

LEADERSHIP - AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET SUCCÈS DU CHANGEMENT : CAS DES ORGANISATIONS PLURALISTES CAMEROUNAISES

NGA Ndong, Claire Winnie*

clairegiving@yahoo.fr

Essomme, Innocent*

essommeinnocent@yahoo.fr

Douanla, Jean*

cdouanla@gmail.com

***Université de Dschang-Cameroun**

Résumé :

Cet article questionne la nature des liens entre leadership transformationnel -agilité organisationnelle et succès du changement sur le terrain d'organisations pluralistes. Le cadre théorique mobilisé s'inspire principalement des travaux de Nold et *al.* (2018), Nold et Michel (2016), Bakari et *al.* (2016) et de Felipe et *al.* (2016) sur le succès du changement, l'agilité organisationnelle et le leadership. Le succès du changement est selon les construits, supposé être la conséquence d'un effet significatif de l'agilité et du leadership transformationnel que le terrain d'organisations pluralistes pourrait remettre en question du fait des caractéristiques d'objectifs divergents, de gestion basée sur la connaissance et de pouvoir diffus. L'étude a été menée sur un échantillon de quatre Universités au sein desquelles 346 acteurs universitaires retenus par échantillonnage non probabiliste ont été approché. Le questionnaire, outil de collecte a permis de récolter les données qui ont été analysées sous R. L'analyse des corrélations permet d'observer une relation partiellement valide entre agilité organisationnelle et succès du changement. En effet, seule la réactivité et la flexibilité ont un effet significatif sur la préparation au changement. Une absence de leadership transformationnel a quant à lui un effet significatif et négatif sur l'état de préparation au changement.

Mots-clés : Leadership transformationnel, agilité organisationnelle, succès du changement, organisations pluralistes

LEADERSHIP - AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET SUCCÈS DU CHANGEMENT : CAS DES ORGANISATIONS PLURALISTES CAMEROUNAISES

INTRODUCTION

Les travaux récents dans le champ du changement organisationnel prônent le développement de la capacité d'agilité organisationnelle pour la réussite d'initiative de changement (Nold et Michel, 2016). L'une des principales raisons avancées, les organisations actuelles évoluent dans des environnements davantage volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) qui tendent ainsi à accroître la compétitivité sur les marchés. Alors, autant dans le secteur privé que dans le publique la question autour d'une approche agile de conduite du changement (Autissier et Moutot, 2015 ; Autissier et *al.* 2017 ; Barrand, 2017 ; Lemieux, 2013) est évoquée comme gage de succès (Felipe et *al.*, 2016).

D'essence militaire, l'agilité a ensuite migré vers le domaine de la gestion sous le vocable agilité organisationnelle (AO). Dans ce cadre, elle est perçue comme une capacité stratégique permettant à l'organisation de remplacer ses productions et d'approcher le changement comme une opportunité afin d'améliorer sa position concurrentielle (Sharifi et *al.* 2001). Haneberg (2011) résume ainsi l'agilité à « *the efficiency with which organizations respond to continuous change by consistently adapting* » (Nold et Michel, 2016, p. 342). Le succès d'un changement dans un environnement VUCA étant de ce fait le résultat de l'efficacité d'adaptations permanentes. Ceci étant, une meilleure compréhension de l'agilité et son application pratique est une clé pour être capable d'évaluer la capacité de changement organisationnelle. Vu sous cet angle, l'AO est importante pour toutes organisations grandes ou petites (Barzi, 2011), privées ou publiques (Sherehiy et *al.* 2007) car faisant toutes face à de véritable mutation des contextes (Autissier et Moutot, 2015 ; Azizsafae et *al.* 2016 ; Lemieux et Beauregard, 2015 ; Salamzadeh et *al.* 2014 ; Sharifi et Behrouz, 2004). Du fait de ces enjeux, les organisations publiques, notamment les Universités d'Etat d'économies en développement en favorisant l'émergence de l'agilité, pourraient relever le niveau de qualité de leurs productions.

En outre, les travaux actuels sur les processus de changement organisationnel dans le public, très peu rencontrés dans la littérature en gestion du changement (Kuipers et *al.* 2014) soulignent la nécessité d'apprécier la possible contribution du courant de l'agilité au succès de changement. La littérature en management public regorge à ce sujet des évidences sur l'importance d'adresser de nouvelles capacités afin de réussir les réformes (Bareil, 2015 ; Colletterie, 2008). Une place importante est alors accordée au leadership, notamment transformationnel dans la réussite de changement dans une approche agile (Bakari et *al.* 2017 ; Felipe et *al.* 2016). Le succès souhaité se devant être une co-construction par la convergence des actions des organisationnels, ce qui implique une modification des comportements notamment ceux du top management (Fernandez et Rainey, 2006 ; Goodman et Kurhke, 1982 ; Kuipers et *al.* 2014 ; Schneider et *al.* 1996).

Pourtant le contexte des organisations publiques, du fait de son fort pluralisme reste selon Van Der Voet et *al.* (2015, 2016) le terrain où l'échec dans la conduite de changement le plus souvent identifié (Pisappia, 2016), est attribuable à une mise en œuvre se référant moins aux approches collaboratives. La pertinence du conducteur qu'est le leadership transformationnel est alors questionné dans cet environnement. A la suite d'une revue conceptuelle et de la présentation du cadre méthodologique mobilisé, des réponses sont avancées aux questions suivantes: L'agilité organisationnelle a-t-elle un effet significatif et positif sur le succès de réformes au sein de bureaucraties professionnelles camerounaises ? Le leadership transformationnel a-t-il un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle et succès de réforme au sein d'organisations pluralistes?

1. REVUE CONCEPTUELLE

Une tentative de définition du succès du changement s'inspire de la littérature sur le changement organisationnel planifié car l'histoire de la réforme universitaire au Cameroun¹ fait état d'un changement qui est le fait de la haute hiérarchie dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de la formation. L'appréciation des résultats d'un changement comme succès d'après les travaux d'Autissier et *al.* (2013) met en avant une absence de consensus. Alors, la question de savoir si le changement peut être considéré comme un succès dépend selon Kuipers et *al.* (2014), soit des différents facteurs qui influencent la mise en œuvre du changement (ressources disponibles, mesures incitatives,

¹ Le lecteur désireux d'en savoir plus peut se référer à Folefack (2016), Minesup (2006) et Ngwé (2016).

unités de mise en œuvre, réactions des intervenants, etc.), soit de la définition retenue du succès (le succès est rapporté à l'atteinte des objectifs assignés au changement ou à la perception des intervenants). L'appréciation du succès du changement peut donc être réalisée autant par le moyen de critères économiques de profitabilité et de taux de survie, que par le moyen de la prise en compte des perceptions des intervenants. Dans le cadre de cette recherche, le succès se définit sur la base des perceptions des intervenants au changement car la question normative sur ce qu'est une réussite ou un échec de changement n'est que très peu abordée dans la littérature. De plus, les perceptions des acteurs semblent traduire au mieux les comportements des acteurs intégrant les valeurs inhérentes à un processus de changement (Ferrante, 2016).

Cette définition soutient le regard porté sur les comportements des acteurs universitaires dans la mise en œuvre de changement. Elle conduit vers l'analyse des ressources durables détenues par les organisations publiques pour la réussite de la gestion des changements. Ce cadre définit les articulations de la revue de littérature au tour de deux points : le premier portant sur les fondements et la justification de la relation entre agilité organisationnelle et succès du changement et le deuxième sur les bases d'hypothèses.

1.1. FONDEMENTS ET JUSTIFICATION DES LIENS ENTRE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL-AGILITE ORGANISATIONNELLE ET SUCCES DU CHANGEMENT

Les travaux de Nafei (2016), rapportent le succès, dans son acception générale, à l'accession à ce qui est meilleur. Relativement au succès d'un changement organisationnel, il s'agit d'après Kuipers et *al.* (2014), à des résultats substantiels positifs de la mise en œuvre de changement pouvant être intentionnels ou non. L'intentionnalité d'un changement impliquant son caractère planifié ou émergent.

Au sein d'organisations publiques, le changement oscille entre changement radical et continu en d'autres termes Top-down et Bottom-up, ce qui sous-tend la conduite de changement sous l'impulsion soit d'orientations qui émanent de la haute hiérarchie, soit d'une collaboration entre hiérarchie et ligne opérationnelle. L'efficacité de l'une comme l'autre approche étant à chaque fois questionnée selon le contexte. Dans ce cadre, Beer et Nohria (2000) présentent les projets de changement (New Public Management) au sein d'économies développées comme des réformes Bottom-up sans intervention de la haute autorité dont l'absence de participation en a été une condition de succès. A contrario, les projets de réforme engagés par les hautes

instances d'économies émergentes et le plus souvent qualifiés de succès en demi-teinte (Folefack, 2016), notamment la budgétisation par programme et la réforme Licence-Master-Doctorat correspondent à des réformes top-down initiées en réponse à un arrimage à l'évolution des pratiques sur les marchés internationaux (Biwolé, 2015 ; Feudjio, 2009 ; Ndior, 2013 ; Ramde, 2017). A cet effet, sous quelles conditions la mise en œuvre de changement pourrait-elle conduire à de meilleurs résultats sur le terrain d'organisations pluralistes d'économies émergentes ? L'agilité organisationnelle avancée comme gage de succès saurait-elle être une *lapalisse* à la mise en œuvre de réforme dans tous contextes ?

D'après Charbonnier (2011, p.123), nombre d'auteurs définissent l'agilité organisationnelle comme « *l'aptitude d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux* » (Breu et al. 2001 ; Gunasekaran, 1999 ; Kassim et Zain, 2004 ; Yusuf et al. 1999). L'agilité correspondant autant à la capacité de l'organisation à faire efficacement face à des conditions de marché changeantes et à un environnement cahoteux (Barrand, 2006 ; Jorrof et al. 2003), qu'en la capacité de l'organisation à exploiter le changement comme une opportunité (Crocitto et Youssef, 2003 ; Dove, 2001 ; Felipe et al. 2016 ; Sharifi et Zhang, 1999). Ce résultat est selon les écrits sur l'agilité organisationnelle, le fait de la détention par l'organisation de caractéristiques distinctives lui conférant un avantage concurrentiel durable. A ce sujet, les séminaires dans le courant de l'agilité (Dove, Nagel et Preiss) associent cette capacité de l'organisation à la détention par l'organisation d'une technologie sophistiquée régulièrement mise à jour à l'aide d'équipes auto-organisées. Les travaux menés par Goldman et Nagel (1993), permettent de relever que l'agilité confère un avantage compétitif décisif dans un marché ouvert parce qu'elle permet à une organisation de mettre en évidence rapidement des produits totalement nouveaux. Ces processus adaptatifs permanents rendent les entreprises agiles plus aptes à réussir les changements ce qui est possible par la flexibilité de leurs technologies et de l'organisation (Goldman et Nagel, 1993). Pour ce faire, la technologie et la ressource humaine sont l'un comme l'autre annoncés comme des déterminants de l'agilité organisationnelle et du succès.

Malgré les multiples mérites reconnus aux approches agiles dans la conduite du changement, il ne se trouve pas de consensus quant à leurs véritables conducteurs (Xu et Shen, 2015). Cette aptitude de l'organisation qui suscite un fort intérêt de la part de praticiens et chercheurs, est selon certains, au-delà de la détention par l'organisation d'une technologie

flexible (Autissier et *al.*, 2015), le fait de la mobilisation de la ressource humaine qui l'emploi (Autissier et *al.*, Barrand, 2017 ; Barzi, 2011 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Sharifi, 2007).

Une revue non exhaustive de la littérature (Autissier et *al.* 2017 ; Autissier et Moutot, 2015 ; Barzi, 2011 ; Belbachir, 2016 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Dove, 1999 ; Felipe et *al.* 2016 ; Ferrante, 2016 ; Nold et Michel, 2016 ; Razmi et Ghasemi, 2015 ; Sherehiy et *al.* 2007 ; Sanchez, 2001 ; Xu et Shen, 2015) permet de relever que des problématiques traitées, les questions d'identification des caractéristiques et des conducteurs d'agilité font l'objet de plus de débats. L'essentiel de ces travaux présentent des avis divergent des caractéristiques de l'agilité, bien que Ferrante (2016), au cours d'un essai de construction d'une échelle de mesure de l'agilité, effectue un remarquable effort de recoupage de ces caractéristiques pour conclure en une similitude malgré les différentes nominations. Par ailleurs, lorsqu'une étude est conduite sur les leviers au déploiement de l'AO, celle-ci porte davantage sur la technologie, obstruant la pertinence du facteur humain (Felipe et *al.*, 2016 ; Sherehiy et *al.* 2007). L'aspect social étant ainsi relayé au second plan (Bakari et *al.* 2017). Alors autant la question de la relation entre agilité et succès du changement reste adressée, autant celle de ses conducteurs le demeure.

1.1.1. Liens entre agilité organisationnelle et succès du changement

Du fait du nombre persistant d'échec de projet de réformes (Pisappia et *al.* 2016), les auteurs se sont engagés sur des analyses plus poussées des processus au cœur de ce résultat. Au plan théorique des auteurs parviennent à adresser les liens existant entre agilité et succès du changement. Dans ce sillage, Nold et Michel (2016) au travers du triangle de la performance présentent un modèle d'organisation agile. Le succès de l'organisation est selon leur cadre d'analyse la résultante de la combinaison des facteurs clés que sont le leadership, le système et la culture.

Les résultats des travaux de Besbes (2016) portés sur l'analyse des relations entre agilité, performance et innovation managériale sur un échantillon de 180 entreprises tunisiennes du secteur industriel, identifient au-delà d'un effet significatif de l'agilité sur la performance, l'existence d'une relation récursive entre ces variables. Bien que le lien récursif établi n'intègre que la performance financière, en droite ligne des observations de Haeckel (1999), Roberts et Grover (2012), Sharifi et Zhang (1999), l'agilité demeure pour l'auteur une capacité importante pour le succès des changements. En fait, l'agilité est identifiée comme

déterminante pour conférer à une entreprise un avantage concurrentiel durable, le maintenir (Gnaguly et *al.* 2009) et le proliférer (Sanchez et Nagi, 2001).

Par ailleurs, les résultats des travaux conduits par Abolfazl et Mehrdad (2016) menés sur un échantillon de 968 employés du service général des impôts identifient aussi un effet significatif et positif de l'agilité sur la performance. Bien que les dimensions de l'agilité qui soutiennent ce résultat n'ont pas été présentées et justifiées dans la recherche, l'agilité y est présentée comme un levier important de la performance des organisations. Dans la même perspective Nafei (2016) confirme empiriquement le lien supposé entre agilité organisationnelle et le succès sur un échantillon de 338 employés d'un hôpital universitaire égyptien. Il précise en plus que l'agilité de veille, de prise de décision et d'action des employés du milieu hospitalier semble au mieux impliquer l'atteinte des objectifs assignés à ces organisations. Au-delà de cette observation, la suggestion de l'auteur d'analyser selon les contextes, les caractéristiques de l'agilité à l'origine d'une réussite dans la mise en œuvre de projet de changement l'axe exploré par cette recherche pour améliorer la compréhension des mécanismes à l'origine de cette relation sur le terrain d'Universités publiques d'économies en développement.

1.1.1. Le leadership au cœur des processus entre agilité organisationnelle et succès du changement dans une bureaucratie pluraliste

De nombreuses études ont été proposées sur le style de leadership notamment, le leadership d'« empowerment », le leadership participatif, le leadership aversif, le leadership autoritaire, le leadership laisser-faire, le leadership transactionnel, leadership authentique et le leadership transformationnel ... (Yan et *al.* 2014). Pourtant (Fernandez et Rainey, 2006), (kuipers et *al.* 2014), (Lorinkova et *al.* 2013) et (Xu et Shen, 2015) relèvent dans leur revue de littérature sur le changement organisationnel, le nombre réduit de recherches intégrant cet aspect. Fort de ce constat, une brève revue de la littérature (Bakari et *al.* 2017 ; Blight et *al.* 2018 ; Gaunand, 2018 ; Guo, 2018 ; Holbeche, 2015 ; Lorinkova et *al.* 2013 ; Sparr, 2018 ; Xu et Shen, 2015), permet de confirmer le nombre peu florissant de travaux intégrant le style de leadership dans l'étude de projets de changements.

Il est reconnu que pour parvenir à conduire les membres du groupe vers l'atteinte des objectifs fixés, le leader doit pourvoir inspirer chacun et le motiver par des stratégies dites d'influences (Rajagopalan et Sprieitzer, 1996). De ce fait, selon le type d'orientations

stratégiques qu'implique un changement, l'influence du leader, à connotation verticale ou horizontale/transformationnel (Currie et Lockett, 2007 ; Pisapia, 2016) peut induire des effets positifs sur l'employé au cours de la mise en œuvre de changement. Alors que les tendances actuelles portent les débats sur la montée d'un leadership authentique (Bakari et *al.* 2017 ; Deharo, 2018 ; Gardner et *al.* 2011) au sein des organisations, le contexte des administrations publiques de pays émergents semble favoriser un management avec plus de charisme, d'inspiration, de considération individualisée et de stimulation intellectuelle (Bryman, 1992).

Myeong-gu Seo et *al.* (2012) au travers d'une étude longitudinale conduite en deux temps sur un échantillon total de 951 employés d'une agence gouvernementale dans le domaine des transports, concluent en l'existence d'un effet significatif autant positif que négatif du leadership transformationnel sur l'engagement au changement des employés. En effet, selon cette étude l'engagement des employés, exprimés en des comportements de résistances ou de soutien créatif envers le changement n'ont pu être relevé qu'à la suite d'initiatives déployées par les managers au contact de ces employés. Les seuls affects des employés n'induisant pas de ces derniers un quelconque engagement. Alors en droite ligne des observations de (Bass, 1985), l'effet positif d'un leadership transformationnel sur le succès du changement semble renforcé. Dans leurs conclusions, Myeong-gu Seo et *al.* (2012) appellent à plus de développements car les relations étudiées ont fait l'objet de peu de recherches empiriques. Pourtant, le cadre des organisations publiques, comme bureaucratie professionnelle, avec une forte centralité du pouvoir bien qu'également caractérisée par un pouvoir diffus, semble annihiler un quelconque effet positif du leadership transformationnel dans la conduite de changement. Une observation qui, bien que soutenue par Currie et Lockett (2007) et Borins (2000), reste discutée par les travaux de Van den Heuvel et *al.* (2014) et Van der Voet et *al.* (2015).

1.2. BASES D'HYPOTHESES

En tant que concept, l'agilité organisationnelle tire son essence des limites des modèles du lean et du Just In Time (JIT) développés au Japon au début du XX^{ème} siècle (Ferrante, 2016). En effet, suite à l'évolution des modes de production,² l'agile manufacturing duquel est

² Depuis la production artisanale en France caractérisée par une faible production pourtant variée, l'évolution technologique avec la fabrication de la machine à vapeur a entraîné un passage vers une production moins diversifiée mais en quantités plus importantes. Il a s'agit de la production de masse. Conséquemment à certaines

né le courant de l'agilité organisationnelle offre aux entreprises, la possibilité d'évoluer au sein d'environnements, volatile, incertain, complexe et ambigu : VUCA (Bennet et Lemoine, 2014). Elle présente ainsi une organisation qui s'adapte aux diverses modifications de l'environnement en privilégiant, flexibilité, rapidité, collaboration, interactions entre les acteurs organisationnels, et l'intégration du client dans le processus d'élaboration de la stratégie de changement (Gunasekaran, 1999 ; Larman et Vodde, 2009). L'objectif est d'offrir à l'utilisateur un service suffisamment diversifié, qui lui permettra de satisfaire ses besoins (Gunasekaran et Yusuf, 2002).

L'intégration des exigences du client dans l'ajustement des processus organisationnels découle du besoin de gain d'avantages compétitifs durables de la part des organisations. A cet effet, faire montre d'agilité signifie, que l'organisation détienne une capacité dynamique qui, du fait de la montée de la complexité et de la concurrence sur le marché du travail (Holbeche, 2015), intègre agilité de détection, agilité de prise de décision et agilité d'action (Nafei, 2016 ; Shafiee Kristensen et Shafiee, 2019). L'agilité organisationnelle est donc une capacité dynamique (au sens de Teece et *al.* 1997) constituée de nombreuses compétences qui en plus de ne faire l'objet de consensus selon la littérature (Ferrante, 2016), rend ambiguë les processus clairement adressable à l'identification de ses conducteurs.

Les compétences de l'agilité sont dans la littérature associées à différentes aptitudes notamment, la réceptivité au changement, l'anticipation, l'adaptation, l'efficacité, la flexibilité, la gestion du savoir, l'apprentissage, la rapidité (Amos, 1999 ; Dove, 2001 ; Sharifi et Zhang, 1999 ; Sharifi et *al.* 2001). De ces compétences, celles souvent énoncées et qui semblent faire l'objet de consensus se rapportent à la flexibilité, la rapidité, la réactivité, l'adaptabilité et la compétence (Felipe et *al.* 2016 ; Ferrante, 2016 ; Mahmoudi, 2015).

Parallèlement, en référence à des processus de changements planifiés, il ne se trouve dans la littérature de consensus sur les critères d'appréciation du succès du changement (Kuipers et *al.* 2014). Les débats portent sur une appréciation du succès selon d'une part, des critères économiques : le profit et la croissance et d'autre part, des critères affectifs et comportementaux notamment, les valeurs (efficacité, efficience, transparence et équité). Bien

évolutions portées sur l'absence de diversification dans les productions, le lean-manufacturing développé au Japon a offert une once de satisfaction à une clientèle de plus en plus exigeante.

que les travaux mettant en relation le succès l'appréhende dans la plus part des cas d'après son approche économique (Nafei, 2016), les critères s'y rapportant ne permettent une appréciation à long terme du résultat du changement (Hill et Jones, 2001).

La présente étude retient comme critère d'appréciation de la réussite d'un changement dans le secteur public les critères affectifs et comportementaux, en droite ligne des développements d'Armenakis et Bedeian (1999). Les dits critères sont ainsi regroupés selon un processus en trois phases : l'état de préparation au changement, l'engagement envers le changement et l'appui comportemental au changement, retenu de la littérature de Bakari et *al.* (2017).

La conceptualisation de « l'état de préparation au changement » résulte des travaux d'Armenakis et *al.* (1993). Elle a été développée en opposition à la vision traditionnelle de « réduction de la résistance » en tant que précurseur à la mise en œuvre réussie du changement. Armenakis et ses collègues définissent l'état de préparation au changement comme les croyances, les attitudes, les intentions des membres de l'organisation quant à la mesure dans laquelle les changements sont nécessaires et à la capacité de l'organisation d'effectuer ces changements. Plus loin, Armenakis et *al.* (2007), associent à l'état de préparation au changement, la mesure dans laquelle un ou plusieurs individus sont sur les plans cognitif et affectif, disposés à accepter et à adopter un plan particulier pour modifier délibérément le « statu quo ». Dans ce même sillage, Weiner et *al.* (2008), associent à l'état de préparation au changement, la mesure dans laquelle les membres de l'organisation sont au plan psychologique et comportemental préparés à mettre en œuvre le changement organisationnel. La littérature s'accorde ainsi à soutenir l'acception selon laquelle, pour une réussite du changement, les leaders doivent d'abord créer un état de préparation en changeant l'état d'esprit actuel et en motivant les acteurs organisationnels. Ce qui implique de réduire la dépendance à la situation actuelle en créant un sentiment d'insatisfaction par rapport au statu quo, en créant une vision d'avenir attrayante, en améliorant l'auto-efficacité, l'optimisme que la situation future sera plus bénéfique à long terme que la situation actuelle (Bakari et *al.* 2017 ; Lewin, 1947). Par conséquent, les pratiques orientées vers la maîtrise du changement, de création de valeurs pour les usagers, de valorisation des ressources humaines, de motivation et de coopération conduisent à améliorer l'état de préparation au changement.

H1 : L'agilité organisationnelle dans la conduite du changement a un effet significatif et positif sur le succès du changement.

H1A : La réactivité (H1Aa) ainsi que la compétence (H1Ab), l'adaptabilité (H1Ac), la flexibilité (H1Ad) et la rapidité (H1Ae) des acteurs dans la conduite du changement ont un lien significatif et positif avec la préparation au changement.

Les auteurs (Armenakis et Harris, 2002 ; Bakari et *al.* 2017) s'accordent ainsi à dire que lorsque la préparation au changement est plus grande, les employés s'engagent plus au changement. Herscovitch et Meyer (2002) proposent ainsi la définition suivante de l'engagement envers le changement : un état d'esprit qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour la mise en œuvre réussie d'un changement organisationnel. Cet état renvoie selon les auteurs à 03 situations. La première, un engagement affectif envers le changement car l'appui de l'initiative de changement se fonde sur la conviction que le changement apportera un avantage. La deuxième, l'engagement continu envers le changement qui intègre la prise de conscience que ne pas soutenir le changement entraînera des coups importants. Et, l'engagement normatif envers le changement, dont l'appui au changement se fonde sur le sens de l'obligation et du devoir. L'agilité contribuerait ainsi au succès du changement en créant un engagement des acteurs.

H1B : La réactivité (H1Ba) ainsi que la compétence (H1Bb), l'adaptabilité (H1Bc), la flexibilité (H1Bd) et la rapidité (H1Be) des acteurs dans la conduite du changement sont significativement et positivement liés à l'engagement au changement.

L'effort des organisations pour appuyer le changement organisationnel est une question qui préoccupe autant les théoriciens que les gestionnaires (Choi, 2011), d'autant plus qu'il contribue à la réalisation du projet de changement. Orth (2002) a montré que l'appui comportemental au changement est observé lorsque les employés estiment que les objectifs de l'initiative de changement sont atteints. Les travaux d'Herscovitch et Meyer (2002) permettent d'identifier deux types de comportements comme conséquence de l'engagement à changer : des comportements dits focaux et discrétionnaires. Les comportements focaux correspondent à des actions qui ont pour priorité le maintien de la relation d'emploi avec l'organisation. Ces auteurs ont désigné la conformité comme comportement focal central car il matérialise la volonté des employés de prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre de changement. Johnson (2016), souligne à cet égard que l'absence de conformité au changement peut se rapporter à une résistance au changement. Les comportements discrétionnaires présentent quant à eux au-delà de la simple conformité, la coopération et la défense des intérêts liés au

changement (Bakari et *al.* 2017). La coopération traduit le comportement de l'employé qui adopte véritablement le changement et fourni des efforts supplémentaires pour que ce dernier réussisse (Herscovitch et Meyer, 2002 ; Kalyal, 2009). Les efforts supplémentaires fournis peuvent s'apparenter selon Chou (2014) à promouvoir le changement auprès de ses collègues et de personnes extérieures à l'organisation.

H1C : La réactivité (H1Ca) ainsi que la compétence (H1Cb), l'adaptabilité (H1Cc), la flexibilité (H1Cd) et la rapidité (H1Ce) des acteurs dans la conduite du changement sont significativement et positivement liés à l'appui envers le changement.

Pour ce qui est du leadership, la littérature souligne que le leader transformationnel, qui développe une vision, engendre fierté, respect et confiance semble correspondre à cette image du leader qui inspire. Par ses actions, il motive le personnel en créant des attentes très élevées, en adoptant un comportement approprié, en utilisant des symboles pour concentrer les efforts, et en accordant une attention personnelle aux adeptes en leur donnant respect et responsabilité (Currie et Lockett, 2007). Il contribue ainsi à l'atteinte de meilleurs résultats dans la conduite d'initiatives de changement. Bakari et *al.* (2017) soutiennent en ce sens qu'un leadership transformationnel reste un bon conducteur de comportements en faveur de la réussite de projets de changement. Dans leur étude portant sur 500 agents de police confrontés à une réorganisation dans un service de police, Van den Heuvel et *al.* (2014) révèlent que l'échange entre les dirigeants et les membres avait un lien positif avec la création de sens et l'estime de soi fondée sur l'organisation chez les employés avant la mise en œuvre du changement, et que, par conséquent, la création de sens et l'estime de soi fondée sur l'organisation avaient un lien positif avec la capacité d'adaptation. Un résultat également soutenu par Chou (2014). Compte tenu de l'absence de consensus sur la relation entre leadership transformationnel et succès du changement, les hypothèses suivantes :

H2 : le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur le succès de la réforme au sein des Universités publiques du Cameroun.

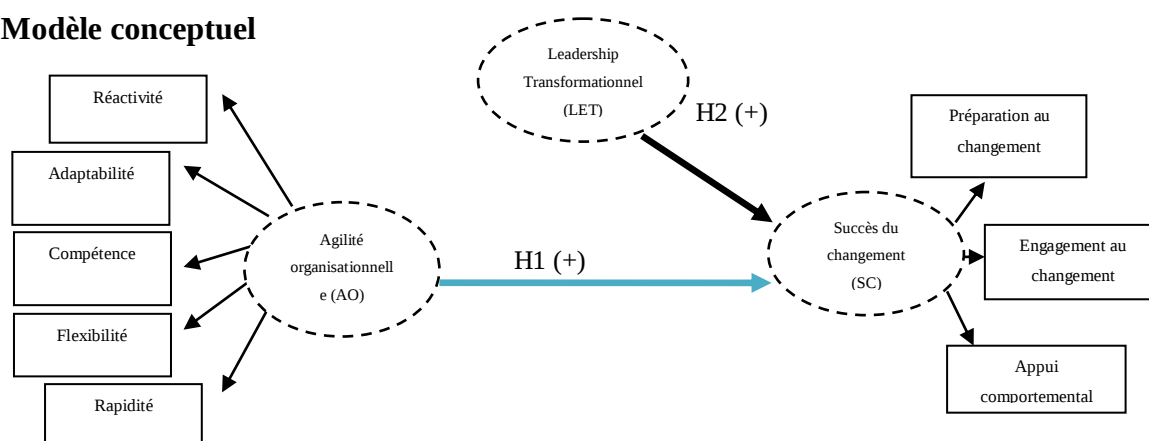
H2A : le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur la préparation au changement.

H2B : le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur l'engagement à changer.

H2C : le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur l'appui comportemental envers le changement.

De cette revue conceptuelle qui précède, le modèle de la recherche est présenté.

Modèle conceptuel



2. MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA RELATION AGILITÉ ORGANISATIONNELLE, LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET SUCCÈS DU CHANGEMENT

Sont ici présentés, la mesure des variables, la collecte des données et, l'analyse des données et leurs résultats.

2.1. MESURE DES VARIABLES

La revue de littérature a conduit à identifier les échelles de mesure de chaque construit retenue pour les analyses. Cette étude a porté un accent au nécessaire ajustement des échelles aux particularités du cas étudié (la réforme LMD). Ainsi, alors que les différentes échelles desquelles s'inspire l'étude adressent des pratiques d'employés, la présente étude adresse des pratiques d'étudiants. En effet, dans la conduite de projet en mode agile, praticiens et théoriciens portent une attention forte sur la nécessaire prise en compte des employés et des clients (dans une logique de marché). Toutefois, il est possible de constater que l'ensemble des études questionnant la réussite de projets en mode agile, n'intègre que le point de vue des employés. De plus, l'étude exploratoire sur un échantillon de 50 enseignants camerounais du

supérieur a révélé la nécessaire prise en compte des perceptions des étudiants pour la pertinence de nos analyses. S'il peut être difficile dans certains cas d'entrer au contact d'un échantillon significatif de clients, l'étude de la réforme LMD permet l'analyse de l'agilité d'acteurs universitaires du point de vue de ses principaux usagers (étudiants). La méthode d'échantillonnage de ces derniers est déclinée dans le point suivant.

Les différents items présentés (sous partie résultats) ont été retenus à la suite d'une analyse en composante principale (ACP) effectuée à la suite d'une analyse de correspondance multiple (ACM) sous SPSS 21. La mesure des différentes variables du modèle se présente ainsi qu'il suit:

- Pour le Succès du changement, les perceptions des acteurs et leurs réactions (Pisapia et *al.* 2016) sont recueillies, car leur étude est admise en gestion (Rodell et Lynch, 2016). Pour ce concept, la recherche retient les deux échelles ci-après: la préparation au changement (Holt et *al.* 2007), l'engagement à changer et, l'appui comportemental au changement (Bakari et *al.* 2017). A la dimension préparation au changement est associée 4 items à savoir : être capable d'implémenter le changement proposé, le changement proposé est approprié pour l'organisation, le leader est dévoué au changement proposé, le changement proposé est bénéfique pour l'organisation. A l'engagement est associé deux items représentatifs de l'engagement affectif. L'appui comportemental a quant à lui été opérationnalisé à l'aide de deux items traduisant comportement discrétionnaire ou focal. Ces différentes mesures ont été appréciées par des échelles de Likert en 5 points.
- Pour le leadership transformationnel, l'échelle retenue est inspirée de Bligh et *al.* (2018). Des items proposées par leur étude, seules 3 ont été retenues à la suite d'un test d'unidimensionnalité à l'aide d'une analyse en composante principale dont les résultats sont restitués plus loin. Les dimensions retenues du leadership sont ainsi, la communication, des stratégies interactives et le partage de vision.
- La mesure de l'agilité organisationnelle est une combinaison des échelles de Felipe et *al.* (2016), Charbonnier (2011) et Sharifi et Zhang (2000). Ses différentes dimensions la réactivité, la flexibilité, l'adaptabilité, la compétence et la rapidité. 4 items ont été associés à la réactivité à savoir : le degré de motivation personnelle, le degré d'autonomie dans la réponse au changement, la fréquence d'apprentissage et la

disponibilité de solutions de main d'œuvre de qualité pour le changement. 3 items ont été associés à la compétence notamment : le degré de compréhension des nouvelles idées/ connaissances/technologie, le degré de créativité et d'innovation dans la résolution des problèmes et, le niveau de compétence/connaissances/Expertise/information. 3 items sont associés à l'adaptabilité : le changement de lieu de travail, tolérance du travail inattendu et le mélange de tâches multiples. 3 items sont aussi associés à la flexibilité : le degré de décentralisation dans la prise de décision, la facilité de déplacement des rôles, et l'amélioration de la collaboration entre fonctions. Pour la rapidité, l'étude a également retenue 3 items : la livraison des produits ou services, la résolution des problèmes et le redéploiement.

2.2. OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES ET PROCESSUS D'ECHANTILLONNAGE

Les données primaires recueillies (Luu et Monnoyer, 2012) par le moyen du questionnaire sont tributaires de la nature de la recherche qui est quantitative. L'étude souhaite se défaire des limites inhérentes aux données secondaires en faisant recourt aux données primaires qui ont un statut de vérité parce qu'elles viennent directement du terrain (Baumard et Ibert, 2003). Le questionnaire, outil de collecte retenu, a été administré au courant de l'année académique 2018/2019 en face à face à un échantillon de 407 étudiants, retenus à la suite d'un échantillonnage non probabiliste constitué par choix raisonné. Cette méthode d'échantillonnage a été retenue car les étudiants se devant de participer à l'enquête devaient avoir une relative connaissance des deux systèmes qui ont eu cours dans l'enseignement supérieur camerounais à savoir le système de modules et le système LMD. Les participants à l'enquête, contactés par téléphone ou rencontrés sur le campus ou dans les amphis, étaient sélectionnés à l'aide de leur niveau d'étude dont le minimum était de Master 1. Compte tenu du mode d'administration en face à face, l'ensemble des questionnaires a été collecté, bien que des questionnaires présentant des données manquantes n'ont pas pu être évités. Alors, au cours de la phase de dépouillement, il a été fait état d'un total de 60 questionnaires partiellement remplis qui ont été invalidés. Soit un total de 347 questionnaires valides. Ces questionnaires avec les données manquantes ne pouvaient faire l'objet de retraitement, car les non réponses présentaient plus de 50% du questionnaire. Par ailleurs,

malgré le premier dépouillement des questionnaires, des données manquantes ont été constatées, elles ont fait l'objet d'un traitement.

Le traitement initial effectué à l'aide du logiciel SPSS 21, a consisté à créer de nouvelles variables et à supprimer certaines. La variable parcours professionnel a été supprimé de la base, car elle présentait un taux de non réponses très élevé (75%). La création de nouvelles variables, se rapporte quant à elle à la transformation de certaines variables (Recode Into Different Variable), car elles correspondaient pour certaines à des réponses textes dont le contenu a été mis sous forme d'échelle de Likert en 5 points et pour d'autres à des réponses binaires. A titre illustratif, les étudiants étaient appelés à citer les axes sur lesquels ont porté l'appui hiérarchique à la réforme LMD. 5 propositions étaient alors avancées, le financement, affectation de ressources matérielles, les formations, la motivation, les rassemblements. Pour chacune de ces observations, un recodage sous la forme binaire a été effectué. Le processus de traitement des données a au concluant permis d'obtenir une base sans valeurs manquantes. Les analyses effectuées ainsi que leurs résultats sont consignés dans la section qui suit.

3. ANALYSES, RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette section restitue les résultats obtenus des différents tests effectués au cours de la phase d'analyse. Il est initialement présenté le rendu de l'évaluation de la mesure des construits, suivi de celui des relations formulées entre les différentes variables.

3.1. ÉVALUATION DES ECHELLES DE MESURE

Il a été question de tester la validité et la fiabilité d'échelles de mesure de chaque construit.

S'agissant de la validité des échelles, L'analyse en composantes principales (ACP) a été effectuée à l'aide de SPSS 21 pour vérifier l'unidimensionnalité des échelles de mesure, c'est-à-dire si les éléments constitutifs du cadre conceptuel présentent une structure similaire à celle présente dans les études similaires antérieures (Bakari et *al.* 2017 ; Luu, 2012). L'ensemble des indicateurs ont été évalués à l'aide de trois indices. Le test de Kaiser, Mayer et Olkin (KMO), le test de sphéricité de Bartlett et le critère de Kaiser dont la valeur propre est fixée à 1. Il ressort des résultats de l'ACP (tableau 1), que la spécification des échelles de mesure de l'agilité traduit l'unidimensionnalité des données. En effet, la réactivité, la compétence, la

rapidité, et la flexibilité présentent des KMO significatifs (≥ 0.5) et des sphéricités également toutes significatives ($p=0.000$), permettant de ne pas conclure en une absence de corrélation entre les items de mesures. Pourtant, les résultats de l'ACP de la variable adaptabilité sous-tendent une absence d'unidimensionnalité, avec un KMO en deçà du seuil ($0.475 < 0.5$), bien que le test de sphéricité de Bartlett soit significatif ($p=0.000$). Ce résultat de l'adaptabilité a conduit à une re-spécification de l'échelle selon les recommandations de Roussel et *al.* (2012) dont les résultats permettent la rétention de cette dimension.

Tableau 1 :

Variable	Dimension	2 nd Spécification	
		KMO	Barlett
Agilité Organisationnelle	Flexibilité	0,5	.000
	Réactivité	0,584	.000
	Rapidité	0,5	.000
	Compétence	0,5	.000
Succès du changement	Préparation au changement	0,734	.000
	Engagement à changer	0,5	.000
	Appui Comportemental au changement	0,5	.000
	Leadership Transformationnel	0,616	.000

Source : les données de l'enquête

Par ailleurs, l'ACP effectuée sur les variables restantes à savoir, d'une part, la préparation au changement, l'engagement à changer, l'appui comportemental qui composent le succès du changement et d'autre part, le leadership transformationnel révèle ainsi une validité de toutes leurs échelles ($KMO = 0,734 ; 0,5 ; 0,5$ et $0,616$). Le résultat du test d'absence de corrélation entre les mesures est significatif ($p=0.000$). Les diagonales des matrices anti-image permettent de soutenir l'unidimensionnalité des mesures (la plus petite valeur $= 0.5$).

La fiabilité des échelles de mesure a par la suite été évaluée à l'aide du recourt au test d'Omega de McDonal car, il se trouve être plus fiable que l'alpha de Croanbach dont les résultats sont tout de même présentés (Guyon, 2019). La fiabilité de l'échelle de chaque construit est représentée par l'Omega 3 de McDonald qui présente des valeurs supérieures à 0.5 (à l'exception de l'EAC et du LET), ce qui traduit une fiabilité des échelles. La valeur de

0.40 et 0.41 de l'EAC et du LET bien qu'en deçà du seuil n'invalide pas la fiabilité (Mallek, 2017).

3.2. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON ET ANALYSE DES CORRELATIONS DU MODELE

Les résultats révèlent que l'échantillon total est constitué de 346 individus dont 28,2% sont des étudiants issus de l'université de Yaoundé ; 2, 21% de Dschang ; 18% de Yaoundé 1 et 31,7% de Douala. Les étudiants enquêtés appartiennent à 04 facultés : la FSEG, la FASEG, la FMSP et la FALSH. 25,8% sont des étudiants doctorants et 74, 2% de simples étudiants. 55,5% d'étudiantes femmes ont participé à l'enquête, contre 44.5% d'homme démontrant une certaine réticence de ceux-ci à participer à l'enquête. De plus, compte tenu du fait qu'il a été difficile de retrouver les mêmes étudiants auxquels les questionnaires avaient été administrés, un suivi a été difficile. L'analyse de la fréquence d'âge révèle que 54.6% d'étudiants de l'échantillon ont au plus 25 ans, 44.2 entre 26 et 35 ans. Alors que seulement 1.2% ont plus de 35 ans. Cette structure se justifie par le fait que la collecte auprès des étudiants concernait les profils d'un niveau académique d'au moins Master 1. 50 % d'étudiants sont issus de la FASEG, montrant leur plus grande participation, contre une participation de 19.4% d'étudiants de la FMSP.

Les statistiques descriptives (tableau 2) permettent par ailleurs de relever une variabilité moins importante de la préparation au changement (PAC), alors que le leadership transformationnel présente une dispersion avec une forte variabilité. Les dimensions de l'agilité présentent dans leur globalité une dispersion moyennement étendue. Ce qui n'est pas le cas pour le succès du changement.

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables du modèle

Statistique	Réactiv ité	Compéte nce	Adaptabi lité	Flexibil ité	Rapid ité	PAC	EA C	APC	Leadership Transformati onnel
Nb. D'observations	346	346	346	346	346	346	346	346	346
Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	0.00	0.00	0.000
Maximum	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.	100.	100.	100.000
1er Quartile	38.847	18.463	14.600	0.000	0.000	70.6	81.2	63.2	0.000
Médiane	54.875	42.582	18.821	29.062	3.926	70.6	90.1	95.1	21.804
3ème Quartile	73.593	55.131	51.370	36.862	8.467	70.6	95.0	99.6	47.550
Moyenne	55.492	41.423	31.715	30.297	13.96	65.8	82.6	80.2	25.172
Variance (n-1)	586.29	868.152	515.284	1118.1	845.6	223.	428.	654.	672.948
Ecart-type (n-1)	24.213	29.464	22.700	33.438	29.080	14.9 39	20.7 09	25.5 92	25.941

Source : les données de l'enquête

L'analyse des corrélations annoncée dans les lignes précédentes a consisté en une construction des indices permettant l'évaluation des hypothèses de l'étude. Il ressort du calcul des indices synthétiques, que les dimensions des variables du modèle présentent une significativité au niveau synthétique des relations. Toutefois, qu'il s'agisse des dimensions du succès ou de l'agilité l'analyse de corrélation pour la construction d'un indicateur global révèle une quasi indépendance entre elles. A titre illustratif, comme le montre le graphe des valeurs propres (tableau 3), l'axe factoriel ayant le moins d'information n'a perdu que 25% de son information tandis que l'axe qui porte le plus d'information n'a gagné que 8% par rapport au niveau initial. En outre, une corrélation très faible est relevée entre leurs dimensions.

Tableau 3 : Valeurs propres du succès

Histogramme des 3 valeurs propres			
Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	1,03	34,35	34,35
2	1,00	33,60	67,95
3	0,96	32,05	100

Source : les données de l'enquête

Ces résultats issus de la construction des indices orientent l'analyse vers une appréciation des relations entre chacune des dimensions du succès avec les dimensions de l'agilité et du leadership que les tableaux 4 et 5 ci-après présentent.

Tableau 4 : Coefficients de Significativité entre les variables du modèle

p-values (Pearson)									
Variables	Réactiv ité	Compéte nce	Adaptabil ité	Flexibil ité	Rapidi té	PAC	EAC	APC	Leadershi p Transform ationnel
Réactivité	0	0.477	0.007	0.004	0.000	0.018	0.442	0.330	0.000
Compétence	0.477	0	0.974	0.433	0.566	0.677	0.865	0.467	0.023
Adaptabilité	0.007	0.974	0	0.812	0.057	0.495	0.500	0.908	0.230
Flexibilité	0.004	0.433	0.812	0	0.016	0.001	0.551	0.379	<0.0001
Rapidité 2	0.000	0.566	0.057	0.016	0	0.309	0.291	0.549	0.008
PAC	0.018	0.677	0.495	0.001	0.309	0	-	-	<0.0001
EAC	0.442	0.865	0.500	0.551	0.291	-	0	-	0.707
APC	0.330	0.467	0.908	0.379	0.549	-	-	0	0.640
Leadership Transformati onnel	0.000	0.023	0.230	<0.000 1	0.008	<0.00 01	0.707	0.640	0

Source : les données de l'enquête

Tableau 5 : Coefficients de corrélation entre les variables du modèle

Matrice de corrélation (Pearson) :									
Variables	Réactiv ité	Compéte nce	Adapta bilité	Flexib ilité	Rapidi té 2	PAC	EAC	APC	Leadershi p Transfor mationnel
Réactivité	1	0.038	-0.146	-0.156	0.198	0.127	-0.041	-0.053	-0.207
Compétence	0.038	1	0.002	-0.042	0.031	0.022	-0.009	0.039	-0.123
Adaptabilité	-0.146	0.002	1	0.013	-0.103	0.037	0.036	0.006	0.065
Flexibilité	-0.156	-0.042	0.013	1	-0.129	0.174	0.032	0.047	0.360
Rapidité 2	0.198	0.031	-0.103	-0.129	1	0.055	-0.057	0.032	-0.143
PAC	0.127	-0.022	0.037	-0.174	-0.055	1	-	-	-0.477
EAC	-0.041	-0.009	0.036	0.032	-0.057	-	1	-	0.020
APC	-0.053	0.039	0.006	0.047	0.032	-	-	1	0.025
Leadership Transformationn el	-0.207	-0.123	0.065	0.360	-0.143	0.477	0.020	0.025	1

D'après ces résultats, la préparation au changement évolue de façon inverse à la compétence, la flexibilité, la rapidité et le leadership transformationnel. Des relations qui ne sont pas toutes significatives selon le test de Pearson (tableau 4). Ce qui implique que seule l'aptitude de l'organisation à identifier le changement et réagir de façon rapide (réactivité) induit une préparation positive au changement. En effet, les résultats révèlent une absence de significativité entre la préparation au changement, la compétence, l'adaptabilité et la rapidité. Le lien significatif observé entre flexibilité et préparation au changement revêt pourtant un rapport inverse. Plus les acteurs universitaires, font preuve d'un juste équilibre entre rigidité envers la réforme et actions « démesurées » (flexibilité), moins ils traduisent un bon état de préparation au changement. Cette dernière observation vaut également pour ce qui est d'un leadership avec une teinte de collaboration qui induit, à mesure que les acteurs organisationnels y font recourt, moins de préparation face au changement.

La relation entre les dimensions de l'agilité et l'engagement envers le changement, traduit également la réalité selon laquelle, une amélioration de la réactivité, la compétence et la rapidité conduit à une détérioration de l'engagement envers le changement. L'adaptabilité et la flexibilité évoluant dans le même sens que l'engagement. Dans la même perspective, la lecture des tableaux 4 et 5 ci-dessus permettent d'observer, une convergence entre engagement et leadership transformationnel. Des relations qui, bien qu'évoluant dans le même sens pour certaines et dans des sens contraires pour d'autres, ne sont pas significatives selon le test de Pearson (tableau 4). En effet, les résultats révèlent une absence de significativité entre l'engagement envers le changement, l'ensemble des dimensions de l'agilité et le leadership transformationnel. Des observations qui sont aussi semblables aux relations établies entre l'appui envers le changement, l'ensemble des dimensions de l'agilité et le leadership transformationnel. C'est dire que l'agilité et le leadership n'ont d'effets sur l'engagement et l'appui comportemental envers la réforme au sein des unités cas d'analyse.

Ces conclusions impliquent les résultats suivants (tableau 6) quant aux hypothèses formulées :

Tableau 6 : résultats des hypothèses

Hypothèses	Enoncés	Résultats
H1	L'agilité organisationnelle dans la conduite du changement a un effet significatif et positif sur le succès du changement.	Partiellement validée (uniquement pour la réactivité et la flexibilité)
H1A	La réactivité (H1Aa) ainsi que la compétence (H1Ab), l'adaptabilité (H1Ac), la flexibilité (H1Ad) et la rapidité (H1Ae) des acteurs dans la conduite du changement ont un lien significatif et positif avec la préparation au changement.	Partiellement validée (uniquement pour la réactivité et la flexibilité)
H1B	La réactivité (H1Ba) ainsi que la compétence (H1Bb), l'adaptabilité (H1Bc), la flexibilité (H1Bd) et la rapidité (H1Be) des acteurs dans la conduite du changement sont significativement et positivement liés à l'engagement au changement.	Rejetée
H1C	La réactivité (H1Ca) ainsi que la compétence (H1Cb), l'adaptabilité (H1Cc), la flexibilité (H1Cd) et la rapidité (H1Ce) des acteurs dans la conduite du changement sont significativement et positivement liés à l'appui envers le changement.	Rejetée
H2	le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur le succès de la réforme au sein des Universités publiques du Cameroun.	Partiellement validée (effet significatif mais négatif sur la préparation au changement)
H2A	le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur la préparation au changement.	Partiellement validée (effet significatif mais négatif sur la préparation au changement)
H2B	le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur l'engagement à changer.	Rejetée
H2C	le leadership axé sur la communication, des stratégies interactives et le partage de vision a un effet significatif et positif sur l'appui comportemental envers le changement.	Rejetée

3.3. DISCUSSIONS

Cette étude s'inscrit au cœur de l'analyse des processus par lesquels accroître le succès de projets de changements au sein d'organisations publiques. Du fait de leur complexité accrue, des objectifs divergents et un pouvoir diffus (Van der Voet et *al.* 2015 ; Denis et *al.* 2012), le contexte des organisations publiques se trouve être un terrain autorisant peu des initiatives collaboratives (Currie et Locket, 2007). Les résultats obtenus de la présente étude invalident partiellement les conclusions de Currie et Locket quant aux relations établies entre leadership transformationnel et réussite du changement. En effet, les pratiques d'un leader adoptant une approche collaborative semblent selon le terrain des universités publiques camerounaises avoir un effet significatif sur l'état de préparation au changement. Ces actions

n'induisant pourtant pas de conséquences quant à l'engagement des acteurs et leur appui comportemental. Ce résultat permet de relever que, bien que les étudiants reconnaissent les actions déployées par les enseignants ou la hiérarchie de leurs universités, ces dernières n'induisent pas systématiquement un effet sur les attitudes et comportements des acteurs universitaires. Ce qui peut s'expliquer car les acteurs organisationnels impliqués dans un processus de changement se fondent non seulement sur les actions de la hiérarchie pour s'investir ou pas dans le changement, mais bien plus sur la conscience organisationnelle. Les croyances des acteurs peuvent en ce sens concourir à comprendre en quoi les actions de conduite de changement contribueraient à de meilleurs résultats. Les conclusions de Currie et Lockett (2007) à l'égard de l'efficacité mitigée de cette forme de leadership dans le contexte d'organisations pluralistes sont questionnées. Les résultats obtenus de Bligh et *al.* (2018), Bakari et *al.* (2017), Chou (2014), Van den Heuvel (2014) et Deng et *al.* (2010), soulignant un effet significativement positif de cette forme de leadership sont alors soulignés dans le cadre d'organisations pluralistes d'économies émergentes.

En outre, les résultats de la recherche tendent à souligner à la suite des implications relatives au calcul des indices, la diversité des points de vue sur les caractéristiques de l'agilité. En droite ligne des regroupements de Ferrante (2016) et des cadres d'analyse de Felipe et *al.* (2016), Sherehyi et *al.* (2007), Sharifi et Zhang (2001), l'agilité organisationnelle se trouve avoir comme principales caractéristiques, réactivité, flexibilité, compétence, adaptabilité et rapidité.

CONCLUSION

Au demeurant, ce travail de recherche n'est pas sans limites. Premièrement, il propose un modèle du succès du changement dont le contenu reste à adapter par, d'une part, l'intégration des variables de contrôle traduisant la complexité des organisations pluralistes (nature et rôle des différentes parties prenantes), et d'autre part, en prenant en considération les spécificités autant culturelle, que géographique (Van de Voet et *al.* 2015). Le défaut d'appropriation de la réforme par les étudiants semble adresser le processus de construction de la stratégie dans la conduite du LMD (Denis et Langley, 2012). Toutefois, les résultats ne sont pas abordés sous une perspective comparative. Pourtant, il semble qu'une meilleure compréhension des processus d'émergence de l'agilité nécessite des travaux additionnels en intégrant personnels enseignants et responsables hiérarchiques.

RÉFÉRENCES

- Armenakis, A. et A. Bedeian. (1999), “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990S”, *Journal of Management*, 15: 3, 293-315.
- Autissier, D. et J.M. Moutot (2010), *Méthode de Conduite du changement, diagnostic, accompagnement et pilotage*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., K. Johnson et J.M. Moutot (2015), « De la Conduite du Changement Instrumentalisée au Changement Agile ». *Question(s) de Management*, 2:10, 37-44.
- Bareil, C. (2015), « Conduite du changement ou co-construction du changement en mode agile? », in S. Frimousse, & J.M Peretti, *Regards croisés sur le changement agile*, Question(s) de Management, 2:10, 107-123
- Barrand, J. (2009), « Etre agile, Le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review*, 1 :132, 118-129.
- Barrand, J. (2017), *Le maanager agile, agir différemment pour la survie des organisations*. Paris: Dunod.
- Barzi, R. (2011), « PME et Agilité Organisationelle: Etude Exploratoire ». *Innovations*, 2:35, 29-45.
- Breu, K., C. J. Hemingway, M. Strathern et D. Bridger (2002), “Workforce agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy”, *Journal of Information Technology*, 17:1, 21-31.
- Dove, R. (2001), *Response Ability: The Langage, Structure and Culture of Agile Entreprise*. New York: Wiley.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., et Leal-Rodríguez, A. L. (2016). «An explanatory and predictive model for organizational agility», *Journal of Business Research*, Vol. 69, n°10, p. 4624–463.
- Ferrante, G. (2016), 25 ans d'agilité organisationnelle: clarification et opérationnalisation du construit, *Gestion et Management*, Université Grenoble Alpes.
- Fernandez, S. et Rainey, H. G. (2006). « Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice», *Public Administration Review*, Vol 66, n°2, p. 168–176.
- Goldman, S. et Preiss, K. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: A strategies for Enriching the customers*, New-Jersey, Wiley.

Gunasekaran, A. (1999). «Design and Implementation of Agile Manufacturing systems», *International Journal of Production Economics*, Vol 62, n°1-2, p. 1-6.

Holbeche, L. (2015). *The agile organization: how to build an innovative, sustainable and resilient business*, London Philadelphia, Kogan Page.

Herscovitch et Meyer, (2002). «Commitment to organizational change: Extension of a three-component model», *Journal of Applied Psychology*, Vol87, n°3, p. 474-487.

Lemieux, N. (2013), « Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement: Une démarche évolutive au sein d'une entreprise Québécoise », *Question(s) de Management*, 2:3, 67-79.

Nold H. et Michel L. (2016). « The performace Triangle: A model for corporate agility», *Leadership And Organizational Development Journal*, Vol 3, n°37, p. 341-356.

Razmi, B. et H.M. Ghasemi (2015), Designin a Model of Organizational Agility: A Case Study of Ardabil Gaz Compagny, *International Journal of Organzational Leadership*, 4, 100-117.

Sherehiy, B., W. Karworwski et J.K. Layer (2007), A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributs, *Internaltinal journal of Industrial Ergonomics*, 37:5, 445-460.

Van der Voet, J., Kuipers, B.S. et Groeneveld, S.M. (2015). “Held back and pushed forward: Leading change in a complex public environment”. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 28, n°2, p. 290-300.

Van der Voet, J. (2016). «Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape». *The American Review of Public Administration*, Vol 46, n°6, p. 660-682.

Xu, P. et Y. Shen (2015), “Leading Agile Teams: An exploratory study of leadership styles in Agile software development”, *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*, Puerto-Rico.