

DU HEROS SOLITAIRE AU LEADERSHIP IDENTITAIRE: REPENSER LE CHANGEMENT

Prof. Güldem Karamustafa-Kose, Prof. Sowon Kim, Prof. Anna Lupina-Wegener et Dr. Magdalena Zabicka-Wlodarczyk*

LE LEADERSHIP IDENTITAIRE PERMET AUX COLLABORATEURS DE SE SENTIR DAVANTAGE IMPLIQUÉS DANS L'ENTREPRISE, TOUT EN RÉDUISANT LE SENTIMENT D'ÉPUISEMENT ET DE SOLITUDE DES MANAGERS.

Le changement organisationnel est traditionnellement porté par des «héros solitaires». Mais ce modèle fragilise le changement et affaiblit les entreprises. Transformer une organisation peut s'avérer un exercice bien solitaire. Pourtant, un leadership identitaire, fondé sur une appartenance partagée avec les membres d'équipe, offre une réponse bien meilleure à la complexité. Lors de l'étude des transitions pendant la pandémie de COVID-19, nous avons constaté que les cadres supérieurs étaient plus isolés que les employés, portant seuls le fardeau du changement. Cette isolation a un coût: le désengagement représente 438 milliards de dollars par an dans le monde (Gailup, 2025).

Pourquoi les anciens modèles de changement sont-ils problématiques? Les études sur le leadership montrent que les idées vétustes ont la peau dure. C'est ce qu'on appelle le «zombie leadership», car ces croyances sont capables de vivre sans raison d'être (Haslam et al., 2024). Ces convictions continuent à influencer la gestion de changement. Par conséquent, les entreprises restent embourbées dans cette vieille logique. Les modèles classiques présentent les leaders comme des «héros» qui agissent,

gèrent et surmontent les obstacles... seuls. Les théories comme celle de Lewin, avec son «dégel-changement-refroidissement», ou les huit étapes de Kotter, s'appuient sur un leader formel qui mène le changement, tandis que les autres sont chargés de le mettre en œuvre (Gjerald et al., 2025). Ces modèles considèrent les gens comme des variables, et non comme des agents collectifs. Résultat? L'isolement que nous avons observé n'est pas la faute de telle ou telle personne, mais le produit d'une réflexion dépassée.

Il faut reformuler la question De nos jours, le leadership n'est plus incarné par une seule personne, mais porté par une équipe forte. Les recherches montrent qu'il émerge des relations interpersonnelles et de l'action collective. La question n'est plus: «Que va faire mon manager?». La question est désormais: «De quelle manière pouvons-nous, responsables et subordonnés, naviguer ensemble vers ce changement?» La réponse se trouve dans la théorie de leadership identitaire. Un changement implique nécessairement une transformation de l'identité. Nous résistons à une évolution importante lorsque nous considérons que ce changement menace «qui nous sommes» et nos valeurs, et non parce que nous

sommes irrationnels. Si un leader aide à préserver l'identité tout en effectuant un changement au travail, les collaborateurs-trices se sentiront naturellement davantage impliqués-es (Liang et al., 2022).

Ce que la recherche nous dit sur la gestion du changement Dans notre ethnographie numérique, nous avons constaté que la principale préoccupation lors d'un changement était l'identité et l'appartenance (Zabicka-Wlodarczyk et al., 2025). S'adapter à un nouveau système n'est pas si difficile. En revanche, notre étude révèle que lorsque le changement met en péril le sentiment d'appartenance au travail, c'est-à-dire le «qui nous sommes», des soucis apparaissent. Certains collaborateurs peuvent alors se braquer et la résistance émerge. Néanmoins, si cette résistance est considérée non pas comme un reproche, mais comme un retour d'information, la situation s'apaise. Les managers qui écoutent cette résistance renforcent l'implication de tous les collaborateurs. Avant d'entamer un changement, il est préférable de se demander quelles questions liées à l'identité risquent d'être soulevées pour son équipe.

Et en pratique?



HR-Today / édition française
8008 Zürich
044/ 269 50 10
<https://www.hrtoday.ch/fr/home>

Genre de média: Imprimé
Type de média: Médias professionnels
Tirage: 1'142
Parution: mensuel



Page: 36,37
Surface: 63'504 mm²

Hes·so

Ordre: 1073023
N° de thème: 375009
Référence:
d879c41c-d007-4bea-8949-0d7ce6922371
Coupure Page: 2/5

Le leadership identitaire permet aux collaborateurs de se sentir davantage impliqués dans l'entreprise, tout en réduisant le sentiment d'épuisement et de solitude des managers.

Ce modèle repose sur quatre actions principales que les leaders formels, informels et les followers engagés peuvent mener ensemble:

1. Incarnez les valeurs que vous défendez. En tant que leader, vous êtes le miroir de l'identité collective: vos actions, vos décisions et votre comportement quotidien doivent refléter ce qui définit votre groupe.
2. Créez les valeurs de l'entreprise. Tout doit être ramené à ce qui nous définit. Demandez-vous: «Est-ce que cette décision reflète vraiment qui nous sommes?»
3. Défendez les objectifs communs de l'entreprise. Permettez à vos collaborateurs de façonner l'avenir

ensemble. Prenez le temps de discuter de l'évolution de l'entreprise. 4. Ancrez l'identité dans les structures. L'identité collective doit être présente partout: dans la reconnaissance des collaborateurs, lors des réunions de travail et dans les espaces partagés. Traitez la résistance comme des informations sur ce qui est le plus important pour les collaborateurs.

Adieu le «je», bonjour le «nous»
Selon les modèles d'autrefois, toute transformation est menée par les managers. Pourtant, une autre approche existe. En mettant en place une structure qui privilégie une action collective plutôt qu'individuelle, le changement devient durable, l'implication des collaborateurs est renforcée et les leaders retrouvent le contact avec leurs collègues. Toute organisation doit composer avec la

complexité. Faut-il y faire cavalier seul ou mener le changement ensemble?

Telle est la vraie question. Pour approfondir ces thématiques, le Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice publie régulièrement des recherches sur ces enjeux. Ainsi, ces nouvelles formes de leadership sont déjà enseignées dans les universités suisses, notamment dans le cadre du projet de la ZHAW sur la redéfinition du leadership à l'ère numérique et de l'apprentissage collaboratif en ligne pour la durabilité proposée par la HES-SO - deux initiatives financées par Movetia. Prof. Anna Lupina-Wegener School of Management and Law, ZHAW
Dr. Magdalena Zabicka-Włodarczyk School of Management and Law, ZHAW

Le cas Sylvac Nous avons étudié le cas Sylvac, une PME romande qui produit des instruments de métrologie de haute précision, pendant la pandémie du COVID-19. Lorsque les dirigeants ont montré qu'ils partageaient les valeurs de l'entreprise et de ses collaborateurs, ces derniers ont répondu en prenant eux-mêmes des initiatives de leadership. Ils ont fait avancer le «nous» collectif. Le leadership est venu d'en haut et d'en bas simultanément. Dans ces circonstances, les cadres et les collaborateurs ont renforcé ensemble ce sentiment d'appartenance et des objectifs communs. L'adaptation n'est pas venue uniquement des cadres supérieurs, mais aussi des salariés qui ont mené des actions au quotidien pour renforcer le «qui nous sommes» (Karamustafa & Lupina-Wegener, 2023).

EN METTANT EN PLACE UNE STRUCTURE QUI PRIVILEGIE UNE ACTION COLLECTIVE PLUTÔT QU'INDIVIDUELLE, LE CHANGEMENT DEVIENT DURABLE.





HR-Today / édition française
8008 Zürich
044/ 269 50 10
<https://www.hrtoday.ch/fr/home>

Genre de média: Imprimé
Type de média: Médias professionnels
Tirage: 1'142
Parution: mensuel



Page: 36,37
Surface: 63'504 mm²

Hes·so

Ordre: 1073023
N° de thème: 375009
Référence:
d879c41c-d007-4bea-8949-0d7ce6922371
Coupure Page: 4/5

Prof. Güldem Karamustafa-Kose HEG Arc, HES-SO



Prof. Sowon Kim EHL Hospitality Business School, HES-SO



Prof. Anna Lupina-Wegener School of Management and Law, ZHAW



HR-Today / édition française
8008 Zürich
044/ 269 50 10
<https://www.hrtoday.ch/fr/home>

Genre de média: Imprimé
Type de média: Médias professionnels
Tirage: 1'142
Parution: mensuel



Page: 36,37
Surface: 63'504 mm²

Hes·so

Ordre: 1073023
N° de thème: 375009
Référence:
d879c41c-d007-4bea-8949-0d7ce6922371
Coupure Page: 5/5



Dr. Magdalena Zabicka-Wlodarczyk School of Management and Law, ZHAW