceptuel pertinent pour dépasser les logiques court-termistes et favoriser une vision intégrée du changement. Pour répondre à cette problématique, notre recherche adopte un positionnement épistémologique interprétativiste, considérant la réalité organisationnelle comme une construction sociale façonnée par les interactions des acteurs. Ce choix est justifié par la nature complexe et multidimensionnelle du leadership durable et de la transformation organisationnelle, des phénomènes intrinsèquement liés au contexte et au sens que les individus leur confèrent.

Notre mode de raisonnement privilégie l'abduction, établissant un dialogue constant entre les cadres théoriques existants (tels que le modèle "Honeybee" et la théorie des parties prenantes) et les observations issues d'une revue de littérature intégrative. Cette approche méthodologique, menée à partir de bases de données académiques (ProQuest, Cairn.info, ScienceDirect, Springer) et couvrant des publications scientifiques de 1975 à 2024, vise à synthétiser diverses perspectives. Elle permet non seulement d'évaluer la pertinence des modèles classiques de conduite du changement, mais aussi de faire émerger de nouvelles articulations conceptuelles entre durabilité et résilience organisationnelle, offrant ainsi une vision holistique du nexus leadership-transformation.

L'objectif de cet article est de proposer une lecture intégrative des principaux courants académiques afin d'éclairer les liens entre le leadership durable et la réussite du changement stratégique. À cette fin, la première partie clarifiera les concepts fondamentaux mobilisés : transformation organisationnelle, conduite du changement et leadership durable. La seconde partie développera une analyse des approches théoriques, mettant en évidence le rôle structurant du leadership durable comme facteur clé de résilience, d'engagement des parties prenantes et de performance globale dans les dynamiques de transformation stratégique.

1. Revue de Littérature

1.1. Évolution de la Conduite du Changement

La conduite du changement a longtemps été dominée par des modèles séquentiels. Lewin (1947) proposait le triptyque "Dégeler - Changer - Recristalliser", tandis que Kotter (1995) a popularisé un processus en huit étapes. Bien que structurants, ces modèles sont aujourd'hui critiqués pour leur linéarité excessive et leur difficulté à intégrer les changements émergents et systémiques. Les approches contemporaines insistent davantage sur l'agilité, l'apprentissage organisationnel et la résilience.

1.2. Le Leadership Durable : Au-delà du Management Classique

Le leadership durable (ou *Sustainable Leadership*) se distingue des styles de leadership traditionnels (souvent qualifiés de leadership "Locust" ou "Criquet" centré sur le profit immédiat) par une approche "Honeybee" ou "Abeille". Selon Avery et Bergsteiner (2011), ce paradigme repose sur 23 pratiques de management, incluant la vision à long terme, le développement des employés, et une responsabilité sociale active.

Contrairement au leadership transformationnel classique, le leadership durable intègre explicitement la **Triple Performance** (Sociale, Environnementale, Économique) et la **Théorie des Parties Prenantes**. Il ne cherche pas seulement à atteindre un objectif de changement, mais à renforcer la capacité de l'organisation à prospérer sur le long terme.

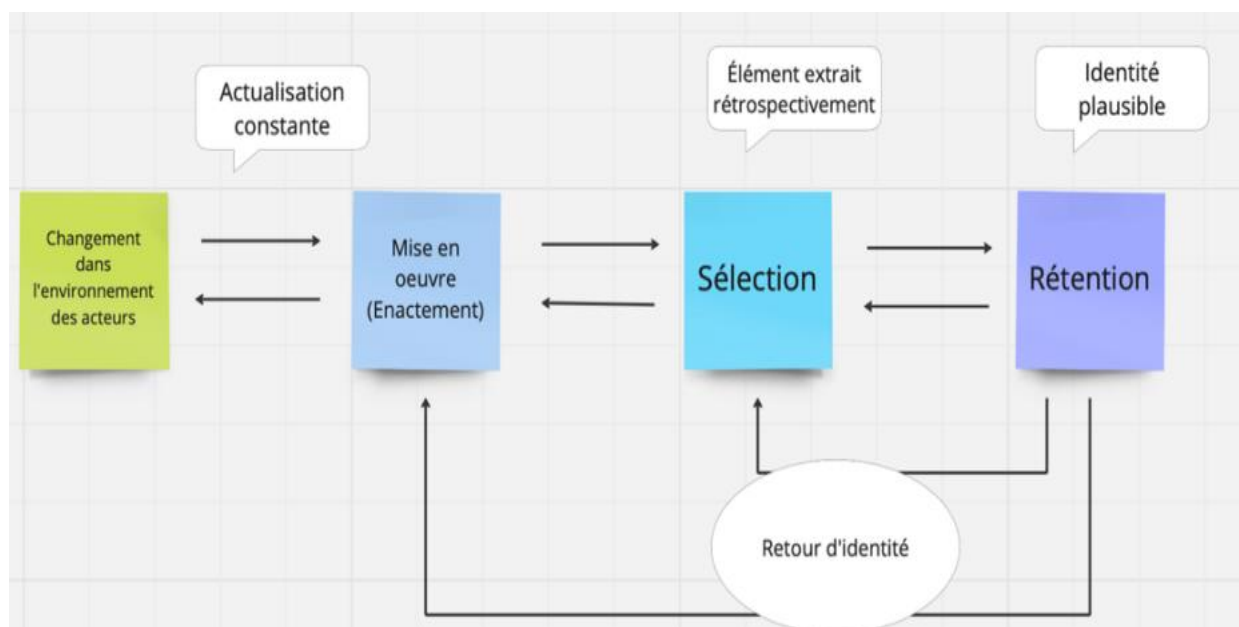
2. Cadre Théorique : Le Nexus Leadership Durable - Transformation

Le leadership durable influence la transformation organisationnelle à travers trois leviers psychologiques et structurels majeurs : le *sensemaking*, l'engagement des parties prenantes et la construction de la résilience.

2.1. Le Sensemaking et l'Impératif de Sens

Le changement génère souvent de l'anxiété et une perte de repères. Le leader durable ne se contente pas de communiquer une vision stratégique ; il facilite un processus de **donner du sens** (*sensemaking*). En reliant le changement à des valeurs supérieures (ex : impact sociétal, préservation de l'environnement), il transforme une contrainte organisationnelle en un projet porteur de sens pour les collaborateurs. Ce "Purpose-Driven Leadership" est un puissant moteur de motivation intrinsèque.

Figure 1: Processus de sensemaking tiré de Desgourdes et Leroy



Source : Desgourdes, X., & Leroy, Y. (2020). *Processus de sensemaking*. Adapté de Weick, K. E. (1979, p. 132), cité dans Westwood, R. (2003) et Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003, p. 202).

Le processus de **sensemaking**, tel que conceptualisé par Desgourdes et Leroy (2020), s'inscrit dans une logique interactionnelle où les acteurs organisationnels co-construisent le sens en interaction permanente avec leur environnement. Ce processus s'articule autour de trois mécanismes fondamentaux : l'enactment (mise en œuvre), la sélection et la rétention, qui structurent la manière dont les organisations interprètent et gèrent les dynamiques environnementales.

Dans un premier temps, l'enactment correspond à la production d'actions, de pratiques ou de stratégies nouvelles par les acteurs, contribuant à structurer leur environnement perçu. Dans un second temps, la phase de sélection consiste à identifier et à privilégier les interprétations et les actions considérées comme les plus pertinentes au regard des objectifs organisationnels et des contraintes contextuelles. Enfin, la rétention permet la stabilisation des schémas interprétatifs et des pratiques jugées efficaces, influençant ainsi durablement l'identité organisationnelle ainsi que les comportements futurs des acteurs.

Ce processus itératif met en évidence la nature dynamique et co-évolutive de la relation entre les acteurs et leur environnement, renforçant les capacités organisationnelles d'apprentissage et d'adaptation (Desgourdes et Leroy, 2020). Dans cette perspective, le changement organisationnel émerge de la capacité des acteurs à construire des cadres cognitifs — conceptualisés par Weick (1995) comme des « fenêtres de sens » — leur permettant d'interpréter les situations complexes et d'orienter l'action collective.

2.1. L'Engagement des Parties Prenantes et la Justice Organisationnelle

L'une des causes majeures de résistance au changement est le sentiment d'injustice ou d'exclusion. Le leadership durable, par sa nature inclusive, applique les principes de la **Théorie des Parties Prenantes**. En impliquant les employés, les clients et même les communautés locales dès la phase de conception, le leader réduit l'asymétrie d'information et renforce la justice procédurale. Cette approche collaborative transforme les opposants potentiels en co-constructeurs du changement.

2.2. La Résilience Organisationnelle comme Socle

Le leadership durable investit massivement dans le capital humain et social. En favorisant la sécurité psychologique et l'apprentissage continu, il développe la **résilience organisationnelle**. Une organisation résiliente ne se contente pas de "survivre" au changement ; elle utilise les perturbations comme des opportunités d'innovation. Le leader durable prépare ainsi le terrain pour que le changement ne soit pas un choc, mais une évolution naturelle de l'écosystème.

3. Modèle Intégrateur : Les Phases de la Transformation Durable

Nous proposons de structurer l'intervention du leadership durable selon trois phases clés, en y associant des mécanismes spécifiques.

Table 1 : Les Phases de la Transformation Durable

Phase de Transformation	Mécanismes du Leadership Durable	Résultats Attendus
1. Préparation (Sensibilisation)	Vision long-termiste, Alignement sur les valeurs, Dialogue ouvert.	Légitimité du changement, Réduction du déni, Engagement initial.
2. Déploiement (Engagement)	Empowerment, Justice organisationnelle, Soutien au développement des compétences.	Appropriation locale, Innovation émergente, Diminution des résistances.
3. Ancrage (Pérennisation)	Mesure de la Triple Performance, Institutionnalisation de l'éthique, Apprentissage continu.	Changement culturel profond, Résilience accrue, Performance durable.

Source : élaborée par nous-mêmes les auteurs

3.1. De la Préparation à l'Engagement

Dans la phase initiale, le leader durable utilise la **transparence** pour exposer les vulnérabilités de l'organisation face aux défis de durabilité. Contrairement au "sentiment d'urgence" de Kotter basé sur la peur, l'urgence ici est "éclairée" par la responsabilité. Lors du déploiement, l'accent mis sur

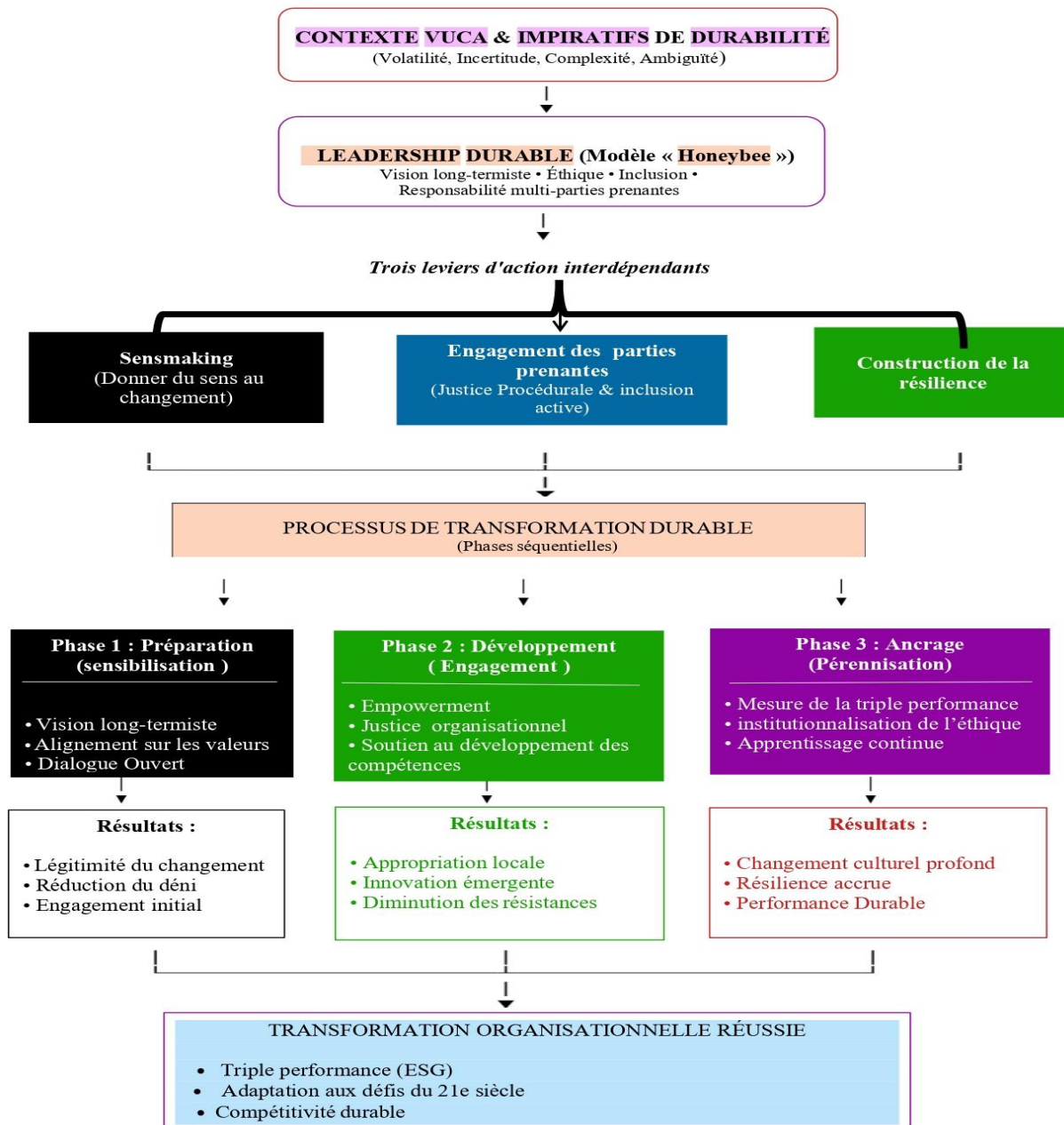
l'**empowerment** permet aux équipes de tester des solutions locales, rendant le changement plus agile et adapté aux réalités du terrain.

3.2. L'Ancrage par la Culture et les Systèmes

Pour éviter le retour aux anciennes pratiques, le leader durable modifie les structures profondes : systèmes de récompense basés sur des indicateurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance), processus de décision décentralisés et rituels célébrant l'apprentissage par l'erreur.

Le changement devient ainsi une composante de l'identité organisationnelle.

Figure 2 : Les modèle intégrateur de la transformation (S.E.P)



Source : élaborée par nous-mêmes, les auteurs.

4. Discussion

4.1. La Tension entre Court Terme et Long Terme

Le principal défi du leadership durable réside dans la gestion de la dualité temporelle. Les marchés financiers et les structures de gouvernance traditionnelles privilégient souvent les résultats trimestriels. Le leader durable doit donc faire preuve de **courage managérial** pour maintenir le

cap de la transformation malgré les pressions court-termistes. Cette tension souligne la nécessité d'un alignement avec le conseil d'administration et les actionnaires.

4.2. Authenticité vs. Greenwashing Organisationnel

Un risque majeur identifié dans la littérature est le “decoupling” ou le décalage entre le discours (rhétorique de durabilité) et les pratiques réelles. Pour que la transformation soit réussie, le leadership doit être perçu comme **authentique**. Toute perception d'opportunisme ou de “sustainable-washing” détruit la confiance des employés et amplifie les résistances au changement.

4.3. Implications Managériales

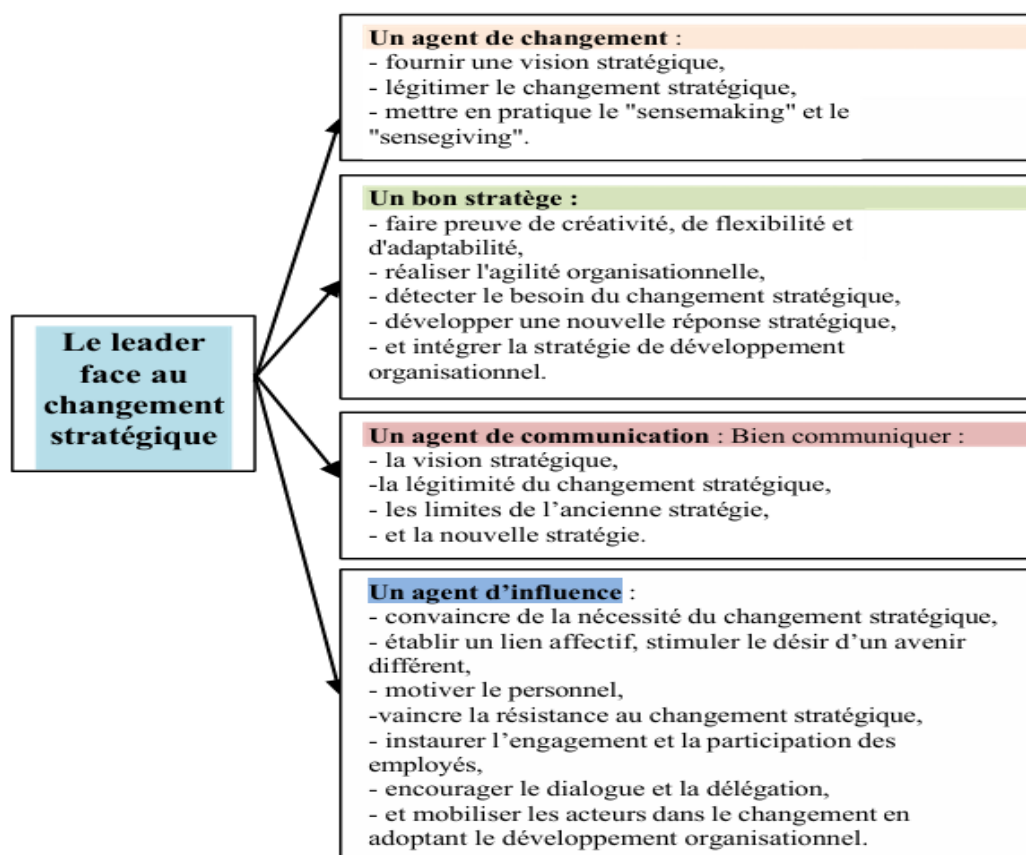
Pour les praticiens, cette étude suggère que la formation au leadership ne doit plus se limiter aux compétences techniques ou relationnelles classiques, mais intégrer un “Sustainability Mindset”. Les organisations doivent repenser leurs critères de sélection et d'évaluation des leaders pour favoriser ceux capables de porter une vision systémique et éthique.

Conclusion

La complexité des défis actuels impose de rompre avec les modèles de leadership héroïques et court-termistes. Le leadership durable offre une réponse structurée pour conduire des transformations organisationnelles qui soient non seulement efficaces, mais aussi acceptables et pérennes. En plaçant l'humain, l'éthique et la vision à long terme au centre du processus de changement, les leaders durables renforcent la résilience et la légitimité de leur organisation dans un monde en mutation. Les recherches futures devraient s'orienter vers des études empiriques longitudinales pour quantifier l'impact du leadership durable sur la performance globale à long terme.

D'autre part, le rôle d'un manager est de motiver le personnel et de veiller à vaincre la résistance au changement stratégique.

Figure 3 Les compétences du leader face au changement stratégique



Source : AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Pratiques de la conduite du changement : 12 cas d'entreprise*. Paris : Dunod, 2023 (5e édition).

Lors d'une transformation stratégique, le leader doit jouer d'une part, le rôle d'un stratège en agissant comme visionnaire faisant preuve d'innovation et de flexibilité

Bibliographie

- **Allaire, Y. (1982).** Organisation, stratégies et environnements turbulents. *Revue Internationale de Gestion*, 7(2).
- **Aristote. (2014).** *Métaphysique d'Aristote* (J. Tricot, Trad., éd. 1953). Éditions Les Échos du Maquis.
- **Aristote. (2013).** Philosophies de l'Antiquité. In A. Stevens. <http://www.philosophie-en-liberte.net/aristote.html>
- **Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018).** *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de la transformation*. Dunod.
- **Autissier, D., & Moutot, J. M. (2023).** *Pratiques de la conduite du changement : 12 cas d'entreprise* (5e éd.). Dunod.
- **Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011).** *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Routledge.
- **Balogun, J., & Johnson, G. (2004).** Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- **Bareil, C. (2004).** La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits.
- **Bareil, C., & Savoie, A. (1999).** Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, 24(3), 86–95.
- **Beaudoin, P. (1990).** La gestion du changement : Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.
- **Belanger, L. (1970).** Développement organisationnel : Évaluation d'un programme en cours. *Relations Industrielles*, 25(2), 169–211.
- **Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014).** *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- **Bériot, D. (1992).** Du microscope au microscope : L'approche systémique du changement dans l'entreprise. EME Éditions Sociales Françaises.
- **Burnes, B. (2004).** Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- **Charbonnier, A. (2006).** Le travail au cœur de la GRH. Actes du XVIIe Congrès AGRH.
- **Coch, L., & French, J. R. P. (1948).** Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.
- **Collerette, P. (2010).** Comment communiquer le changement ? *Revue Internationale de Gestion*, 34(4).

- **Demaurex, A., & Jacobs, C. (2018).** La légitimation du changement stratégique : Étude de la restructuration du réseau de La Poste Suisse. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 9(1), 25–40.
- **Dessler, G., Starke, A., & Cyr, D. (2004).** La gestion des organisations : Principes et tendances au XXI^e siècle. Éditions du Renouveau Pédagogique.
- **Duluc, A. (2000).** *Leadership et confiance*. Dunod.
- **Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1988).** Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organization Studies*, 9(3), 317–334.
- **Eustachio, J. H. P. P., et al. (2023).** Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137640.
- **Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999).** Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10, 449–482.
- **Gaybullaev, O. (2025).** Transformational leadership and organizational sustainability: The mediating role of green innovation. *Environment, Development and Sustainability*.
- **Hariyani, D., et al. (2025).** The role of leadership in sustainable digital transformation: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 430, 140000.
- **Jayashree, P., El Barachi, M., & Hamza, F. (2022).** Practice of sustainability leadership: A multi-stakeholder inclusive framework. *Sustainability*, 14(10), 6346.
- **Kotter, J. P. (1995).** Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- **Kotter, J. P. (1999).** Qu'est-ce que le leadership ? In *Le leadership*. Harvard Business Review Press.
- **Maheshwari, S., et al. (2024).** Human Resource Management and Sustainable Leadership: A Systematic Literature Review of Integrative Practices. *International Journal of Sustainable Development*.
- **Masmoudi, K. K. (2020).** La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136(1), 97–134.
- **Metcalf, L., & Benn, S. (2013).** Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384.
- **Migeon, F. D. (2013).** *Invitation au leadership authentique*. Eyrolles.
- **Ntakumba, S. S. (2023).** RSCL onto-epistemology and practice approach to reconceptualise responsible leadership theory. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3446.

- **Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018).** Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78–85.
- **Sajjad, A., et al. (2024).** Sustainability leadership: An integrative review and multi-level systems framework. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 124-145.
- **Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961).** *Leadership and organization*. McGraw-Hill.
- **Van der Heijden, A., Cramer, J. M., & Driessen, P. P. J. (2012).** Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 535–559.
- **Waddock, S. (2007).** Leadership integrity in a fractured knowledge world. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 343–357.
- **Yukl, G., & Becker, S. W. (2006).** Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210–231.
- **Zaleznik, A. (2004).** Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*.