

EXPLORATION DES CONVERSATIONS DU CHANGEMENT A DESTINATION DES PARTIES PRENANTES EXTERNES A TRAVERS LA RHETORIQUE DU LEADERSHIP

Nathalie MONTARGOT

Docteur en sciences de gestion
Professeur Associée
Groupe Sup de Co La Rochelle
Chercheur associée à la Chaire ESSEC du changement
montargotn@esc-larochelle.fr

Béchir BEN LAHOUEL

Docteur en sciences de gestion
Chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement
bbenlahouel@yahoo.fr

Résumé

De quelle manière les leaders communiquent avec leurs parties prenantes externes en période de changement organisationnel ? L'objectif de cette recherche exploratoire est de présenter empiriquement une approche linguistique pour une meilleure compréhension de la nature de la communication du changement. Le modèle des conversations du changement (Ford et Ford, 1995) et la théorie des actes de langage (Searle, 1979) servent de trame au développement des questions de recherche et permettent la discussion des résultats issus de l'analyse textuelle. Les discours de 29 leaders d'entreprises françaises, entre 2007 et 2012, ont été analysés. Les résultats montrent que la rhétorique est fondée essentiellement sur les conversations d'initiative, afin de convaincre de la pertinence et du bien-fondé des motifs de changement. Il apparaît que la rhétorique du changement est construite autour d'une argumentation logique de persuasion, composée d'actes de langage de types assertifs, promissifs et expressifs. Nous insistons sur l'importance du management actif du langage par les leaders dans un contexte de changement.

Mots clés : changement, rhétorique, actes de langage, leader, conversations.

Abstract

How do leaders communicate with their external stakeholders in times of organizational change? The objective of this exploratory research is to empirically present a linguistic approach to understanding the nature of the communication of change. The model of change conversations (Ford and Ford, 1995) and the speech act theory (Searle, 1979) serve as a framework for the research questions development and the discussion of the results from textual analysis. The CEO's letters of 29 French companies between 2007 and 2012 were analyzed. The results show that change rhetoric is based primarily on initiative conversations to convince about the relevance and adequacy of the causes of change. It appears that the change rhetoric is built around a logical argument and persuasion that are composed of assertive, expressive and commissive speech acts. We recognize the importance of managing actively the language of change.

Key words: Change, rhetoric, speech act, leader, conversations.

Introduction

Conduire leurs organisations vers un futur meilleur, par la mise en place de changements organisationnels, demeure l'un des défis majeurs pour les dirigeants. Kotter (1996) souligne que les agents du changement sont des leaders et que le leadership implique le traçage d'un cap clair et ambitieux. De nombreuses études ont démontré la prééminence de trois compétences distinctives que les leaders doivent développer lors de la conduite du changement : une habileté de communication afin de partager la vision du besoin de changer, un pouvoir de mobilisation des troupes afin de gagner l'appui et l'acceptation du changement, et enfin une capacité d'évaluation de l'impact des efforts déployés dans l'institutionnalisation du changement (Ford et Greer, 2005 ; Kanter, 1983 ; Nadler et Tushman, 1989 ; Tichy et Devanna, 1986).

Des études ont suggéré que le changement pris sous l'angle de la communication, dont la résolution est sujette à compréhension de la part des acteurs du changement (p. ex., Autissier et Moutot, 2010 ; Autissier et al. 2012 ; Beckhard et Pritchard, 1992 ; Kotter, 1990 ; Lewis et al. 2006 ; Russ, 2008).

Les analyses critiques récentes de la littérature demeurent largement centrées sur les processus de communication interne (Butcher et Atkinson, 2001). Elles insistent sur la nécessité d'instaurer un dialogue structuré avec les parties prenantes internes, afin de vaincre leur résistance (Lewis, 2001 ; Maurer, 1996). Généralement, les leaders s'attendent à ce que les parties prenantes internes adoptent la vision, participent et encouragent le changement au sein de l'organisation, alors que les parties prenantes externes jouent le rôle de supporters et de promoteurs du changement (Lewis, 2001).

Toutefois, les processus de communication des leaders envers les parties prenantes externes (p. ex., clients, fournisseurs, communauté, partenaires financiers et sociaux, investisseurs, etc.) sont relativement absents de la littérature (Palmer et al., 2004), alors qu'elles peuvent tout autant manifester des résistances (Hutt, 2012). La communication du changement de la part du leadership est enracinée dans les valeurs et la culture organisationnelle. Le discours des dirigeants est porteur de messages et participe à la mise en place d'initiatives de transformation qui délimitent un ordre politique pour l'action (Baldoni, 2003). Parmi les différents véhicules de communication produits par les entreprises, le message du Président-Directeur Général, dorénavant message du PDG (ou message du directeur général, entretien avec le directeur général, lettre du président, etc.) est présenté comme le support informationnel le plus influent et le plus stratégique de tous les moyens de *reporting* organisationnel (Armenic et Craig, 2004 ; Armenic et al., 2007, 2010 ; Segars et Kohut, 2001).

Conrad et Poole (2005) indiquent que la rhétorique managériale, cette capacité du rhéteur (ou orateur) fondé sur l'art de la persuasion (Piatteli-Palmerini, 1999), permet d'influencer les attitudes et opinions des parties prenantes. Ainsi, les mots contenus dans la lettre du PDG ne reflètent pas forcément une réalité objective, mais plutôt un effort de *sensemaking* de la part des dirigeants qui souhaitent trouver appui et support auprès de leurs parties prenantes (Conaway et Wardrope, 2010).

L'objectif de cette recherche est d'examiner la manière dont le changement organisationnel est communiqué aux parties prenantes externes par les leaders. Cet article est structuré en deux parties. La première est consacrée à une revue de la littérature qui éclaire sur l'importance de la communication dans le processus du changement, le concept des conversations et des actes de langage, afin de mieux saisir leur utilisation dans la rhétorique du leadership. Enfin, la deuxième partie, permet la présentation de la méthodologie, des résultats d'une étude menée sur les lettres de PDG d'entreprises du CAC 40 et leur discussion.

1. Revue de la littérature

1.1. Vaincre la *statu quo* et communiquer auprès des parties prenantes sur la nécessité du changement

Afin de déstabiliser la *statu quo*, les leaders doivent communiquer sur les raisons du changement (Fiol et al., 1999). Dans ce contexte, la communication représente un moyen permettant d'améliorer la compréhension (Armenakis et al., 1993), de favoriser son adoption (Washington et Hacker, 2005), de réduire l'anxiété et préparer les parties prenantes aux effets positifs et négatifs du changement (Goodman et Truss, 2004 ; Smeltzer, 1991), de diminuer les sentiments négatifs et les attentes cyniques concernant l'échec du changement (Washington et Hacker, 2005), d'atténuer les résistances

et de développer l'enthousiasme des participants (Miller et al., 1994 ; Lewis, 2000 a et b), etc.. La communication permet aussi de réduire le sentiment d'insatisfaction dû au *statu quo*, afin de motiver les individus à changer leurs attitudes, comportements et capacités d'adhésion aux principes du changement (Battilana et al., 2010 ; Ford et Ford, 1995).

Dans la plupart des modèles de changement, la communication est considérée comme une phase d'un processus multi-étapes, dont processus du changement doit toutefois être étudié dans sa globalité (Dannellon, 1986 ; Giddens, 1984).

1.2. La communication : un mécanisme générateur de changement

Selon les perspectives traditionnelles du changement, la communication est traitée comme un élément dont l'occurrence apparaît pendant le processus du changement. En d'autres termes, elle sert à fournir et obtenir de l'information, favoriser la compréhension du changement et soutenir son processus d'appropriation (Butcher et Atkinson, 2001). Contrairement à ces perspectives, Ford et Ford (1995) offrent une vision plus étendue du rôle de la communication, en estimant que seul le changement représente un phénomène dont l'occurrence survient à travers le processus de communication. De fait, considéré comme un phénomène organisationnel, le changement apparaît nécessairement dans un contexte d'interactions sociales, qui produisent et reproduisent les structures et actions sociales, interprétées comme une réalité (Ford et Ford, 1995). Le changement peut donc être considéré comme un processus récursif de construction sociale, à partir duquel de nouvelles réalités émergent, se développent et se modifient à travers la communication. En conséquence, en absence de communication, aucun processus de changement organisationnel ne peut exister (Ford et Ford, 1995). La communication est ainsi le mécanisme générateur du processus de changement, dont la conduite revient à gérer les conversations des leaders.

1.3. Les conversations du changement et les actes de langage

Pour Ford et Ford (1995) la conduite du changement doit être appréhendée par le prisme du management des conversations, qui incluent non seulement le langage mais aussi les faits et les actes liés (Capella et Street, 1985). Ils recensent quatre types de conversations et distinguent les conversations d'initiative, dont le rôle est d'attirer l'attention sur la nécessité du changement. Elles sont réactives (suite à des anticipations concernant d'éventuelles baisses de performance ou de changements environnementaux) ou proactives, traduisant alors un changement de vision et d'objectifs stratégiques. Les conversations pour la compréhension, fournissent une opportunité de *sensemaking*, permettant une meilleure appréciation des problématiques du changement et des relations de causes à effet. Les conversations pour la performance mettent, quant à elles, l'accent sur la réalisation des objectifs attendus du changement. Enfin, les conversations pour la clôture signalent l'achèvement du processus et impliquent des actions de reconnaissance, de célébration et de récompense (Ford et Ford, 1995).

Bien que le concept des conversations du changement soit initialement destiné à analyser la communication interne, nous suggérons qu'il puisse également intégrer la manière dont les dirigeants communiquent avec leurs parties prenantes externes.

Notre première question de recherche est la suivante :

QR1=Quelles formes de conversations du changement peuvent être identifiées à travers la rhétorique du leadership contenue dans les lettres des PDG ?

Le concept de conversations du changement trouve ses origines dans la théorie des actes de langage. Ford et Ford (1995) avancent que les conversations sont constituées d'agrégats d'actes de langage inter-reliés et combinables. Selon la taxonomie de Searle (1969, 1979), cinq catégories émergent : les actes de langage assertifs, directifs, promissifs, expressifs et déclaratifs que nous exposons dans le tableau 1.

Tableau 1 : Taxinomie des actes de langage

Acte de langage	Description	Verbes associés à l'acte de langage	Type de conversation du changement
Assertif	Faire une déclaration, une constatation, une description, exprimer une conviction	Affirmer, déclarer, prétendre, assurer, informer, prédire, suggérer, insister, etc.	Initiative, compréhension, clôture
Directif	Exiger que l'interlocuteur fasse quelque chose qui corresponde à la volonté du locuteur.	Ordonner, solliciter, demander, exhorter, recommander, insister, etc.	Initiative, performance
Promissif	Inviter par des promesses ou des menaces le locuteur à l'accomplissement d'une action.	Promettre, jurer, s'engager, assurer, consentir, refuser, garantir, parier, etc.	Initiative, performance
Expressif	Exprimer les sentiments ressentis par le locuteur.	Remercier, s'excuser, féliciter, se plaindre, protester, complimenter, louer, accueillir	Compréhension, clôture
Déclaratif	Instaurer par des actes une réalité sociale nouvelle.	Prononcer, déclarer, nommer, licencier, confirmer, promouvoir, renoncer, rejeter, etc.	Initiative, clôture

Adapté de Searle (1979) et Ford et Ford (1995)

Chaque acte de langage se présente comme un processus qui inclut la construction, le partage de nouveaux sens et l'interprétation des activités organisationnelles (Morgan et Sturdy, 2000 ; Marshak, 2013). Parce que ces dernières sont des réalités institutionnelles qui dépendent du langage, elles peuvent être redéfinies et modifiées (Tsoukas, 2005). Searle (1998). Le changement est, par conséquent, produit à travers la façon dont les individus s'entretiennent, communiquent et conversent dans un contexte d'activités organisationnelles pratiques (Tsoukas, 2005). Cette approche constitue le fondement de notre deuxième question de recherche :

QR2 =Quelles combinaisons d'actes de langages composent les formes de conversations du changement identifiées en amont ?

Alors que la théorie des actes de langage peut également s'appliquer aux textes de littérature et aux discours écrits (Neufeld, 1984 ; Ford et Ford, 1995). Si leur force illocutoire diffère de celle du langage ordinaire, Petrey (1990) note que les textes écrits représentent des actes illocutoires au même titre que les paroles, les expressions et les élocutions. Elle insiste par ailleurs sur le fait que la théorie des actes de langage est fondée sur l'analyse du langage et non sur l'émetteur. En conséquence, les textes et discours écrits, en l'absence du locuteur ou de sa volonté, fournissent des énoncés performatifs, au même titre que le langage traditionnel. Dans cette perspective, la communication est incarnée à travers les textes et documents écrits dont Ford et Ford (1995) confirment que les « conversations du changement » incluant non seulement les interactions discourues, mais aussi les autres moyens peuvent influencer les comportements des individus, comme l'utilisation des textes, des dialogues, et des monologues.

1.4. Le langage du changement : une rhétorique du leadership

Les organisations sont « *des constructions de discours* » (Fairhurst et Putnam, 2004) dont les leaders pour Jönsson (1998, p. 11) « *work with words* ». Le leadership est ainsi largement incarné à travers le langage qui représente une forme stratégique de *sensemaking* (Weick, 1995). Les spécialistes du leadership rappellent l'importance du langage en matière d'influence des comportements et attitudes individuelles (Gardner et Avolio, 1998). Au cœur du langage, la rhétorique contribue à la création d'un ordre au centre duquel se situe le processus de légitimation du dirigeant (Suddaby et Greenwood, 2005) qui gère le sens et construit des réalités pour les autres (Fairhurst et Sarr, 1996).

Les formulations oratoires et la rhétorique utilisent métaphores, analogies et fables. Elles représentent des mécanismes linguistiques efficaces à la disposition des leaders (Butcher et Atkinson, 2001) permettant de convaincre d'une construction particulière de la réalité, en accord avec leurs propres intérêts (Amernic et al. 2010). Leur discours, formel ou informel, se présente comme un ensemble d'actes de langage diffusant des connotations à la fois symboliques, émotionnelles, culturelles et politiques (Amernic et al., 2010). Les lettres de PDG dans les rapports annuels sont des actes de

langage qui offrent un aperçu précieux quant aux motivations, attitudes, et modèles de management (Duyck, 2002 ; Hooghiemstra, 2010). Certains concepts (p. ex., diversité, responsabilité sociale, citoyenneté, changement organisationnel, innovation, internationalisation, etc.) sont exprimés, afin de transmettre aux parties prenantes leur vision de l'organisation. Les lettres font donc sens et permettent d'entraîner l'adhésion et de mobiliser les ressources des parties prenantes (Amernic et al., 2010), ayant une audience au-delà des actionnaires (Craig et Brennan, 2012 ; Mäkelä et Laine, 2011 ; Segars et Kohut, 2001). En effet, il s'agit d'un document publié et faisant partie intégrante du rapport annuel. Il exprime l'engagement narratif personnel du PDG (Amernic et al., 2007) et revêt une importance illustrée dans différents travaux comme ceux de Bujaki et Mac Conomy (2012), Cady et Hardalupas (1999), Conaway et Wardrope (2010), McClland et al. (2009), Palmer et al. (2004), etc.

2. Etude longitudinale empirique : les lettres de PDG

Nous présentons ci-après la méthodologie utilisée (2.1) puis présentons nos principaux résultats.

2.1. Méthodologie

Nous avons opté pour une approche qualitative, plus précisément une analyse de contenu de type lexical. Une analyse longitudinale appliquée à des entreprises françaises du CAC 40, sur une période de six années, de 2007 à 2012, utilise l'analyse statistique des données textuelles.

Nous avons souhaité faire partir notre étude avant la crise, pour pouvoir appréhender les changements intervenus dans les discours de sociétés confrontées à une période d'instabilité. Nous avons ainsi pu étudier des discours émanant de différents énonciateurs, dans un environnement hétérogène et turbulent.

Echantillon

Le *corpus* est composé des 174 lettres des PDG extraites des rapports annuels des entreprises françaises du CAC 40. Nous avons ainsi pu recueillir les données pour 29 d'entre-elles. Les onze entreprises manquantes représentent les entreprises pour lesquelles il n'a pas été possible de collecter l'intégralité des rapports. Au total, le *corpus* représente environ 300 pages, au format Word en Times New Roman 12, simple interligne. La composition de l'échantillon est présentée dans le tableau 2.

Tableau 2 : Composition de l'échantillon

Accor	Danone	L'Oréal	Schneider-Electric
Air Liquide	EDF	Michelin	Unibail
Alcatel-Lucent	Essilor	Pernod-Ricard	Vallourec
Axa	France Telecom	PPR	Veolia
BNP Paribas	GDF Suez	Publicis	Vinci
Bouygues	Lafarge	Safran	
Carrefour	Legrand	Saint-Gobain	
Crédit Agricole	LVMH	Sanofi-Aventis	

L'exploitation des données

Une classification hiérarchique descendante a été menée. Elle a permis le repérage des oppositions les plus fortes entre les mots du texte et l'extraction des classes d'énoncés représentatifs. La statistique textuelle en sciences de gestion est valorisée par Duyck (2002) et le logiciel choisi, *Alceste 2012*, possède plusieurs avantages. Il constitue un effet un outil intéressant pour analyser des *verbatim* volumineux, pour traiter des représentations et produire des résultats de bonnes qualité et fiabilité (Kalampalikis, 2003). Il n'impose pas d'identifier en amont des variables de partition pour interpréter le corpus, et garantit l'objectivité d'une méthode purement algorithmique dont « les données sont traitées sans a priori sur les catégories à découvrir » (Fallery et Rhodain, 2007, p.6).

Le corpus, traité avec le logiciel *Alceste 2010* a permis de dégager des univers sémantiques sans prise en compte de la dimension temporelle (classification double en u.c.e¹. en prenant en considération ressemblances et oppositions entre les différentes séquences de textes ou u.c.e).

L'analyse qui va suivre présente, en première partie, les résultats issus du traitement des données textuelles. La deuxième partie expose une réflexion pour comprendre la nature des structures de pensée des discours des dirigeants sur la thématique du changement.

2.2. Résultats

Nous présentons les univers sémantiques dégagés(2.2.1) puis les interprétons et dégageons une typologie des discours (2.2.2) que nous relierons aux fondements rhétoriques (2.2.3).

Les univers sémantiques issus du traitement statistique des données textuelles

Alceste 2012 propose une classification en cinq univers sémantiques portant sur 72 % des unités de contexte élémentaires (u.c.e.). La représentativité du corpus s'avère convenable et ne présente aucune anomalie au sens de la loi de Zipf². Les classes ont été étudiées et nommées.

La classe 1 est relative à la « responsabilité sociétale et environnementale » (20 %), la classe 2 à la « gestion du portefeuille de marque » (23 %), la classe 3 à la « performance économique » (25 %), la classe 4 à la « croissance du marché » (24 %) et la classe 5 à la « gouvernance » (8 %). Nous avons ensuite relevé la répartition des formes relatives au champ lexical du changement à l'intérieur des classes et les avons nommées pour obtenir une typologie (2.2.2).

Les typologies des discours

Les univers sémantiques représentent cinq postures discursives qui peuvent s'analyser de la manière suivante :

Les responsables sociétaux

Cette classe contient 20 % des u.c.e. analysées (voir tableau 3). Elle regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique de la responsabilité sociétale, renvoyant aux concepts environnementaux (306) et sociaux (190) et aux enjeux (134) liés au développement (99) durable (95).

Les fédérateurs

Cette classe contient 23 % des u.c.e. analysées (voir tableau 3). Elle regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique de l'adhésion des équipes et renvoie à l'instauration d'un travail collaboratif (240), tourné vers le client (181) qui mobilise les talents (175) autour de la marque (113) et des valeurs (111) du groupe.

Les financiers

Cette classe contient 25 % des u.c.e. analysées (voir tableau 3). Elle regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique de la santé financière et renvoie aux résultats (551) financiers (195) en milliards (358) d'euros (643).

Les conquérants

Cette classe contient 24 % des u.c.e. analysées (voir tableau 3). Elle regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique des opportunités de croissance (281) sur le marché (450) et renvoie aux pays émergents (208), Chine (213), Brésil (155), Inde (134).

Les réformateurs

Cette classe contient 8 % des u.c.e. analysées (voir tableau 3). Elle regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique des instances de gouvernance et renvoie aux orientations (334) du Conseil

¹ Chaque texte est appelé « unité de contexte initial » (u.c.i.). Les huit rapports Danone sont donc autant d'u.c.i. découpés en unités de contexte élémentaires (u.c.e.), l'unité statistique par défaut pour *Alceste*

² En classant les mots d'un texte par fréquence décroissante, on observe que la fréquence d'utilisation d'un mot est inversement proportionnel à son rang

(1992) d'Administration (1035), Conseil de Surveillance (841), Comité Directeur (516) ainsi qu'aux membres qui les composent, Président (707), Membre de Direction (300).

Les formes caractéristiques des cinq classes sont présentées dans le tableau 3. Pour chaque forme, une valeur de chi2 mesure l'intensité de l'association avec la classe d'énoncés significatifs, qui renvoie à un monde lexical particulier.

Tableau 3 : Formes caractéristiques des classes

Responsables sociétaux	Univers sémantiques								
	Fédérateurs		Financiers			Conquérants		Réformateurs	
Vocabulaire/ forme réduite	Chi 2	Vocabulaire/ forme réduite	Chi 2	Vocabulaire / forme réduite	Chi 2	Vocabulaire / forme réduite	Chi 2	Vocabulaire / forme réduite	Chi 2
Environnement	306	Collaboration	240	Euro	643	Marche	450	Conseil	1992
Energie Social	262 190	Client Talent	181 175	Résultat Net	551 429	Croissance Chine	281 213	Administrative Surveillance	1035 841
Eau	184	Esprit	163	Milliard	358	Emergent	208	General	775
Energétique	171	Equipe	148	Operation	223	Acquisition	206	President	707
Solution	143	Homme	127	Financier	195	Pays	200	Comite	542
Enjeu	134	Femme	124	Hausse	190	Amérique	163	Directeur	516
Sociétal	101	Marque	113	Marge	165	Brésil	155	Gouvernement	495
Développement	99	Valeur	111	Banque	161	Inde	134	Orientation	334
Durable	95	Culture	108	Crédit	148	Asie	130	Direction	300

2.3. L'analyse des conversations du changement par univers sémantique

A l'intérieur de chaque univers sémantique, nous avons étudié la force argumentative du discours (*logos*), le recours aux émotions (*pathos*) et l'art de l'orateur basé sur l'éthique et les bonnes pratiques (*ethos*). Nous avons également repéré le type de conversations utilisé selon Ford et Ford (1975) ainsi que la catégorie d'actes de langage selon Searle (1979).

Afin d'affiner nos résultats, nous avons analysé les u.c.e caractéristiques du changement et avons étudié manuellement leur modalisation correspondant à la nuance du discours, selon l'impression que l'on veut produire sur le destinataire (les marques de jugement du locuteur et l'expression de sa subjectivité). Nous avons tenu compte des outils employés (degré de certitude ou d'incertitude du discours), des adjectifs, adverbes, expressions, verbes d'opinion (p. ex. croire, affirmer), verbes modaux (p. ex. falloir, devoir, pouvoir), figures de rhétorique (p. ex. métaphore, métonymie, litote) et focalisation (l'implication du dirigeant, à plus ou moins de distance du discours). Les résultats sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4 : Rhétorique du changement par univers sémantique 2007-2012

Classes	Classe 1 : 20 %	Classe 2 : 23 %	Classe 3 : 25 %	Classe 4 : 24 %	Classe 5 : 8 %
Univers sémantique	La RSE	L'adhésion des équipes	La performance économique	La conquête des pays émergents	Les nouvelles formes de gouvernance
Typologie	Responsables sociétaux	Fédérateurs	Financiers	Conquérants	Réformateurs
Groupes caractéristiques	Veolia ; Danone; Schneider; EDF	Carrefour ; LVMH ; Publicis ; Pernod-Ricard	Crédit Agricole ; Bouygues BNP Paribas ;Michelin	Legrand ;Essilor Sanofi Aventis ; Vinci	Unibail ; Schneider Electric Axa ;Alcatel

Conversations de changement selon Ford et Ford (1975)	Initiative	Compréhension	Initiative Performance	Initiative	Initiative
Art rhétorique selon Aristote	Ethos/Pathos	Logos	Logos	Logos	Logos
Actes de langage selon Searle (1979)	Assertif, Expressif Promissif	Assertif Promissif	Assertif	Assertif Promissif	Assertif

2.4. Les fondements rhétoriques du discours du dirigeant en matière de changement

L'ensemble des modalités d'analyse ont conduit à interpréter le champ lexical du changement par le prisme de la rhétorique organisationnelle du discours des dirigeants. Ce champ est fortement corrélé à l'innovation, l'accélération, la conquête, la réforme, la transformation l'adaptation et l'évolution. Les éléments de rhétorique utilisés visent à convaincre du bien-fondé des raisons du changement (2.3.1.), de la pertinence des choix opérés (stratégie) et de ses modalités d'application (2.3.2.), afin de faire évoluer l'organisation.

Un discours fondé sur une argumentation logique pour convaincre, faisant appel aux émotions et aux valeurs pour séduire

Fédérateurs, financiers, conquérants et réformateurs utilisent les arguments logiques, fondés sur le contenu du discours, qui s'adressent à l'esprit rationnel de l'interlocuteur (*logos*) afin de « *démontrer la corrélation entre deux éléments* » (Booth, 2012, p. 47). Seuls les responsables sociétaux utilisent l'*ethos* ou le *pathos*, fondés respectivement sur le locuteur et l'interlocuteur en cherchant à séduire, en faisant appel à l'éthique et aux émotions afin de faire admettre le bien-fondé d'une démarche RSE.

La démonstration est fréquemment utilisée et peut être reliée aux conversations d'initiative, au sens de Ford et Ford (1995). Elle est utilisée par les conquérants, les financiers et les réformateurs et attire l'attention sur la nécessité du changement, en contextualisant les enjeux. « *Ces deux dernières années ont été marquées par une crise profonde qui a véritablement changé le monde dans lequel nous évoluons* » (Crédit Agricole, 2009). L'environnement turbulent entraîne la nécessité d'une pro activité de la part de l'organisation, comme lors de changements législatifs et réglementaires « *initiés par les États, développés par les autorités de contrôle, sont en cours d'analyse par tous les acteurs financiers* » (Crédit Agricole, 2009).

Les organisations tirent également les leçons de la crise financière de 2008 et tentent de rassurer. L'assertivité, l'utilisation du verbe modal « pouvoir » renforce la pertinence du choix stratégique opéré et la réussite de son opérationnalisation, en utilisant des arguments de transitivité temporelle : « *Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A., a décidé d'une augmentation de capital significative en même temps qu'un changement de stratégie était mis en œuvre[...]. En se recentrant sur ses métiers de base et en réformant sa façon de travailler, Crédit Agricole S.A. a pu absorber la forte croissance du coût du risque intervenue en 2008 et 2009* » (Crédit agricole, 2009)

L'argument technologique prépare à la nécessité d'une politique tournée vers l'innovation, prégnante dans le champ sémantique du changement. Des raisonnements par recension (énumérations), des figures d'amplification sont utilisés, cherchant à donner des clés de compréhension aux interlocuteurs pour les fédérateurs : « *Le développement des réseaux sociaux, la cogénération des contenus, le pouvoir démultiplié des consommateurs, leur capacité à intervenir dans le débat, la nécessité de mesurer précisément l'efficacité des messages, les nouveaux outils développés à cette fin, brûlent énormément d'innovations et de changements qui bouleversent le métier et nous conduisent à penser autrement et à nous organiser en conséquence* » (Publicis, 2009).

Rester dans la compétition, être en phase avec le marché et tenir compte de l'évolution des demandes des consommateurs sont les principaux arguments utilisés par les fédérateurs, dans leurs conversations pour la compréhension. Un argument de déduction ainsi que l'emploi du futur invitent à faire contraste avec la situation d'échec reconnue : « *Depuis quelques années, Carrefour a perdu l'initiative. Pour reprendre notre longueur d'avance et notre leadership, notamment en France, nous*

allons créer de nouvelles offres de produits et de services sous notre marque et permettre à nos clients de vivre de nouvelles expériences dans nos magasins » (Carrefour, 2007).

Les conversations de performance, utilisées par les financiers, sont quant à elles, véhiculées principalement à travers l'anaphore dans le but de provoquer un effet d'insistance sur les gains attendus pour l'organisation. « *C'est bien pour cela que Publicis ne peut pas se satisfaire de quelques modifications partielles et à la marge, mais se doit de revisiter complètement sa mission, son fonctionnement et ses actifs pour être, en toute simplicité, le groupe de communication le plus complet, le mieux armé et le plus compétent pour résoudre les problèmes majeurs auxquels nos clients sont de plus en plus confrontés* » (Publicis, 2012).

La stratégie fondée sur le « one best way » taylorien et la prise en compte des effets du changement

Pour les réformateurs, gagner en efficacité passe par la mobilisation des équipes et l'adaptation des pratiques. Des énumérations fondées sur une argumentation logique (*logos*), utilisant la conversation d'initiative, détaillent les modalités et laissent envisager l'ampleur du changement. « *Simplification de notre fonctionnement et de notre structure, contrôle des processus, réduction des coûts... Après une période de croissance forte pour le Groupe, il s'agit de changer nos façons de travailler dans beaucoup de domaines* » (Schneider-Electric, 2008).

Loin de simples adaptations, le changement peut engendrer une transformation en profondeur, marquée par l'utilisation fréquente du verbe modal « devoir ». L'utilisation de la négation, indique alors l'idée du « one best way » taylorien. L'affirmation par l'assertivité de la pertinence des choix stratégiques est un procédé pour éviter les contestations. L'indication d'une unique voie possible est retenue et marquée par l'utilisation du présent intemporel, qui sécurise les parties prenantes. Le dirigeant invite à poursuivre dans la même direction : « *Le périmètre actuel du Groupe ne peut que favoriser l'action en faveur de l'innovation sociétale, déjà engagée depuis quelques années* » (Danone, 2007).

Sur un plan interne, le changement peut être source de souffrance pour les collaborateurs. Les figures d'analogie, la personnalisation du discours (l'emploi du « je ») et le pathos sont utilisés. « *Mon [...] diagnostic est celui d'un Groupe en pleine crise de confiance, à cause de l'ampleur de la transformation vécue. Les dramatiques événements de 2009 ont révélé un mal-être profond chez nos salariés en France* » (France Telecom, 2007).

La transformation des pratiques engendre un phénomène de résistance naturelle également évoqué dans les lettres des dirigeants. L'utilisation de tournures négatives rend alors compte de l'impossibilité d'y échapper : « *Ce changement ne se fait pas sans résistances, mais je suis impressionné par l'envie des équipes* » (Danone, 2010). Le dirigeant prend acte du manque d'adhésion et le reconnaît, par une figure de substitution entraînant une généralisation de la réflexion, par glissement de sens. « *Les métiers s'interrogent sur les relais de croissance, les ressources et les compétences nécessaires* » (Sanofi-Aventis, 2008).

L'évocation de valeurs utilisée, pour persuader du bien-fondé de la démarche RSE, ponctue un discours fondé sur l'*ethos* et évoque d'une certaine manière la profession de foi : « *Bien sûr, tout a changé depuis les débuts et tout continuera à évoluer dans l'avenir, mais les facteurs clés de la réussite restent les mêmes : la foi dans les hommes, un mode d'organisation fondé sur la décentralisation, la culture du produit, l'excellence commerciale et marketing et l'engagement éthique* » (Pernod-Ricard, 2007).

Les figures d'opposition sont fréquemment utilisées en matière de RSE et l'utilisation d'oxymores, fait coexister deux termes antithétiques à l'intérieur d'un même syntagme. Ce procédé marque la rupture et l'allégorie personnifiant une idée abstraite renforce le trait. « *Si notre civilisation désire retrouver l'amitié perdue avec l'environnement, il lui faut changer en croissance sobre son actuelle croissance gourmande de ressources naturelles* » (Veolia, 2009). L'affirmation de valeurs prégnantes comme la culture entrepreneuriale est alors présentée comme « *un élément moteur de notre transformation. Elle se traduit par la responsabilisation des marques et des collaborateurs du Groupe, une appétence pour la réalisation concrète, un goût de l'audace et de l'imagination* » (PPR, 2012).

L'assertivité est également utilisée pour des entreprises, centrant leur croissance sur de nouveaux marchés, tandis que le marché européen s'essouffle. Des procédés d'opposition, comme l'antithèse présentent un contraste. Une conversation d'initiative, fondée sur un acte de langage promissif rassure alors l'interlocuteur : « *Nous avons, pendant des dizaines d'années, construit notre croissance sur une*

stratégie de pénétration intensive auprès d'un nombre limité de consommateurs. L'émergence de nouveaux marchés comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, nous ouvre un formidable réservoir de croissance » (L'Oréal, 2009).

La finalité du changement et les gains espérés font l'objet de conversations sur l'initiative et la performance (Ford et Ford, 1995). Conquérir de nouveaux marchés et saisir des opportunités économiques sont mis en avant afin de mettre l'accent sur la pérennité de l'entreprise. Le présent intemporel utilisé suggère alors la viabilité des actions. « *Dans les pays à forte croissance, le niveau de vie des classes moyennes augmente, ce qui ouvre des perspectives pour la conquête du milieu de gamme et marque un véritable changement d'échelle du marché » (Essilor, 2012).*

3. Discussion

QR1=Quelles formes de conversations du changement peuvent être identifiées à travers la rhétorique du leadership contenue dans les lettres des PDG ?

Le discours des dirigeants cherche, d'une manière générale, à rassurer les parties prenantes externes et réduire la confusion entourant la nécessité de mener le changement. La conversation d'initiative est présente dans l'ensemble des univers sémantiques à l'exception de celle des fédérateurs, fondée sur la compréhension. La rhétorique des financiers est toutefois mixte, reposant à la fois sur les conversations d'initiative et de performance.

Les conversations d'initiative mettent en avant l'importance de s'engager dans le changement, par la reconnaissance des défis et enjeux contextuels, environnementaux, et technologiques. Les conversations pour la compréhension, utilisée par les fédérateurs, exprime les raisons de la conduite du changement ainsi que les règles et sens qui lui sont associés. Généralement, la recherche d'avantages compétitifs est présentée comme initiateurs de changement. Enfin, les conversations de performance servent à communiquer non seulement sur les bénéfices financiers et avantages immatériels (p. ex., acquisition de compétences nouvelles, développement de part de marché, consolidation de la réputation, etc.).

Contrairement à Ford et Ford (1995), notre étude ne met pas en évidence de conversations pour la clôture. Ces dernières impliquent généralement des actions de reconnaissance, de célébration et de récompenses réservées aux parties prenantes internes. Nos résultats concluent au fait que les conversations du changement diffèrent selon le type de destinataires. Marshak (1993) note que l'hétérogénéité touchant les expériences individuelles et les réactions au changement, conditionnent le vocabulaire et la manière dont les leaders conversent à propos du changement. Contrairement à Ford et Ford (1995) dont les conversations du changement sont orientées vers les salariés devant accomplir le changement, les conversations du changement destinées aux parties prenantes externes montrent des conversations spécifiques (p. ex., pourquoi le changement doit être mené ? Quels sont les résultats du changement ? De quelle manière le changement doit être soutenu, etc.). Nous envisageons la communication du changement envers les parties prenantes externes comme des conversations du changement de support, offrant soutien et assurance sur la nécessité, la pertinence, les bénéfices escomptés du changement (Palmer et al., 2006) afin de mettre en ordre d'action (Chanal et Tannery, 2007).

QR2 =Quelles combinaisons d'actes de langages composent les formes de conversations du changement identifiées en amont ?

Nous remarquons que les conversations du changement des leaders sont constituées principalement par trois actes de langage : assertif, expressif, et promissif. Les actes de langage du type déclaratif et directif sont totalement absents du discours des leaders, alors que les assertions sont employées dans l'ensemble des conversations. Les actes promissifs sont reliés aux conversations d'initiative et de performance. Les actes expressifs sont utilisés dans les conversations d'initiative.

Les résultats de notre étude montrent que deux conversations du changement sont constituées par différentes combinaisons d'actes de langage. Par exemple, les conversations d'initiative peuvent être construites à partir d'une combinaison d'actes de langage de type assertif, promissif et expressif, alors que les conversations pour la compréhension sont formées par des actes assertifs et promissifs.

L'absence d'actes de langage du type déclaratif et directif semble logique étant donné les destinataires de la rhétorique des leaders. Puisque d'autres moyens de communication, comme les articles et les

communiqués de presse, la publicité, les sites institutionnels, etc. représentent des moyens plus adaptés pour des déclarations.

L'absence d'actes de langage directifs, qui exigeraient de l'interlocuteur une certaine conformité à la volonté du locuteur, est compréhensible. En effet, si les leaders cherchent à convaincre les parties prenantes externes de s'engager, mais il est difficile de les y obliger, en l'absence de pouvoir formel sur elles.

En convergence avec Palmer et al. (2006), nous constatons que les actes de langage assertifs et promissifs représentent les formes linguistiques de communication les plus performatives, en matière de description du processus du changement. Les actes de langage expressifs sont alors utilisés afin de stimuler la convergence entre les perceptions cognitives du changement et leur compréhension émotionnelle (Fox et Amichai-Hamburger, 2001).

Conclusion

Cette étude repose sur une analyse textuelle des discours des grands leaders français dans le but d'explorer leurs approches de communication, lors de la conduite du changement. Nous avons retenu la perspective du changement de Ford et Ford (1995), selon laquelle la communication représente le mécanisme générateur du changement, permettant la formulation du processus cognitif et la construction de la réalité.

Les résultats de notre recherche présentent un nombre d'apports. Premièrement, l'analyse de la rhétorique du leadership français a révélé trois formes de conversation du changement : majoritairement des conversations d'initiative, des conversations pour la compréhension et enfin celles relatives à la performance. Ce résultat indique que les conversations pour la compréhension ne sont pas les plus fréquentes dans le processus du changement. Pourtant, les résistances au changement découlent d'un manque de compréhension du processus de la part des destinataires (Ford et Ford, 1995). Deuxièmement, notre analyse a reposé sur cinq univers sémantiques, propres à chaque type de posture discursive. Ce résultat présente un apport important car il permet de sensibiliser le leader-rhétoricien à la définition de(s) type(s) de conversation du changement le(s) plus adéquat(s) à entretenir avec les parties prenantes. Ainsi, comme le soulignent Segars et Kohut (2001), la rhétorique des leaders doit contenir des déclarations claires et explicites.

Troisièmement, les résultats de notre étude permettent, une fois les conversations du changement définies, de connaître la combinaison d'actes de langage relative à la sélection de choix stylistiques et de posture langagière. Par ailleurs, il est important de noter que la qualité de la rhétorique du changement dépend aussi de l'identification des intérêts particuliers, ainsi que des caractéristiques des relations établies avec les parties prenantes (Conaway et Wardrope, 2010). Par conséquent, la littérature relative au management de l'impression offre une opportunité considérable aux leaders d'enrichir leurs discours, dans la mesure où les impressions véhiculées par les parties prenantes influencent le contenu et la formulation des conversations du changement (Ford et Ford, 1995).

Alors que notre étude offre une mise à l'épreuve du modèle des conversations du changement de Ford et Ford (1995) à travers l'analyse de la rhétorique des PDG, elle ne présente ni un ordre de priorisation, ni une forme séquentielle. Ces questionnements représentent des voies de recherche qui permettraient d'améliorer l'efficacité du jeu langagier par l'identification, à l'intérieur de chaque phase du processus du changement, des meilleures séquences de conversations du changement. Les études empiriques dans ce domaine auraient des implications prescriptives considérables pour les leaders. De nouvelles pistes de recherche, incluant d'autres types de supports informationnels ayant des forces illocutoires différentes, permettraient la constitution d'un *corpus* composite, visant à analyser en profondeur la rhétorique managériale du changement, d'en distinguer les univers sémantique et procédés rhétoriques.

Dans la mesure où les discours managériaux sont structurés à la fois par leur contexte d'énonciation et par la personnalité du dirigeant (Chekka et Onnée, 2006), nous sommes en faveur de l'introduction de cours spécialisés en analyse textuelle critique dans les formations managériales (p. ex., les métaphores, les rhétoriques et les idéologies) afin d'offrir la possibilité aux étudiants et praticiens de mieux décrypter et gérer l'outil langagier et la rhétorique du changement.

Bibliographie

- Amernic, J., R. Craig & D. Tourish (2010). Measuring and Assessing Tone at the Top Using Annual Report CEO Letters (The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh).
- Amernic, J.H., Craig, R.J., & Tourish, D.J (2007). The charismatic leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five master metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60, 1839-1872.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-697.
- Autissier, D., Bensebaa, F. & Moutot, J. M. (2012), *Les stratégies du changement : l'hypercube du changement gagnant*, Paris, Dunod.
- Autissier D. & Moutot J.M. (2010). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunod.
- Baldoni, J.(2003), *Great Communication Secrets of Great Leaders*, McGraw-Hill.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.
- Both, A. (2007), *Les managers et leurs discours: ethnologie de la rhétorique managériale*, Presses Universitaires de Bordeaux.
- Bujaki, M. & McConomy, B. (2012), Metaphor in Nortel's letters to shareholders 1997-2006, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25,7.
- Butcher, D., Atkinson, S. (2001), "Stealth, secrecy and subversion: the language of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 No.6, pp.554-69.
- Chanal, V. & Tannery, F. (2007), La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action ? *Finance Contrôle Stratégie*, volume 10, n° 2, p. 97 – 127.
- Chekkar, R. & Onnée, S. (2006), « Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain », *Entreprises et Histoire*, 2006/1 n° 42, p. 46-63.
- Conaway, R. N., & Wardrope, W. J. (2010). Do their words really matter? Thematic analyses of U.S. and Latin CEO letters, *Journal of Business Communication*, 47, 141-168
- Conrad, C., & Poole, M.S. (2005). *Strategic organizational communication in a global economy* (6th ed.), Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Craig R.J. & Brennan N.M (2012), An exploration of the relationship between language choice in CEO letters to shareholders and corporate reputation, *Accounting Forum* 36, 166– 177.
- Duyck, J-Y. (2002), « Crise économique et discours : quelques réflexions autour du mot du Président », *Revue Gestion 2000*, n° 6, p. 111-129.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004), Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14, 5-26.
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996), *The art of framing: Managing the language of leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fallery, B. & Rodhain, F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique, *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal*, 6-9 Juin 2007.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999), "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change", *Leadership Quarterly*, 10, 449-482.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (1995), "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 541-70.
- Ford, M. W., & Greer, B. M. (2006), "Profiling change: An empirical study of change process patterns", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 420-446.
- Ford, J., Ford, L. & D'Amelio, A. (2008), Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 2, 362-377.
- Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2002), Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 105-121.
- Fox, S., Amichai-Hamburger, Y. (2001), The power of emotional appeals in promoting organizational change programs, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, N°4, pp.84-95.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998), "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective", *Academy of Management Review*, 23, 32 – 58.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004), "The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative", *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.

- Hooghiemstra, R. (2010), "Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan", *The International Journal of Accounting*, 45, 275–300.
- Hutt, R.W. (2012), "The extent and patterns of multi-stakeholder communications in annual report letters", *Corporate Communications: An International Journal*, 17, 3, pp. 323-335.
- Kalampalikis, N. (2003), L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales, in Abric, J. C., *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Erès, p.147-163.
- Kanter, R. M. (1983), *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster
- Kotter, John P. (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, 73 #2, 59-67.
- Kotter, John (1996), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis L.K., Schmisser A.M., Stephens K.K. & Weir K.E. (2006), "Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books", *Journal of Business Communication*, 43, 2, 113-137.
- Lewis, L. K., Hamel, S. A., & Richardson, B. K. (2001). "Communicating change to nonprofit stakeholders: Models and predictors of implementers' approaches", *Management Communication Quarterly*, 15, 5-41.
- Lewis, L.K. (2000a), "Blindsided by that one' and 'I saw that one coming': the relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementers' hindsight", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 44-67.
- Lewis, L.K. (2000b), "Communicating change: Four cases of quality programs", *The journal of business communication*, 37, 2, 128-155.
- Mäkelä, H. & Laine, M. (2011), "A CEO with many messages: Comparing the ideological representations provided by different corporate reports", *Accounting Forum*, 31, 4, p.217-231.
- Marshak R.J. (2013), "Leveraging language for change", *OD practitioner*, 45, 2, 49-55.
- Marshak R.J. (1993), "Managing the metaphors of change", *Organizational Dynamics*, 22, 1, 44-56.
- Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), pp. 56-66.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994), Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman (1989), "Organisational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *Academy of Management Executive* 3(3): 194-204
- Neufeld, D. (1984), *Reconceiving Texts as Speech Acts: An Analysis of 1 John*, E.J. Brill, Leiden.
- Palmer, I., King, A.W & Kelleher, D. (2004), "Listening to Jack: GE's change conversations with shareholders", *Journal of organizational change management*, 17, 6, 593-614.
- Petrey, S. (1990), *Speech Acts and Literary Theory*, Routledge, New York, NY.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992), *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Russ, T. L. (2008), "Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches", *Journal of Change Management*, 8, 199-211.
- Searle, J.R. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Searle, J.R. (1979), "A taxonomy of illocutionary acts", in Martinich, A.P. (Ed.), *The Philosophy of Language*, 3rd ed., Oxford University Press, New York, NY.
- Searle, J.R. (1995), *The Construction of Social Reality*, The Penguin Press, London.
- Searle, J.R. (1998), *Mind, Language and Society*, Basic Books, New York, NY.
- Segars, A. H. & Kohut, S. F. (2001), "Strategic Communication Through the World Wide Web: An Empirical Model of Effectiveness on the CEO's Letters to Shareholders", *Journal of Management Studies*, 38, 535-556.
- Smeltzer, L., R. (1991), "An analysis of strategies for announcing organization-wide change", *Group & Organization Studies*, 16(1), 5-24.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York, John Wiley & Sons
- Washington, M., & Hacker, M. (2005), "Why change fails: Knowledge counts", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400-411.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.