

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LEADERSHIP ET L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ EN CONTEXTE MULTIPROJETS : LA PLACE
DE L'OUTIL ET DE L'HUMAIN

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

AUDRÉE CAMPEAU-LÉTOURNEAU

JUILLET 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à ma directrice de recherche, Hélène Sicotte, dont l'influence a marqué chaque étape de ce parcours. Par son engagement et sa passion, elle a su me faire découvrir et apprécier pleinement le monde de la recherche. Son soutien, sa disponibilité et ses conseils éclairés ont été le socle de cette démarche, sans lesquels cette recherche n'aurait pu voir le jour. Je lui suis infiniment reconnaissante pour la confiance qu'elle m'a accordée. Ses retours constructifs ont aussi été une source précieuse d'amélioration et d'inspiration, m'accompagnant et me poussant à me dépasser.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à Andrée De Serres, qui m'a généreusement accueillie au sein de la Chaire de recherche Ivanhoé Cambridge et dont le dévouement pour l'immobilier durable est remarquable. Je remercie chaleureusement Sylla, Yvon, Élia et Cynthia, cette belle équipe dynamique. J'ai eu la chance de les côtoyer, et leur support tout autant que leur énergie ont non seulement enrichi mon parcours, mais ont aussi contribué à ma réussite. Je tiens également à remercier à Hélène Vidot Delerue pour son rôle en tant que membre du jury.

Je souhaite souligner l'apport de l'organisation qui m'a accueillie et qui m'a permis de réaliser mes stages de recherche. Collaborer avec une équipe aussi exceptionnelle a été une expérience à la fois inoubliable et profondément enrichissante.

Merci à David Evans! Ta présence, ton amour et ta foi en moi ont été une source inépuisable de force. Grâce à toi, j'ai trouvé le courage de me surpasser et de croire en moi. Merci à ma mère d'avoir toujours été là avec son amour inconditionnel et son soutien qui ne faiblit jamais. Ton aide précieuse, ta patience et les valeurs que tu m'as transmises ont été les piliers de mon cheminement. Je remercie également mon père, mes sœurs, mon frère et ma belle-mère. Votre présence dans ma vie m'inspire, chaque jour, à devenir la meilleure version de moi-même.

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mes trois enfants, dont la présence
trace mon chemin.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	4
1.1 La projectification	4
1.1.1 La projectification en tant que tendance sociétale	5
1.1.2 La projectification organisationnelle	5
1.1.3 La projectification du développement durable	6
1.2 La crise climatique et l'importance du développement durable	7
1.3 La performance ESG et GRESB.....	8
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	11
2.1 Intégration stratégique de la durabilité.....	11
2.1.1 Le projet en tant qu'outil stratégique	12
2.1.2 L'intégration stratégique et défis en gestion de projet.....	13
2.1.3 La conception de projet.....	14
2.1.4 La conception de programmes.....	14
2.1.5 Les bénéfices	16
2.2 Le changement organisationnel	17
2.2.1 La gestion de projet et la gestion du changement	18
2.2.2 Le processus du changement	19
2.2.3 La résistance au changement	20
2.2.4 La légitimité.....	21
2.2.5 Amorcer la légitimité par le sensemaking	22
2.2.6 Le concept du sensegiving.....	25
2.3 Le leadership	27
2.3.1 Le leadership dans le processus de changement	27
2.3.2 Le leadership et la gestion de projet	27
2.3.3 Le leader du changement.....	29

2.3.4	Le champion du changement	31
2.3.5	La vision et l'idéologie du leader dans le contexte du changement.....	32
2.3.6	Les tactiques d'influence	33
2.3.7	Le storytelling et l'intelligence narrative	35
2.3.8	Dissémination du changement.....	37
2.3.8.1	L'identification au changement.....	37
2.3.8.2	L'engagement.....	38
2.3.8.3	Le niveau de confiance	39
2.3.8.4	La gestion des connaissances.....	40
2.4	Le modèle conceptuel	41
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		44
3.1	La position épistémologique	44
3.2	L'étude de cas.....	45
3.3	Interprétation des données.....	47
CHAPITRE 4 ANALYSES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		48
4.1	Analyse historique et présentation du cas	48
4.1.1	2017-2020 : La genèse du changement.....	48
4.1.2	2021 : L'adoption d'une politique-cadre de RSE : un tournant stratégique	51
4.1.3	2022 : Le renforcement de la gouvernance ESG	51
4.1.4	2023 : L'accélération du changement et les initiatives clés pour légitimer la transformation ..	53
4.2	Analyse synthétique et discussion.....	63
4.2.1	L'alignement stratégique et opérationnel des pratiques durables : un défi organisationnel	63
4.2.2	De la vision aux réalisations : projets et programmes.....	66
4.2.3	Un levier de transformation vers la durabilité : la gestion des bénéfices	68
4.2.4	Les défis du changement: cohérence et mobilisation	71
4.2.5	La dynamique de la résistance au changement	73
4.2.6	La légitimité, le sensemaking et le sensegiving dans la transition vers la durabilité.....	74
4.2.7	Deux styles de leadership dans le processus de changement.....	78
4.2.8	Dynamique de l'influence : stratégies diversifiées dans le leadership du changement	80
4.2.9	Engagement et perception du changement dans la transition	83
4.2.10	Confiance et formation pour renforcer l'engagement	86
CONCLUSION		89
4.3	Limites de l'étude	90
4.4	Perspectives de recherche.....	91
ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN		93
ANNEXE B FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT.....		94
ANNEXE C GRILLE DES CODES.....		97
ANNEXE D LISTE DES PARTICIPANTS.....		98

ANNEXE E CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE 99

RÉFÉRENCES..... 100

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Processus de sensemaking tiré de Desgourdes et Leroy (2020 ; (Westwood, 2003 ; Jennings et Greenwood ; 2003, p. 202; adapté de Weick, 1979, p. 132).....	23
Figure 2.2 Processus impliqués dans le lancement du changement stratégique tiré de Gioia et Chittipeddi (1991)	25
Figure 2.3 Modèle conceptuel	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Définition des 11 tactiques d'influence proactives, tiré de Yukl et al. (2008).....	33
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

DD : Développement durable

ESG : Environnementaux, sociaux et de gouvernance

ESPM : ENERGY STAR Portfolio Manager GP : Gestion de projet

GRESB : Global Real Estate Sustainability Benchmark

ODD : Objectifs de développement durable

ONU : Organisation des Nations Unies

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

RÉSUMÉ

L'intégration du développement durable dans les organisations est essentielle pour répondre à la crise climatique et aux nombreux enjeux sociétaux. Toutefois, elle nécessite des changements stratégiques et organisationnels, souvent complexes, afin d'aligner les opérations sur des objectifs durables. Ainsi, les projets sont des outils qui peuvent transformer cette nouvelle orientation en actions permettant de créer de la valeur et de générer des bénéfices. De plus, en structurant divers projets dans un programme, les défis systémiques de l'intégration de la durabilité peuvent être mieux appréhendés, offrant ainsi une réponse progressive aux enjeux organisationnels. Cependant, ce changement reste difficile à gérer en raison de la résistance naturelle qu'il suscite. Cette recherche, menée sous la forme d'une étude de cas unique dans un fonds d'investissement du secteur immobilier, vise à mieux comprendre l'influence du leadership dans le processus de la légitimisation de l'intégration des principes de durabilité dans une organisation. De fait, ce travail a aussi permis d'identifier plusieurs obstacles et conflits, notamment la tension entre la quête de rendement financier et l'intégration des critères de durabilité. Ce double objectif, perçu comme contradictoire, a mis en évidence plusieurs défis liés à la modification des pratiques organisationnelles et des mentalités, tant au niveau des employés que des dirigeants. L'analyse des théories de *sensemaking* et de *sensegiving* a permis d'examiner comment les leaders construisent et transmettent l'orientation du changement. Dans ce contexte, le leadership a joué un rôle significatif, en établissant une connexion émotionnelle et en inspirant une vision commune. L'authenticité et la complémentarité des leaders semblent s'être distingué comme des éléments puissants pour renforcer la légitimité et favoriser le changement. Toutefois, légitimation, loin d'être un état figé, représente un processus dynamique qui exige une adaptation continue pour répondre aux attentes des parties prenantes et aux nouveaux enjeux. Cette dynamique complexe, influencée par de nombreuses variables, ne peut être pleinement expliquée sans des recherches supplémentaires pour en approfondir la compréhension.

Mots clés : changement organisationnel, GRESB, projets, programmes, développement durable, ESG, leadership, légitimité, investissement immobilier

ABSTRACT

Integrating sustainable development into organizations is essential to addressing the climate crisis and the numerous societal challenges of our time. However, this requires complex strategic and organizational changes to align operations with sustainable objectives. Projects serve as tools to translate this direction into concrete actions that create value and generate benefits. Furthermore, structuring various projects within a program helps to address the challenges of sustainability integration, offering a gradual and comprehensive response to organizational issues. Nevertheless, managing this transformation remains challenging due to the natural resistance it generates. This research, conducted as a single case study within a real estate investment fund, examines the influence of leadership in legitimizing sustainability. It highlights several obstacles and tensions, notably the perceived contradiction between the pursuit of financial returns and the integration of sustainability criteria. This dual focus revealed significant challenges in reshaping organizational practices and shifting mindsets at both employee and management levels. Using the theories of sensemaking and sensegiving, the analysis explores how leaders construct and communicate a vision for change. Leadership, in this context, played a key role in fostering an emotional connection and inspiring a shared vision. Authenticity and complementarity among leaders emerged as effective strategies for enhancing legitimacy and fostering change. However, legitimacy is not a fixed state; it is a dynamic process requiring continuous adaptation to meet evolving stakeholder expectations and address emerging challenges. This dynamic, influenced by numerous variables, highlights the need for further research to deepen understanding.

Keywords : organizational change, GRESB, projects, programs, sustainability, ESG, leadership, legitimacy, real estate investment

INTRODUCTION

La projectification s'impose comme une dynamique organisationnelle et sociétale structurante, en réorientant les modes de coordination et de production autour de logiques temporaires, tournées vers le changement (Jacobsson et al., 2021; Maylor et al., 2019). Cette évolution contribue également à l'intégration des ODD de l'ONU dans les organisations, en alignant les projets sur les enjeux de durabilité (Cerne et Jansson, 2019). Face à l'urgence climatique engendrée par le réchauffement planétaire et les émissions de polluants, les organisations se doivent prendre des mesures concrètes pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes ainsi qu'aux défis environnementaux (Wang et al., 2023; Tipu et al., 2021). Dans ce contexte, l'intégration de la durabilité au sein des organisations est nécessaire et doit s'appuyer sur des objectifs clairs, combinant une volonté de changement avec la mise en œuvre de pratiques adaptées aux spécificités internes et aux exigences externes (Baumgartner et Rauter, 2017, Eccles et al. 2012). Les projets apparaissent dès lors comme des outils pour concrétiser ces engagements, à la croisée des impératifs de changement et des contraintes opérationnelles (Shenhar et al., 2001 ; Turner, 2009).

Ancrée dans l'étude d'un cas unique au sein d'un fonds d'investissement immobilier, cette recherche s'inscrit dans un contexte où la performance ESG tend à s'imposer comme un cadre structurant pour évaluer l'alignement des actions des organisations avec les objectifs de DD. Pour répondre aux attentes croissantes en matière de transparence, les investisseurs se tournent vers des référentiels reconnus d'évaluation extra-financière (D'Apice et al., 2020 ; Wen et al., 2022). Parmi ceux-ci, le GRESB s'est imposé comme une référence, en structurant l'analyse autour de la gouvernance ESG, de la performance opérationnelle des actifs et des projets en développement (GRESB, 2024). Or, la capacité d'une organisation à atteindre une performance et à en rendre compte repose, avant tout, sur la mise en œuvre de projets porteurs de changement. Toutefois, pour en assurer la réussite, une coordination étroite entre GP et gestion du changement apparaît nécessaire (Pollack et Algeo, 2014).

Dans une dynamique de changement organisationnel, l'acceptabilité des projets repose notamment sur leur capacité à être perçus comme légitimes. De fait, la légitimité, définie comme la perception selon laquelle les actions entreprises sont appropriées dans un contexte social donné, est un processus

dynamique nécessitant une adaptation continue aux attentes des parties prenantes (Suchman, 1995). En tant que ressource stratégique, elle est essentielle pour justifier les orientations organisationnelles et faciliter l'accès aux ressources nécessaires au changement (Xu et al., 2022). Dans cette optique, les concepts de *sensemaking* ainsi que de *sensegiving* montrent comment les individus construisent et attribuent un sens aux changements organisationnels. Le *sensemaking* explique la manière dont les individus développent une compréhension commune des changements complexes, en transformant leur perception de l'environnement en une réalité partagée facilitant ainsi l'action stratégique (Xu et al., 2022 ; Weick, 1995). En complément, le *sensegiving* illustre comment les leaders peuvent orienter activement cette construction collective, en alignant les émotions et les perspectives des parties prenantes sur les nouveaux objectifs organisationnels (Weick, 1993). Ces deux processus contribuent à une meilleure compréhension du changement permettant ainsi de trouver des pistes pour surmonter les résistances afin de favoriser une adoption harmonieuse des nouvelles pratiques. Dans cette perspective, le leadership constitue un levier essentiel pour soutenir la légitimation du changement vers la durabilité. En adoptant des comportements facilitateurs et engageants, les leaders du changement favorisent l'intégration des nouvelles pratiques et le développement des compétences des employés (Higgs et Rowland, 2011). Dans ce contexte, une question émerge :

Comment le leadership influence-t-il la légitimité du changement vers la durabilité dans le contexte de projets et programmes organisationnels ?

Cette recherche explore le rôle du leadership et des projets dans la légitimation et l'intégration des principes de durabilité pour favoriser la réussite du changement organisationnel. Plus spécifiquement, elle vise à donc examiner les dynamiques de leadership et leur influence sur la légitimation des changements, ainsi que sur l'intégration des pratiques durables, en mettant l'accent sur le rôle des projets et des programmes comme vecteurs stratégiques de changement. Les comportements des leaders influencent directement la perception et l'acceptation du changement, facilitant la transition et favorisant l'adoption des nouvelles pratiques (Sadarić et Škerlavaj, 2023 ; Mehta et al., 2014). Ainsi, la réussite du changement organisationnel repose, notamment, sur une interaction dynamique entre les leaders, qui amorcent le changement, et les employés, qui l'adoptent et l'intègrent (Sadarić et Škerlavaj, 2023).

Dans cette recherche, le chapitre I propose une mise en contexte présentant la projectification, l'urgence climatique et la performance ESG comme toile de fonds à la pertinence de cette étude. La revue de la littérature dans le chapitre II abordera les concepts clés liés à l'intégration de la durabilité, aux projets et aux programmes organisationnels. Les notions de changement organisationnel et de leadership y seront aussi explorées, notamment en lien avec les processus de *sensemaking* et *sensegiving*. Enfin, le chapitre III présentera l'approche méthodologique de cette recherche, et le chapitre IV développera l'analyse de l'étude de cas et la discussion, avant de conclure sur les implications pratiques et des perspectives de recherche.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le premier chapitre présente le contexte de la recherche. La première section de ce chapitre offre un survol des courants de recherche qui ont façonné la conceptualisation de la projectification, en abordant ses dimensions sociétales, organisationnelles et les défis liés à l'intégration du DD. La seconde section traite de l'urgence climatique, en mettant en lumière l'importance du discours sur le DD et son impact sur les stratégies organisationnelles. Enfin, la troisième section porte sur la divulgation ESG, en présentant le GRESB comme un outil d'évaluation dans le secteur immobilier. Ensemble, ces trois sections établissent les fondements nécessaires pour comprendre le rôle des projets dans le changement organisationnel vers des pratiques durables, notamment à travers l'intégration des critères ESG en réponse aux enjeux climatiques.

1.1 La projectification

De nos jours, la notion de projectification désigne l'institutionnalisation des projets dans la société, indiquant que ceux-ci sont devenus une composante intégrée des structures et des processus sociaux (Jacobsson et al., 2021). À l'origine, liée à la transition des formes bureaucratiques vers la gestion par projet, cette perspective explore comment les logiques temporaires des projets peuvent perturber les fonctions permanentes des organisations (Cerne et Jansson, 2019). Cependant, la projectification ne se limite pas à une simple formalisation de la GP (Aubry et al., 2012). Elle englobe une transformation majeure que les organisations peinent encore à maîtriser à la fois au niveau du projet et au niveau organisationnel (Aubry et al., 2012). D'après les travaux d'Aubry et al. (2012), ces questionnements portent notamment sur le rôle des projets dans la mise en œuvre de la stratégie commerciale (Morris et Gerald, 2011), la structure des projets (Hobday, 2000) et la nature des équipes de projet (Aubry et al., 2011). En outre, au fil du temps, de nouveaux regards ont ajouté de nouvelles perspectives et compréhensions à la projectification (Jacobsson et al., 2021).

1.1.1 La projectification en tant que tendance sociétale

Initialement étudiée comme une trajectoire dans la restructuration organisationnelle, elle est maintenant devenue un phénomène culturel et discursif (Jacobsson, 2021 ; Packendorff et Lindgren, 2014). Cette évolution suggère que la projectification est désormais envisagée de manière plus vaste et complexe, incluant la dimension sociétale (Jacobsson, 2021). De fait, Boltanski et Chiapello établissent un lien entre la forme organisationnelle par projet et les changements néolibéraux à l'échelle mondiale, décrivant la projectification comme s'inscrivant dans le « nouvel esprit du capitalisme » (2005). Dans cette perspective, le concept de projectification suggère que, de plus en plus, l'économie mondiale repose sur des projets, des connaissances spécialisées et des réseaux plutôt que sur des structures économiques traditionnelles (Boltanski and Chiapello, 2005). Cela peut entraîner des changements rapides et fréquents dans la manière dont les activités économiques sont organisées, remettant ainsi en cause les connaissances et les principes traditionnels qui étaient autrefois beaucoup plus stables (Boltanski and Chiapello, 2005). La croissance de la projectification peut avoir un impact significatif, non seulement sur la compétitivité des entreprises individuelles, mais elle se reflète également dans le développement économique global (Schoper et al., 2018). Cela signifie que les organisations doivent constamment et rapidement s'adapter aux changements pour demeurer compétitives dans cette nouvelle réalité économique en constante évolution.

1.1.2 La projectification organisationnelle

Selon Maylor et al., la projectification organisationnelle se caractérise par l'adoption ou l'adaptation de structures, de processus, de langages, de rituels et de symboles du projet, ainsi que par la professionnalisation des pratiques de projets à divers niveaux (2019). Le cheminement et le résultat final de la projectification ne sont pas fixes ; les organisations empruntent des trajectoires variées pour aboutir à des états finals différents (Maylor et al., 2019). Cependant, il devient de plus en plus évident que c'est notamment grâce à la GP que les organisations peuvent libérer leurs forces créatives, favorisant ainsi la participation plutôt que de se limiter au simple contrôle (Packendorff, 1995). Ainsi, les processus vitaux pour le succès organisationnel sont désormais mis en œuvre dans tous les secteurs grâce à la GP, qui est devenue une « forme commune d'organisation du travail dans tous les secteurs de l'économie » (Lindgren et Packendorff, 2006, p. 841 [traduction libre]). Initialement, l'utilisation de projets est censée rendre les organisations plus flexibles et innovantes, ainsi qu'augmenter leur capacité à résoudre des problèmes

complexes (Hobday, 2000). Toutefois, l'intégration des projets dans les organisations est hétérogène, remettant en question l'idée universelle de projectification (Maylor et al., 2019). De plus, la professionnalisation de la GP ne garantit pas le succès des projets et peut aussi entraîner une bureaucratisation préjudiciable (Maylor et al., 2019 ; Besner et Hobbs, 2012, Cicmil et al., 2009). En explorant le concept de projectification organisationnelle, la discussion suggère désormais qu'un passage de l'accent sur « plus de projets et plus de formes de projets » à une perspective axée sur « plus de bénéfices tirés des projets » serait salubre (Maylor et al., 2019). En outre, il est essentiel d'approcher la projectification organisationnelle de manière équilibrée, en tenant compte des besoins spécifiques et du contexte de chaque organisation, afin de maximiser ses bénéfices potentiels des projets.

1.1.3 La projectification du développement durable

L'intégration du DD dans les organisations constitue un défi de taille, comme l'ont notamment souligné Cerne et Jansson (2019). Face à cette complexité, la stratégie visant à intégrer et décomposer le DD en projets prend tout son sens, surtout à la lumière de la tendance à la projectification (Cerne et Jansson, 2019). Toutefois, il est impératif d'établir une distinction entre l'intégration de la durabilité à la GP et la coordination du DD à travers des projets spécialement conçus pour atteindre des objectifs durables à une échelle plus vaste (Cerne et Jansson, 2019). D'une part, il est question de se pencher sur la manière dont le projet est géré et comment le DD est intégré dans les processus de GP (Silvius, 2017). D'autre part, la coordination du DD à travers les projets offre la possibilité de s'aligner sur les recommandations internationales et adaptées aux défis spécifiques liés à la durabilité (Cerne et Jansson, 2019). Elle se rattache à l'étude du contenu du projet en examinant comment il influence la réalisation des objectifs durables à une échelle plus vaste (Cerne et Jansson, 2019). En dépit de l'attention accordée à la perspective orientée vers le contenu de cette recherche, il faut aussi reconnaître l'interaction dynamique entre le processus et le contenu du projet, soulignant ainsi l'importance d'une approche holistique dans la GP durable (Silvius, 2017). De fait, la projectification du DD présente plusieurs défis dans lesquels les acteurs des projets doivent convaincre les parties prenantes de l'importance du DD dans leurs organisations en menant des batailles discursives pour en légitimer l'intégration (Cerne et Jansson, 2019).

1.2 La crise climatique et l'importance du développement durable

Le changement climatique, induit par le réchauffement planétaire et les émissions de polluants, représente une menace urgente et sans précédent pour l'humanité ainsi que pour l'environnement (Wang et al. 2023). Il est impératif que des mesures collectives immédiates soient prises à tous les niveaux de la société pour limiter les dommages irréversibles (Wang et al. 2023). D'ailleurs, la crise de la durabilité, qui concerne l'harmonisation entre l'humanité et son environnement, se présente de diverses façons et à des niveaux variés à l'échelle mondiale (Edgeman et al., 2015). Dans ce contexte, l'importance de l'action globale pour lutter contre le changement climatique, en particulier en ce qui concerne la réduction des émissions de gaz à effet de serre, ne saurait être surestimée (Musah et al. 2023). Les accords internationaux, tels que l'Accord de Paris et l'Agenda 2050, appellent les nations à limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C, soulignant ainsi encore l'urgence de l'action à l'échelle mondiale (Musah et al. 2023). Il est donc de la plus haute importance que la communauté internationale agisse de manière concertée pour répondre à cette crise qui affecte non seulement notre génération, mais également les générations futures (Musah et al. 2023).

Dans ce contexte, le fait d'incorporer les ODD de l'ONU au sein des stratégies organisationnelles pourrait permettre d'aborder des problèmes mondiaux majeurs, tels que les changements climatiques (Delgado-Ceballos et al., 2023). Cela représente un aussi un appel pressant à l'engagement des organisations dans la poursuite de ces objectifs, offrant ainsi une opportunité de combiner les efforts du secteur privé avec l'agenda mondial du DD (Delgado-Ceballos, 2023). Les organisations doivent cesser de se restreindre à la recherche exclusive des bénéfices des investisseurs ; elles doivent également prendre en considération les intérêts plus vastes de la société afin d'assurer leur pérennité (Siao et al., 2022). Toutefois, bien que les activités des organisations aient souvent des répercussions négatives sur l'environnement naturel ou le tissu social, la mise en œuvre d'approches écologiques ou socialement responsables peut s'avérer complexe (Edgeman et al., 2015). Confrontées à la complexité et à l'incertitude des changements rapides dans leur environnement externe, les organisations doivent aborder la question de l'adaptation au niveau de la gouvernance et mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces changements, en intégrant notamment la RSE et les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (Siao et al., 2022).

De fait, il devient évident que la transition vers le DD implique une réorientation et une restructuration rapides des institutions vers une gouvernance efficace, avec un accent fort sur les préoccupations planétaires (Sciarelli et al., 2021). L'idée de transformation vers la durabilité a d'ailleurs gagné une importance croissante dans la recherche mondiale et le discours politique au cours des dernières années (Sancak, 2023). Cependant, parvenir à implanter des pratiques durables représente le défi majeur dans la gestion du changement organisationnel (De Matos et Clegg, 2013). La participation d'une diversité d'acteurs avec des intérêts divergents confère à la transition vers la durabilité une complexité considérable (Markard et al., 2012). Il est manifeste que l'initiation de changements stratégiques et organisationnels est nécessaire afin d'intégrer des considérations envers les ESG dans la stratégie des entreprises, constituant ainsi une étape vers l'atteinte de la durabilité (Martinuzzi et al., 2013). Ces changements impliquent aussi des ajustements au niveau de la gouvernance, de la structure et des capacités de l'entreprise, afin de répondre de manière adéquate aux besoins changeants des parties prenantes (Tipu et al., 2021). D'ailleurs, qu'ils soient de nature incrémentale ou radicale, ces changements exercent une influence considérable sur l'avenir des organisations (Tipu et al., 2021). Par conséquent, il devient impératif pour les organisations d'adopter une approche proactive dans la mise en œuvre de changement, car celle-ci est inextricablement liée à la capacité d'évoluer dans un paysage commercial en constante évolution, à répondre aux attentes des parties prenantes, ainsi qu'à progresser vers la durabilité afin d'assurer leur pérennité (Eccles et al., 2012).

1.3 La performance ESG et GRESB

Cela nous amène à reconnaître que la durabilité n'est plus un concept émergent (Vieira de Castro et al., 2020), et l'urgence climatique en souligne plus que jamais la nécessité. Pourtant, sa mise en œuvre, sa mesure et sa divulgation demeurent des processus ambigus, souvent fortement subjectifs (Vieira de Castro et al., 2020). Face à ces limites, une évolution s'opère dans les pratiques. Le DD, qui cherche à concilier la croissance économique, les bénéfices sociaux et la protection de l'environnement, trouve à présent une traduction opérationnelle dans les critères ESG (Diwan et Amarayil Sreeraman, 2024). Ces enjeux sont désormais au cœur des préoccupations de certaines parties prenantes et se traduisent par des indicateurs clés de performance organisationnelle, tout en servant de leviers pour la finance durable (Khamisu et al., 2024). De fait, la prise en compte des facteurs ESG s'affirme comme un positionnement stratégique (Galbreath, 2013), et, lorsqu'elle s'inscrit dans une vision à long terme, elle peut devenir un levier de la

création de valeur (Flammer et Bansal, 2017). Dans cette perspective, la divulgation de la performance ESG s'impose comme un cadre intégré d'analyse de la durabilité, influençant la perception du risque, le coût du capital et la valorisation des organisations (Wen et al., 2022).

Ainsi, la divulgation de la performance ESG devient progressivement une composante essentielle des pratiques d'investissement durables. Lorsqu'elle est appuyée sur des cadres de référence reconnus, elle fiabilise l'évaluation des performances extra-financières, favorise la transparence et oriente plus efficacement les flux de capitaux (D'Apice et al., 2020 ; Wen et al., 2022). Ce mouvement gagne aussi le secteur immobilier, où les critères ESG influencent de plus en plus les choix d'investissement (Newell et Marzuki, 2022). Depuis la crise financière mondiale, les investisseurs institutionnels, notamment américains, mobilisent davantage ces critères pour gérer les risques et renforcer leur avantage concurrentiel (Christensen, 2017). De fait, la mesure de la performance ESG, tant au niveau des actifs que des portefeuilles, devient incontournable (Newell et al., 2023). Dans l'immobilier, cette intégration se matérialise par des enjeux concrets tels que la sécurité sur les chantiers, les conditions de travail, la résilience climatique, la performance environnementale ou encore l'ancrage communautaire (Olteanu et Ionascu, 2024). Elle sous-tend ainsi d'adapter l'approche aux spécificités du secteur pour répondre aux attentes des parties prenantes (Olteanu et Ionascu, 2024).

Toutefois, dans un contexte où les approches d'évaluation ESG se multiplient et où les indicateurs varient selon les cadres méthodologiques, la lisibilité et la comparabilité des résultats demeurent un défi (Newell et al., 2023). Face à cette diversité, des référentiels robustes sont nécessaires pour fiabiliser les analyses, orienter efficacement les investissements et répondre aux exigences croissantes de transparence et de comparabilité (Newell et Marzuki, 2022). Ces exigences sont d'autant plus marquée dans un contexte international contrasté, où les environnements politiques, juridiques et économiques des pays émergents diffèrent sensiblement de ceux des marchés développés, influençant la portée et les retombées économiques des pratiques ESG (Wan et al., 2023). Ainsi, les outils d'étalonnage permettent de structurer l'évaluation des performances, d'assurer un suivi rigoureux des progrès réalisés, et d'offrir aux parties prenantes des repères partagés pour éclairer leurs décisions (Newell et al., 2023).

Dans cette catégorie, le GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) s'est progressivement établi comme la principale référence pour l'évaluation de la performance ESG dans le secteur immobilier (Bhade, 2016). En 2024, plus de 2 200 entreprises, divers types de fonds d'investissement et promoteurs y ont participé, représentant environ 7 000 milliards USD d'actifs et plus de 200 000 immeubles répartis sur 80 marchés à travers le monde (GRESB, 2024). Sa méthodologie s'articule autour de trois dimensions : la gouvernance ESG, la performance opérationnelle de la gestion des actifs et le développement des projets de construction ou de rénovation (GRESB, 2025). Largement adopté par les investisseurs institutionnels, GRESB contribue à structurer la comparabilité, à accroître la transparence du secteur et à favoriser l'amélioration continue des pratiques vers des actifs plus responsables (GRESB, 2024). La participation au GRESB tend à devenir une pratique courante parmi les fonds immobiliers institutionnels et les niveaux de performance déclarés apparaissent corrélés aux rendements globaux, notamment en matière d'appréciation des actifs (Devine et al., 2023).

Le GRESB ne se limite pas à l'évaluation de la performance ESG, il constitue aussi un outil stratégique qui peut aider à structurer les décisions de gouvernance (GRESB, 2024). Toutefois, son efficacité reste limitée par son caractère volontaire, ce qui freine l'adoption généralisée des pratiques durables dans un contexte marqué par la complexité des démarches et l'absence de standards harmonisés au niveau de la divulgation des données (Christensen, 2017). L'étalonnage ESG dans l'immobilier nécessite encore des ajustements pour mieux refléter la performance réelle, les impacts mesurables et les risques climatiques, tout en intégrant une granularité accrue des données (Newell et al., 2023). À mesure que la divulgation ESG prend de l'ampleur auprès des investisseurs, des locataires et des gestionnaires, ces outils influencent davantage la capacité à mobiliser du capital et à orienter les décisions d'investissement (Newell et al., 2023). Ce chapitre a permis de poser les bases conceptuelles concernant la projectification, l'urgence climatique et la performance ESG, préparant le terrain pour la revue de littérature du chapitre II.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre explore les mécanismes de changement organisationnel dans l'intégration stratégique de la durabilité. La première section examine d'abord le projet et le programme comme outils stratégiques, soulignant l'importance d'aligner les bénéfices sur les objectifs organisationnels. Ensuite, la deuxième analyse les dynamiques du changement organisationnel, telles que la résistance, la légitimité, le sensemaking et le *sensegiving*. Enfin, la troisième section met en lumière le rôle clé du leadership sous divers aspects, concluant par la proposition d'un modèle conceptuel visant à mieux comprendre la réussite du changement.

2.1 Intégration stratégique de la durabilité

Tel que défini par Baumgartner et Rauter (2017), l'intégration de la durabilité dans l'organisation s'articule autour de la définition d'objectifs et de l'implémentation de pratiques durables, guidé par une gestion optimale des ressources. Ces auteurs soulignent que les stratégies, qu'elles soient orientées marché (Porter, 2004), basées sur les ressources (Barney, 1991), émergentes (Mintzberg et Waters, 1985) ou relationnelles (Dyer et Singh, 1998), doivent permettre d'adapter les orientations organisationnelles aux conditions internes et externes pour promouvoir la durabilité (Baumgartner et Rauter, 2017). Baumgartner et Korhonen (2010) proposent trois dimensions à la stratégie de durabilité : le processus, le contenu et le contexte. En intégrant ces trois dimensions, il devient possible d'aborder une réflexion holistique sur le DD mettant en lumière la manière dont la durabilité peut créer de la valeur pour l'organisation (Baumgartner et Rauter, 2017). L'approche stratégique comprend la formulation et le développement de la stratégie incluant des objectifs durables spécifiques (Baumgartner et Rauter, 2017). Cependant, influencé par des facteurs tels que les réglementations et les pressions des parties prenantes, l'environnement externe détermine les opportunités et les contraintes de l'organisation (Baumgartner, 2014). Les organisations doivent être à même d'aligner leurs actions sur les besoins sociétaux afin de générer à la fois une valeur économique et un rendement positif (Baumgartner et Rauter, 2017). Ainsi, l'intégration de la durabilité requiert de considérer les forces et les faiblesses internes, ainsi que les évolutions externes (Eccles et al., 2012). Par conséquent, l'approche stratégique de gestion de la durabilité se concentre sur l'intégration de nouvelles pratiques à tous les niveaux et systèmes de

l'entreprise, englobant la culture organisationnelle et la définition des objectifs stratégiques (Baumgartner et Korhonen, 2010). Selon Baumgartner et Rauter (2014), ce processus implique trois niveaux de gestion, soit :

- ⇒ Normatif : La culture organisationnelle, incluant les valeurs et croyances et guidant la transformation vers une organisation durable (Baumgartner, 2009).
- ⇒ Stratégique : La définition des objectifs à long terme et des combinaisons produit/marché, avec un accent particulier sur les valeurs sociétales et commerciales (Baumgartner et Rauter ; 2017 Baumgartner, 2009).
- ⇒ Opérationnel : La mise en œuvre de la stratégie de durabilité, intégrant des aspects non économiques tels que les normes ISO 14001, nécessitant la collaboration de tous les départements et l'établissement de boucles de retour d'information et d'apprentissage (Baumgartner, 2014).

La mise en œuvre de la gestion de la durabilité sous-tend aussi des processus de changement et d'apprentissage dans toutes les organisations (Baumgartner et Rauter, 2017). Ces derniers sont indispensables pour comprendre et intégrer les aspects à long terme de la durabilité ainsi que pour gérer l'incertitude associée aux interactions entre les enjeux ESG (Carrillo-Hermosilla et al., 2009).

2.1.1 Le projet en tant qu'outil stratégique

Le rôle d'outil stratégique des projets est établi dans le domaine de la GP, comme le montrent les travaux Bjorvatn (2021), Morris et Jamieson (2005) et de Shenhar et al. (2001). Ces derniers décrivent d'ailleurs les projets comme de puissantes armes stratégiques, idéales pour générer de la valeur économique et un avantage concurrentiel. En outre, Turner (2009) souligne que les projets sont des outils indispensables pour l'implémentation de stratégies au sein des organisations, répondant souvent à des besoins d'innovation et de changement. Selon Grundy (1998), les projets transforment les stratégies en actions concrètes, facilitant l'atteinte des objectifs organisationnels. Shenhar et al. (2001) ajoutent que l'évaluation du succès d'un projet nécessite une compréhension de ses dimensions spécifiques et des différentes temporalités, de très court à très long terme, la pertinence de chaque dimension pouvant varier selon le projet. Des études récentes mettent en avant l'importance de la gestion des bénéfices, qui permet de transformer les résultats des projets en avantages tangibles pour l'organisation, souvent après

leur conclusion (Musawir et al., 2020; Project Management Institute, 2017; Serra et Kunc, 2015). En somme, en intégrant les projets dans leur stratégie globale, les organisations ne visent pas seulement des objectifs spécifiques, mais construisent aussi des avantages concurrentiels durables (Sabini et al., 2019) soulignant ainsi leur importance dans le paysage stratégique moderne.

2.1.2 L'intégration stratégique et défis en gestion de projet

La GP s'est affirmée comme une approche reconnue pour mener le changement stratégique et stimuler l'innovation au sein des organisations, comme le démontrent diverses études¹. Toutefois, malgré cette reconnaissance et les avancées réalisées, l'application de la GP dans le contexte de changement et de transformation présente des défis majeurs qui n'ont pas été entièrement résolus. Cha et al. (2018) soulignent une lacune significative dans les corps de connaissances actuels en GP, notamment l'échec à pleinement intégrer le contexte de transformation organisationnelle, en se focalisant de manière excessive sur la livraison des résultats sans tenir compte des bénéfices opérationnels après le projet. Cette critique appelle à une réorientation plus stratégique et organisationnelle de la GP, mettant l'accent sur l'importance des activités en amont (front-end) et des capacités en aval (back-end) du projet, telles que la formation, le transfert de connaissances et la gouvernance opérationnelle (Cha et al., 2018). Ces dernières sont essentielles pour catalyser une transformation bénéfique au-delà de la simple réalisation du projet (Cha et al., 2018). En outre, la GP devrait être à même de s'adapter aux enjeux sociétaux en élargissant son approche pour maximiser la valeur pour les parties prenantes tout en influençant positivement l'environnement de conception et d'exécution des projets (Morris, 2013). Ainsi, il devient impératif de reconnaître et d'aborder ces défis organisationnels avec une perspective holistique, intégrant pleinement la GP non seulement comme un outil de réalisation mais aussi comme un levier de changement et de création de valeur à long terme. À cet effet, l'implantation de GRESB ou de tout outil de reportage complexe et étendu à l'organisation entière, représente pleinement un défi de cet ordre.

¹ Cha et al., 2018 ; Kenny, 2003; Morris et Jamieson, 2005; Crawford et al., 2006; Morris et al., 2011; Morris, 2013

2.1.3 La conception de projet

Les recherches s'accordent largement sur le fait que les choix effectués lors de la phase initiale de conception, le front-end, sont déterminants pour l'issue d'un projet, soulignant ainsi son influence majeure sur le succès ou l'échec de celui-ci (Morris, 2011). Edkins et al. (2013) renforcent cette vision en indiquant que les racines de nombreux échecs de projets se situent dans les décisions prises durant la phase de conception. Les auteurs précisent que cette période offre la plus grande opportunité de créer de la valeur, bien que la compréhension de son importance reste insuffisante. Edkins et al. (2013) proposent d'ailleurs d'approfondir la compréhension et d'améliorer les pratiques, argumentant que toute amélioration dans la gestion de la conception est déterminante vu son impact significatif sur le succès des projets. En écho à ces observations, Williams et al. (2019) mettent de l'avant l'importance de l'intégration des projets dans leur environnement, tenant compte des parties prenantes et des réalités organisationnelles, tout en visant les bénéfices au-delà des simples livrables. Ils considèrent également les projets comme des organisations temporaires opérant au sein d'organisations permanentes mais en mouvance perpétuelle. Ces auteurs soulèvent ainsi la nécessité d'harmoniser les objectifs des projets avec les aspirations des organisations et mettant en lumière le besoin d'adopter une démarche systématique dans la prise de décision et la réalisation des bénéfices. En ce sens, Samset et al., 2016 soutiennent que l'alignement des objectifs avant le début d'un projet semble essentiel pour définir sa structure logique. En liant les besoins des utilisateurs à des objectifs clairs et à des bénéfices à long terme, il devient plus facile d'orienter le projet vers le succès en répondant aux attentes (Samset et al., 2016). Cela nécessite une formulation précise et l'acceptation des objectifs par toutes les parties, en adéquation avec les ressources disponibles pour une direction commune et une motivation partagée (Samset et al., 2016). De fait, la convergence de ces recherches met en exergue la nécessité d'une planification stratégique dès la conception, démontrant l'importance d'une approche structurée pour maximiser le succès et la valeur ajoutée du projet.

2.1.4 La conception de programmes

Certaines organisations vont aussi opter pour la segmentation de leur transformation en une série de projets organisés au sein d'un programme. Selon Turner (2009), un programme de projets constitue un ensemble de projets interconnectés poursuivant un objectif commun, souvent instauré par des organisations en quête de transformations importantes qui s'étendent sur divers domaines d'activité. Contrairement à la GP, plus orientée vers l'atteinte de livrables tactiques à court terme, la gestion de programmes adopte un paradigme d'apprentissage, mettant l'accent sur le développement stratégique et

l'intégration d'une série de projets interdépendants dans un cadre cohérent (Thiry, 2004). La gestion de programmes inclut aussi une dimension d'apprentissage continu et d'adaptation stratégique, enrichissant ainsi la pratique avec des capacités supplémentaires qui favorisent un milieu favorable à l'accomplissement des objectifs stratégiques et organisationnels sur le long terme (Thiry, 2004). En ce sens, les programmes surpassent les projets individuels dans le potentiel de création de valeur, en transformant un ensemble de projets en une initiative coordonnée qui renforce l'efficacité de la gestion stratégique et la direction managériale (Liu et al., 2019; Martinsuo et Killen, 2014). Cela offre la possibilité d'une plus grande coopération et d'un engagement des parties prenantes à travers des partenariats dynamiques pour la co-crédation de valeur (Liu et al., 2019). De plus, la structuration d'un suivi efficace et la formation de communautés d'apprentissage collaboratif sont recommandés pour pérenniser cette création de valeur qu'est le programme et renforcer leurs relations à long terme (Liu et al., 2019 ; Bjørkeng et al., 2009).

En outre, Lehtonen et Martinsuo (2007) ajoutent que l'évolution d'un programme à travers des cycles itératifs d'intégration et d'isolement par rapport à l'organisation permanente est essentielle. Cela implique notamment une gestion des frontières ainsi que des activités de négociation pour assurer la légitimité et la continuité du programme (Lehtonen et Martinsuo, 2007). Ainsi, les programmes, servant de véhicules pour le changement et l'innovation dans les organisations, se distinguent des projets par leur complexité, leur portée étendue, leur nature stratégique et leur longue durée, visant à transformer une vision stratégique et des objectifs de haut niveau en actions réalisables (Lehtonen et Martinsuo, 2007). La réussite d'un programme requiert, dès le début, l'adoption d'une approche flexible et dynamique en raison de l'ambiguïté et de l'incertitude (Thiry, 2004). Cette nécessité découle de la nature dynamique de la conception et de la structure des programmes, qui doivent être continuellement évaluées et adaptées tout au long de leur mise en œuvre (Thiry, 2004). Ritson et al. (2012) soulignent l'importance de se détourner des méthodes linéaires traditionnelles au profit d'une gestion intégrée et adaptative pour relever les défis complexes des organisations et de leur environnement. Les auteurs insistent sur le fait que chaque programme est unique et exige une considération de la diversité des variables impliquées. Poursuivant cette réflexion, Liu et al. (2019) mentionnent que les activités initiales de définition des objectifs et de conceptualisation sont déterminantes pour le succès du programme, mettant en lumière l'importance de la phase de conception. Cette étape fondamentale semble ainsi poser les jalons pour que le programme puisse se développer et réaliser ses ambitions stratégiques.

2.1.5 Les bénéfices

La gestion des bénéfices constitue une démarche structurée visant à aligner les projets, programmes et portefeuilles sur les stratégies d'affaires pour générer de la valeur (Serra et al., 2015). Cette méthode débute par la définition des objectifs stratégiques et implique de raisonner en partant de la fin pour identifier les actions nécessaires à l'atteinte de ces buts (Musawir et al., 2017). Dès la sélection du projet, une collaboration entre les dirigeants et le gestionnaire du projet doit être établie pour repérer les bénéfices potentiels des investissements (PMI, 2019). Selon le PMI, les bénéfices visés doivent régulièrement contrôlés, évalués et ajustés en fonction des besoins des parties prenantes tout au long du projet (2019). La réalisation effective des bénéfices peut survenir à différentes phases : pendant le projet, à sa livraison, ou le plus souvent, après sa conclusion (Breese, 2012). De plus, la gestion des bénéfices s'effectue donc tout au long du cycle de vie d'un projet, englobant les phases de préparation, d'exécution et de post-réalisation (Musawir et al., 2017). Bien qu'elle ne soit pas une solution miracle, Breese (2012) conclut que la gestion des bénéfices est un outil efficace permettant de combler un vide entre la stratégie et la GP.

En ce sens, la gestion des bénéfices dans les projets émerge comme une priorité pour les organisations qui les exploitent en tant que leviers d'innovation, de changement et de création de valeur (Keeys et Huemann, 2017). Cependant, malgré la croissance de sa popularité, l'application effective de la gestion des bénéfices demeure un défi considérable au sein des organisations (Aubry et al., 2021). Cette démarche stratégique, qui est ancrée dans la compréhension des objectifs d'affaires, invite à une planification réflexive, anticipant les actions nécessaires pour matérialiser ces ambitions (Breese et al., 2015). Récemment, un courant de recherche novateur présente la gestion des bénéfices comme un processus social impliquant des interactions actives entre les individus et leur environnement, favorisant ainsi l'identification de nouveaux bénéfices (Liu et al., 2019; Keeys et Huemann, 2017). Cette perspective, en tenant compte notamment des caractéristiques personnelles et émotionnelles des acteurs, suggère que la gestion des bénéfices est intrinsèquement sociale, rendant les parties prenantes co-créatrices de la valeur (Ang et Biesenthal, 2017). Toutefois, en tant que constructions sociales, la nature des bénéfices d'un projet est complexifiée par la diversité des parties prenantes impliquées (Lin et Pervan, 2003), dont certaines influencent indirectement le projet (Keeys et Huemann, 2017). Cette interaction entre un large éventail d'acteurs, chacun avec ses propres perspectives et attentes, rend les bénéfices du projet susceptibles d'être mal définis (Liu et al., 2019). Ainsi, ce qui est considéré comme un bénéfice peut varier et évoluer en fonction des négociations

et des compromis entre les différentes parties prenantes, reflétant la complexité et le dynamisme inhérents à la GP moderne (Keeys et Huemann, 2017).

2.2 Le changement organisationnel

La transformation organisationnelle visant l'obtention de bénéfices stratégiques nécessite une approche planifiée, comme l'expliquent Kaplan et Norton (2008) et Bradley (2010). Ce processus commence par l'identification d'un « écart de valeur » entre la situation actuelle et les objectifs futurs de l'organisation, cet écart étant ensuite comblé par des initiatives stratégiques décrites dans le plan stratégique (Kaplan et Norton, 2008). Dans ce processus, la culture organisationnelle et l'engagement des employés contribuent au succès de ces initiatives (Olafsen et al., 2020). Ces chercheurs soulignent la qualité de la culture organisationnelle comme facteur contextuel qui influence positivement les attitudes et les comportements nécessaires au changement. En outre, l'étude de Olafsen et al. précise que l'intégration de la durabilité se doit d'être prise en compte comme un enjeu organisationnel nécessitant une culture organisationnelle propice à cette adaptation. Parallèlement, Soderstrom et Weber (2019) analysent comment les interactions récurrentes façonnent le changement organisationnel dans le contexte de la durabilité. Ils démontrent que l'accumulation de facteurs, tels que l'attention, la motivation, les connaissances, les relations et les ressources, peuvent soit catalyser soit entraver la structuration organisationnelle. Les auteurs font remarquer l'importance des dynamiques interactionnelles, en particulier au niveau de la politique interne, par la formation de coalitions intra-organisationnelles pour favoriser le changement.

En outre, il est pertinent de noter que, dans le contexte organisationnel actuel, le terme « transformation » tend à remplacer le terme « changement », marquant ainsi un glissement sémantique vers une approche plus stratégique et holistique de la reconfiguration des entreprises (Masmoudi, 2020). Autissier et al. (2018) renforcent cette idée en indiquant que la transformation englobe non seulement les méthodes et outils d'accompagnement, mais également une compétence stratégique essentielle pour intégrer le changement à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche marque une volonté d'intégrer étroitement le changement à la stratégie organisationnelle, dans le but d'assurer une cohérence globale (Autissier et al., 2018). Toutefois, le processus de développement de nouvelles stratégies, bien que

nécessaire pour faire évoluer les organisations, reste en lui-même souvent ambigu, comme le souligne Sancak (2023). Dans le cadre de cette recherche, il est important de préciser que les termes « changement » et « transformation » sont utilisés de manière interchangeable, sans distinction particulière.

2.2.1 La gestion de projet et la gestion du changement

Face à un environnement toujours plus dynamique, l'habilité de l'organisation à gérer le changement devient une compétence indispensable, un pivot sur lequel repose la capacité à naviguer et à prospérer dans l'ère contemporaine (Mitra et al., 2019). Ce constat montre l'importance stratégique de la gestion du changement, non comme une réponse, mais comme un élément intégré à la vision et à la stratégie globale de l'organisation, reflétant ainsi une compréhension profonde et évolutive du concept (Mitra et al., 2019). En outre, comme l'affirme Cicmil et al. (2009), un projet tout comme un programme qui n'apporte aucune transformation est considéré comme un échec. L'un des défis majeurs associés aux interventions de changement réside dans une gestion déficiente de la dimension humaine du processus (Tréhorel, 2007). Il est nécessaire de comprendre et de surmonter des défis tels que la résistance ou l'aversion pour assurer le succès des initiatives de changement (Hubbart, 2023).

De fait, la GP et la gestion du changement sont deux domaines de gestion qui contribuent à la mise en œuvre de changements organisationnels (Pollack et Algeo, 2014). Cependant, les écrits dédiés au changement organisationnel mentionnent rarement les projets ou les programmes comme des éléments centraux (Gareis et Huemann, 2008). La manière dont ces disciplines devraient collaborer n'est pas claire, entraînant une rivalité sur la question de savoir laquelle devrait prendre en charge cet aspect des projets de changement organisationnel (Pollack et Algeo, 2014). Ainsi, cette dynamique complexe entre les deux disciplines suggère un besoin de définir un équilibre afin de mieux comprendre la manière dont elles peuvent optimiser leur contribution respective à la réussite des changements organisationnels (Pollack et Algeo, 2014). En lien avec cette discussion, Martinsuo et Lehtonen (2007) relèvent une lacune dans les données empiriques relatives aux procédures spécifiques associées à la phase de conception des programmes et des projets. Leurs travaux présentent la résistance au changement comme un obstacle multidimensionnel, incluant des facteurs cognitifs, structurels et institutionnels, qui peut non seulement freiner l'initiation et la progression d'un programme, mais également conduire à son échec. Par

conséquent, un climat de confiance et l'établissement des partenariats solides avec les parties prenantes sont recommandés (Jacobsson et Roth, 2014). En abordant et surmontant ces obstacles dès le début, une progression cohérente et efficace du programme est favorisée permettant ainsi un alignement entre les stratégies et les exigences évolutives (Martinsuo et Lehtonen, 2007).

2.2.2 Le processus du changement

Le modèle de Lewin (1947) décrit un processus de changement planifié en trois étapes, applicable à différents niveaux : groupes, organisations et sociétés. Ce modèle, cité notamment dans Burnes (2004), est considéré comme une référence fondamentale dans la compréhension et la mise en œuvre du changement organisé.

- ⇒ **Dégel (*Unfreezing*)** : Lewin (1947) conceptualise le comportement humain comme un état de stabilité relative, soutenu par un système complexe de forces internes. Selon cet auteur, pour que le changement soit possible, il est essentiel de déstabiliser cet équilibre. Il soutient que la phase de dégel consiste à rompre la complaisance et l'autosatisfaction, souvent en provoquant un grand bouleversement émotionnel (Lewin, 1947).
- ⇒ **Changement (*Moving*)**: Cette étape qui suit le dégel vise à identifier et évaluer les différentes options disponibles permettant ainsi aux groupes et aux individus de se diriger vers un ensemble de comportements plus acceptables (Burnes, 2004).
- ⇒ **Refiguration (*Refreezing*)**: La dernière étape du modèle de Lewin vise à consolider le groupe dans un nouvel équilibre pour éviter toute régression des nouveaux comportements adoptés (Burnes, 2004). Schein (1999) affirme que le nouveau comportement doit être en accord avec la personnalité et les comportements existants de l'individu, faute de quoi il risque de déclencher des dissonances conduisant à un retour en arrière. En ce sens, la modification des normes collectives se doit aussi de soutenir le changement (Schein, 1999).

Bien que jugé parfois obsolète au cours des dernières décennies (Dawson, 2003), le modèle de Lewin reste influent dans la théorie et la pratique du changement organisationnel (Burnes, 2004). De même, Cummings et al. (2015) rappellent l'importance de revisiter les sources originales plutôt que de simplement s'appuyer sur des interprétations secondaires. Par ailleurs, Hendry (1996) observe que de nombreuses approches modernes de gestion du changement tirent encore leurs principes du modèle en trois étapes de Lewin, commençant par le dégel. En ce sens, ce premier stade est déterminant, car il implique de préparer le terrain pour le changement en modifiant les croyances et attitudes au sein de l'organisation, un aspect essentiel pour faciliter le changement (Hendry, 1996). Cette nécessité de préparation est souvent soulignée comme un défi majeur et reste pertinente dans un contexte où les organisations sont en perpétuelle évolution (Olafsen et al., 2020).

2.2.3 La résistance au changement

La résistance au changement est un défi majeur dans la mise en œuvre des initiatives de changement. Une cause principale de l'échec de ces initiatives est souvent l'incapacité à impliquer pleinement les employés dans le processus de changement (Appelbaum et al., 2012). Le manque de prise en compte de l'aspect humain dans la gestion du changement crée un obstacle significatif, provoquant des réactions négatives et de la résistance au sein de l'organisation (Tréhorel, 2007). La littérature sur le changement organisationnel souligne fréquemment la grande complexité des réactions humaines face aux initiatives de changement, mettant en évidence la résistance et l'aversion au changement comme des thèmes récurrents (Hubbart 2023; Kotter 2009). La résistance au changement se caractérise souvent par une réticence à accepter des changements imposés, alimentée par la peur de l'inconnu ou une préférence pour le statu quo (Peus et al., 2009). Par ailleurs, l'aversion au changement peut être liée à l'aversion pour les pertes, où les individus préfèrent les changements qu'ils peuvent contrôler et choisir eux-mêmes, évitant souvent ceux qui leur sont imposés (Hubbart 2023).

Ces deux phénomènes jouent un rôle central dans les efforts de changement organisationnel, représentant des réactions instinctives et normales (Hubbart, 2023). Il est essentiel de comprendre ces comportements pour les analyser et favoriser une intégration culturelle réussie des changements (Evans et Evans, 2018). Les initiatives de changement sont fréquemment perçues comme des menaces plutôt que comme des opportunités par ceux qui sont censés les adopter, ce qui soulève des défis importants en

matière de gestion des perceptions (Ford et al., 2008). Les perceptions des destinataires du changement sont influencées par des processus de persuasion et de construction de sens, tandis que la résistance est souvent motivée par des menaces perçues à l'identité personnelle ou professionnelle (Sadaric et Škerlavaj, 2023). Malgré les progrès réalisés dans la compréhension de la gestion du changement, il reste encore beaucoup à explorer concernant les mécanismes comportementaux qui influencent ces dynamiques. En ce sens, paradoxalement, l'étude de Shaik et al. (2023) soulève un aspect souvent négligé : bien que la résistance au changement soit généralement perçue comme un obstacle, elle peut également servir de levier pour accroître la productivité des employés lorsqu'elle est faible et bien gérée. De plus, Akella et Khoury (2022) traitent la résistance comme un levier d'apprentissage collectif lorsque des communautés collaboratives sont mises en place pour les employés. Ainsi, une gestion efficace du changement se concentre sur l'éducation des employés quant aux bénéfices du changement et sur leur implication active dans le processus, permettant ainsi de transformer les défis en opportunités significatives (Shaik et al., 2023).

2.2.4 La légitimité

La légitimité se décline en plusieurs définitions émanant de disciplines telles que la philosophie, la sociologie, le droit, les sciences politiques et la gestion (Buisson, 2005). Suchman (1995) la définit comme « une perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées dans un système de normes, valeurs, croyances et définitions élaboré socialement » (p. 574 [traduction libre]). Cette définition souligne le caractère social, cognitif et évaluatif de ce concept (Buisson, 2005). Il faut aussi comprendre que la légitimité n'est pas un état statique mais résulte d'un processus dynamique (Buisson, 2005). Dans le cadre organisationnel, l'obtenir et la maintenir implique un processus de légitimation qui requiert de répondre, au moins en partie, aux attentes des parties prenantes (Buisson, 2005). Ce processus demande une négociation continue et une adaptation entre les différents acteurs impliqués, afin de trouver un équilibre entre leurs intérêts parfois divergents (Buisson, 2005).

En tant que ressource stratégique, la légitimité organisationnelle permet l'accès à d'autres ressources et repose sur les jugements formulés par diverses parties prenantes, telles que la direction interne, les employés, les investisseurs, le gouvernement ou des groupes de consommateurs spécifiques (Xu et al., 2022). Ainsi, les orientations telles que les idées, les revendications, les solutions spécifiques, les nouveaux

modèles commerciaux ou les stratégies sont évaluées en fonction de leur adéquation, leur logique et leur nécessité (Xu et al., 2022). La légitimité, témoignant d'une forme d'adhésion à ces nouvelles orientations, émerge comme un élément clé dans le processus de transformation des organisations (Xu et al., 2022). En d'autres termes, l'importance que les nouveaux choix soient considérés comme légitimes par les parties prenantes, apparaît comme déterminant dans le succès des organisations cherchant à adopter des pratiques.

2.2.5 Amorcer la légitimité par le sensemaking

Les chercheurs reconnaissent l'importance du *sensemaking* (construction de sens) en sciences cognitives et en théorie organisationnelle pour la prise de décision stratégique (Xu et al., 2022). Ce concept englobe le processus de prise de décision par l'orientation de la perception de la situation et par la compréhension, surtout dans des situations complexes ou incertaines (Xu et al., 2022). Sa fonction centrale dans les décisions humaines implique la transformation de la compréhension implicite de l'environnement en une situation comprise, servant ainsi de base pour le changement vers l'action (Xu et al., 2022). La littérature sur le *sensemaking* étudie les processus cognitifs pour mieux comprendre comment les individus reconstruisent la réalité (Brown et al., 2015; Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995). Cette compréhension est essentielle pour gérer le changement organisationnel, car ce dernier entraîne souvent des contradictions et des paradoxes sur le plan individuel qui peuvent se traduire par des réactions négatives (Maitlis et Christianson, 2014). Les émotions jouent un rôle important dans le processus de *sensemaking*, influençant la manière dont les changements sont perçus et traités par les individus (Brown et al., 2015; Maitlis et al., 2013). Les perspectives internes et externes se mélangent lorsque les frontières organisationnelles s'estompent en période de changement, permettant ainsi à divers acteurs d'influencer les processus de *sensemaking* d'un individu (Maitlis, 2005 ; Weick, 1995).

Le *sensemaking* peut être à la fois rétrospectif et prospectif (Weick, 1995). Bien que traditionnellement considéré comme un processus rétrospectif, où les individus utilisent leurs expériences passées pour donner un sens aux événements, des perspectives prospectives émergent, soulignant la nécessité de gérer activement ces processus afin d'adapter les perspectives et de se concentrer sur des solutions appropriées pour l'avenir (Stigliani et Ravasi, 2012).

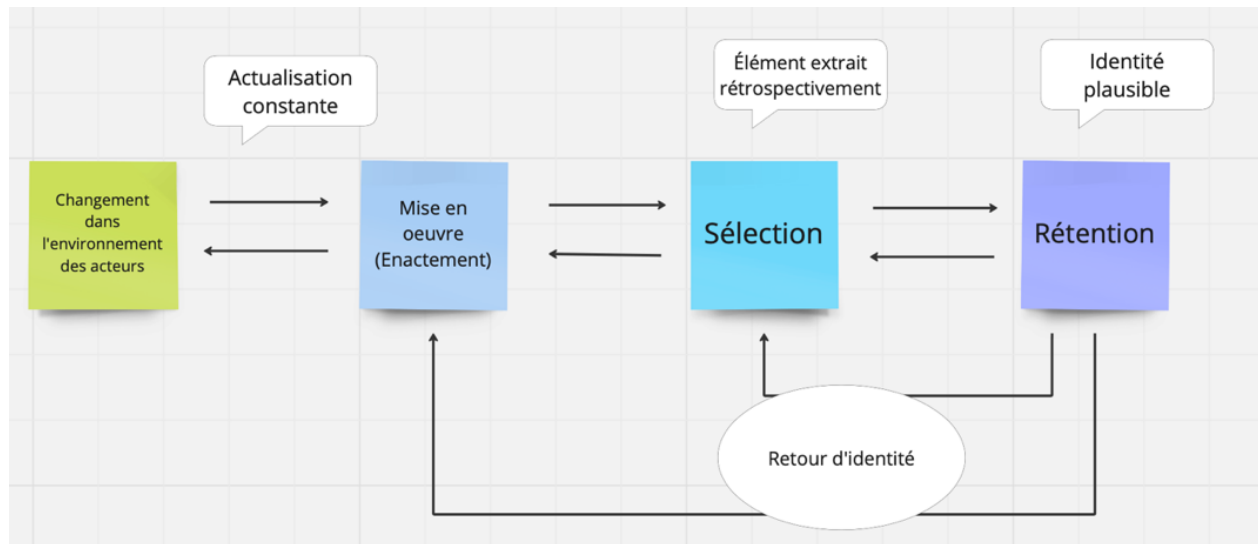


Figure 2.1 Processus de sensemaking tiré de Desgourdes et Leroy (2020 ; (Westwood, 2003 ; Jennings et Greenwood ; 2003, p. 202; adapté de Weick, 1979, p. 132)

Le processus de *sensemaking*, tel que représenté dans Desgourdes et Leroy (2020), implique des interactions réciproques entre les acteurs et leur environnement, se manifestant à travers les phases de mise en œuvre (*enactment*), de sélection et de rétention. Le schéma représente un processus de *sensemaking* dans une organisation, illustrant comment les acteurs réagissent aux changements de leur environnement (Desgourdes et Leroy, 2020). Ce processus commence par la mise en œuvre de nouvelles actions ou stratégies. Les actions sélectionnées sont celles jugées les plus pertinentes et les plus efficaces, elles influencent ainsi continuellement l'identité et les comportements futurs des acteurs. Ce cycle continu met en évidence l'interaction dynamique entre les acteurs et leur environnement, ce qui facilite leurs l'adaptation (Desgourdes et Leroy, 2020). Dans cette perspective, le changement organisationnel résulte de la capacité des acteurs à créer des fenêtres de sens, leur permettant de comprendre et d'agir (Weick, 1995).

Bien que le *sensemaking* offre un cadre pour comprendre comment les individus interprètent les changements, il ne suffit pas à lui seul pour expliquer entièrement les dynamiques complexes au sein des organisations (Will et Pies, 2018). La résistance au changement dans les organisations est souvent ancrée dans des réactions émotionnelles (Will et Pies, 2018). La théorie des fondations morales de Haidt (2012)

propose une grille d'analyse pertinente pour comprendre ces émotions durant les changements organisationnels. Selon les travaux de Will et Pies (2018), cette théorie suggère six dimensions morales influençant les réactions émotionnelles et pouvant être activées par un changement organisationnel :

- ⇒ Soin/Dommage : Face à une potentielle dégradation de leur situation, les employés craignent une perte de stabilité, une diminution de leurs avantages ou un impact négatif sur leur environnement de travail (Bovey et Hede, 2001).
- ⇒ Liberté/Oppression : Sous le masque de l'autonomie et du respect de l'individualité, le changement de culture organisationnelle impose une certaine conformité qui redéfinit la liberté à l'adhésion aux nouvelles valeurs et peut se transformer en oppression pour certains employés (Willmott, 1993).
- ⇒ Équité/Tromperie : Le changement doit être perçu comme juste et équitable, car lorsqu'il donne l'impression que les employés sont sacrifiés au profit de la direction, des actionnaires ou d'ambitions externes, il peut susciter un sentiment de tromperie (Folger et Skarlicki, 1999).
- ⇒ Loyauté/Trahison : Les transformations peuvent renforcer la loyauté ou être vues comme des actes de trahison, particulièrement si elles perturbent les relations établies entre collègues ou entre employés et direction (van Dijk et van Dick, 2009).
- ⇒ Autorité/Subversion : Les changements peuvent soit soutenir les autorités existantes, soit les miner, affectant le statut et les émotions des gestionnaires qui craignent de perdre leur influence (van Dijk et van Dick, 2009).
- ⇒ Sacré/Dégradation : Des changements radicaux peuvent être interprétés comme une dégradation des valeurs centrales de l'organisation, menaçant l'identité professionnelle des employés et provoquant une résistance émotionnelle intense (Silvester et al., 1999).

La théorie des fondations morales souligne également que les différences individuelles dans le développement de ces dimensions peuvent entraîner des conflits internes, car les employés peuvent avoir des perceptions émotionnelles divergentes d'un même projet de changement (Graham et al., 2009). Il est donc important pour les dirigeants et les leaders de s'engager dans le *sensegiving*, en recadrant les processus de *sensemaking*, afin de limiter l'impact des réactions émotionnelles négatives qui pourraient entraîner des comportements nuisibles au sein du groupe, afin de favoriser la transition (Will et Pies, 2018).

2.2.6 Le concept du sensegiving

Le *sensegiving* est défini comme les efforts des leaders pour influencer le processus de *sensemaking* et la création de sens chez des individus, dans le but de diriger l'interprétation collective vers une vision redéfinie et préférée de la réalité organisationnelle (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ce processus implique que les leaders formulent et communiquent le changement stratégique de façon à ce que les membres de l'organisation puissent le comprendre et l'intégrer (Fiss et Zajac, 2006; Gioia et Chittipeddi, 1991). Le dialogue entre le *sensegiving* et le *sensemaking* reflète la nature dynamique de l'environnement organisationnel (Rouleau, 2005). D'ailleurs, les émotions jouent également un rôle significatif dans le *sensegiving*, où les expressions émotionnelles des leaders peuvent être stratégiquement utilisées pour renforcer les efforts de *sensegiving* (Maitlis et Sonenshein, 2010). Ci-bas, la figure 2.2 explicite l'enchaînement des étapes du processus de *sensegiving*.

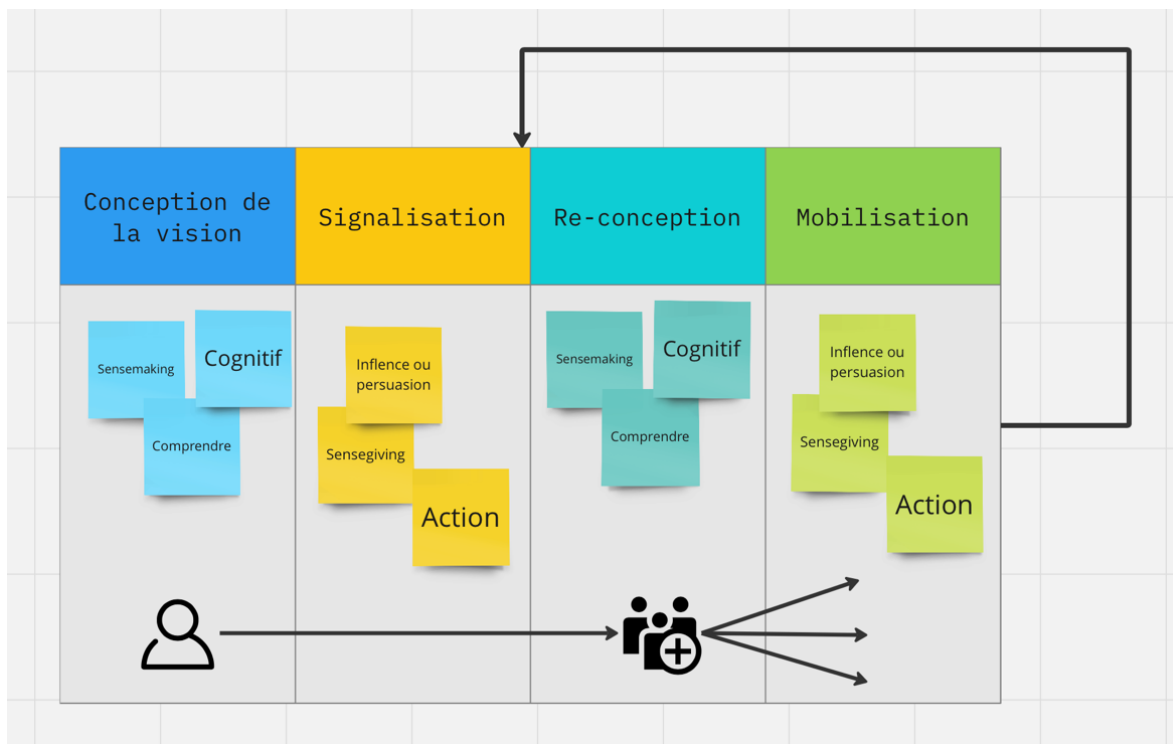


Figure 2.2 Processus impliqués dans le lancement du changement stratégique tiré de Gioia et Chittipeddi (1991)

Comme on peut le voir à la figure 2.2, la première étape implique que le président construise le sens de la nouvelle situation en créant une vision directrice avec les informations qu'il a recueillies (conception de la

vision) (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ensuite, dans la deuxième étape, il entreprend un effort de don de sens en communiquant cette vision aux parties prenantes (signalisation) (Gioia et Chittipeddi, 1991). Les parties prenantes, dans la troisième étape, effectuent leur propre *sensemaking* en essayant de comprendre la vision proposée et en révisant leur compréhension (re-conception) (Gioia et Chittipeddi, 1991). Enfin, dans la quatrième étape, les parties prenantes participent à un effort de *sensegiving* en réagissant à la vision proposée et en tentant d'influencer sa concrétisation (mobilisation) (Gioia et Chittipeddi, 1991). Cette étape est marquée par l'émergence et la communication d'un engagement organisationnel global envers l'action pour la vision (Gioia et Chittipeddi, 1991). La boucle de rétroaction indique que les activités de *sensegiving* des parties prenantes entraînent des modifications de la vision présentée par le président (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ainsi, ces étapes correspondent à des périodes dominées respectivement par la compréhension et l'influence, et elles peuvent être envisagées comme parallèles à des cycles de cognition et d'action des parties impliquées dans le processus (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Les gestionnaires doivent activement participer à la construction de sens au sein de l'organisation pour mieux comprendre et expliquer les enjeux du changement, ce qui aide à surmonter la résistance émotionnelle (Will et Pie, 2018). Il est essentiel de développer des stratégies qui créent des bénéfices mutuels et de communiquer clairement ces avantages pour favoriser l'acceptation du changement (Will et Pie, 2018). L'étude de Rouleau (2005) souligne l'importance des cadres intermédiaires dans le changement stratégique au sein des organisations. Elle montre que ces gestionnaires utilisent leurs expériences et compétences tacites pour naviguer dans le changement et le communiquer efficacement. En renforçant leurs compétences relationnelles et sociales, les organisations peuvent améliorer la mise en œuvre du changement stratégique (Rouleau, 2005). En outre, les travaux réalisés par Kraft et al. (2015) traitent des facteurs contextuels dans les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* au sein des organisations. Les auteurs montrent que la cohérence des schémas organisationnels et le niveau de pouvoir influencent significativement la manière dont les leaders facilitent le *sensegiving*, affectant ainsi directement l'efficacité avec laquelle les employés intègrent et réagissent aux changements.

2.3 Le leadership

2.3.1 Le leadership dans le processus de changement

Malgré une abondante littérature sur le leadership et la gestion du changement, peu d'efforts ont été déployés pour intégrer ces deux domaines d'études (Mehta et al., 2014), laissant ainsi le rôle des leaders du changement dans une certaine ambiguïté (Sadarić et Škerlavaj, 2023). Toutefois, alors que la majorité des travaux sur la gestion du changement se concentre sur les aspects procéduraux liés à cette dynamique, un intérêt grandissant émerge quant au rôle du leadership dans la réussite de sa mise en œuvre². En effet, certains chercheurs soutiennent que la compréhension du rôle et des comportements des leaders revêt une grande importance pour une mise en œuvre réussie du changement (Dumas et Beinecke, 2018). En ce sens, l'étude réalisée par Mehta et al. (2014) révèle que les comportements de leadership sont positivement corrélés avec le succès des initiatives de changement et met en évidence leurs rôles dans l'atteinte des objectifs de transformation. En outre, le comportement des leaders lors d'un changement tient une place essentielle dans le processus de création de sens (*sensemaking*) des destinataires du changement (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ce processus d'interprétation implique que les personnes évaluent les bénéfices et les risques associés au changement et, sur cette base, adoptent une certaine attitude (Sadarić et Škerlavaj, 2023). Si les risques semblent plus importants que les bénéfices, il est probable qu'elles résistent au changement (Sadarić et Škerlavaj, 2023). De fait, les doutes ou incertitudes sur la façon d'agir peuvent être dissipés en observant et en imitant les comportements appropriés d'autrui, une idée soutenue par la théorie cognitive sociale (Sadarić et Škerlavaj, 2023). Ainsi, l'exemplarité des leaders n'est pas seulement un levier de motivation ou d'inspiration ; elle est essentielle pour orienter les perceptions, facilitant ainsi la transition et l'adoption des nouvelles pratiques au sein de l'organisation (Higgs et Rowland, 2022).

2.3.2 Le leadership et la gestion de projet

La recherche de Lindgren et Packendorff (2009) met l'accent sur la nécessité de d'enrichir les connaissances sur le leadership en contexte de projets. Selon ces auteurs, la tendance actuelle vise à se concentrer principalement sur les compétences, sous-estimant les dynamiques et processus sociaux qui influencent le succès des projets. De plus, Turner et Müller (2005) ont également noté une sous-évaluation

² Entre autres : Higgs et Rowland, 2022 ; Dumas et Beinecke, 2018 ; By et al., 2016 ; Higgs et Rowland, 2011.

du style de leadership dans la GP, en dépit de sa reconnaissance dans le domaine de la gestion organisationnelle. Renforçant ces arguments, Lee-Kelley et al. (2003) soutiennent que le style de leadership d'un gestionnaire de projet, influencé par ses traits de personnalité et son expérience, a un impact considérable sur sa perception de la réussite du projet. Leur recherche souligne aussi l'importance de la confiance en soi et de la conviction personnelle, renforcées par les connaissances et l'expérience, dans l'efficacité de la GP. De manière similaire, Yang et al. (2011) ont mis en évidence l'impact positif des comportements de leadership sur la performance des projets, notant que la réticence à adopter différents styles de leadership peut découler d'une incertitude quant à leurs avantages concrets. Ils ont également démontré qu'un style de leadership adapté améliore le travail d'équipe, contribuant ainsi à accroître la performance du projet. Par ailleurs, les compétences managériales et intellectuelles sont jugées essentielles pour les gestionnaires de projet, tandis que les compétences émotionnelles jouent un rôle de plus en plus important pour obtenir un engagement fort des employés (Turner et al., 2009). Ainsi, le succès en GP repose sur un leadership qui allie compétences émotionnelles, intellectuelles et managériales, permettant une réponse adaptative aux défis organisationnels et un engagement des équipes (Turner et al., 2009).

Par ailleurs, Müller et Turner (2005) soulignent l'importance d'adapter les compétences de leadership à la complexité propre de chaque projet. Dans le contexte des projets de changement organisationnel, leurs conclusions montrent que, pour les projets de complexité moyenne, les leaders doivent être pourvus de compétences en pensée critique, en gestion des ressources et en développement d'équipes, tout en manifestant des qualités émotionnelles, telles que la conscience de soi et la sensibilité. En revanche, pour les projets à haute complexité, les leaders doivent maîtriser un éventail plus large et intégré de compétences (Müller et Turner, 2005). Ainsi, les résultats illustrent qu'aucun style de leadership n'est universellement préférable ; au contraire, le choix du style de leadership doit être conséquent avec le contexte du projet. Parallèlement, l'étude de Thite (1998), menée dans le contexte de projets informatiques, révèle que les gestionnaires de projets qui réussissent se distinguent par plusieurs caractéristiques de leadership essentielles. Ils agissent en tant que catalyseurs au sein de leur équipe, stimulant la réflexion créative, démontrant du charisme, établissant un lien clair entre les tâches et les récompenses, et exerçant une vigilance constante pour identifier et corriger les écarts (Thite, 1998). Ces compétences contribuent à créer un environnement propice où les professionnels peuvent exprimer leur créativité, tout en garantissant que l'équipe avance harmonieusement vers les objectifs du projet (Thite, 1998). Müller et Turner (2005) soulignent que, face à la complexité inhérente aux projets de changement,

les leaders doivent développer et mobiliser une variété de compétences pour relever efficacement les défis. Ainsi, le leadership transactionnel est privilégié dans les projets simples, tandis que les projets exigeants requièrent un leadership transformationnel centré sur les personnes (Müller et Turner, 2005).

Le leadership transformationnel repose sur la vision, l'inspiration et la personnalisation de l'interaction avec les équipes pour les motiver et favoriser l'innovation, tandis que le leadership transactionnel est basé sur un système de récompenses et de punitions pour maintenir l'ordre et l'efficacité (Bass, 1990). De fait, le premier cherche à transformer et à développer les collaborateurs, le second à gérer et optimiser les performances selon des standards établis (Bass, 1990). Zhang et al. (2018) renforcent cette perspective en soutenant que le leadership transformationnel, fort d'une intelligence émotionnelle prononcée et d'un charisme notable, s'avère être d'une efficacité supérieure dans le cadre des projets. Ces leaders, par leur capacité à inspirer et à modeler des comportements ainsi que par leur compréhension raffinée des dynamiques émotionnelles des équipes, favorisent grandement la satisfaction et la synergie collective (Zhang et al., 2018). En conclusion, chaque type de leadership peut donc exercer une influence sur le déroulement du projet, mais son impact dépendant des dynamiques contextuelles.

2.3.3 Le leader du changement

L'autorité formelle caractérise les leaders formels (Pielstick, 2000). Le rôle d'un leader de changement formellement désigné au sein de l'organisation est de piloter et superviser les initiatives de transformation. Higgs et Rowland (2011) identifient cinq compétences clés pour les leaders qui souhaitent mener des changements efficaces : 1) souligner l'importance du changement pour inciter à l'action, 2) impliquer activement les parties prenantes 3) structurer le processus de changement pour faciliter la transition, 4) motiver et engager les participants tout au long du processus, 5) assurer l'exécution et le soutien du changement grâce à des plans solides et à une évaluation continue. Sarros et al. (2008) définissent les leaders transformationnels comme ceux qui incitent leurs équipes à dépasser les attentes en alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Ils accomplissent cela en inspirant une vision commune et en offrant un soutien personnalisé, favorisant ainsi l'innovation et un engagement au-delà des performances attendues (Sarros et al., 2008). Par ailleurs, Morris et al. (2016) argumentent que les leaders efficaces se caractérisent par leur humilité et une forte détermination personnelle, approches comparables aux styles du « leader serviteur » et du « leader transformationnel ». Ces leaders promeuvent

le changement pour améliorer l'organisation dans son ensemble, partageant le pouvoir et soutenant le développement de leurs équipes pour assurer la pérennité de l'organisation (Morris et al., 2016). Ils se distinguent des leaders traditionnels, souvent vus comme héroïques, en mettant l'accent sur le développement des capacités au sein de leur équipe, ce qui permet à l'organisation de continuer à prospérer même en leur absence (Morris et al., 2016).

Dans le domaine du leadership du changement, Higgs et Rowland (2022) soulignent l'importance des comportements de leaders orientés vers la création d'une identité partagée et vers l'engagement actif des employés. La pleine conscience des leaders, caractérisée par une perception systémique, la présence, la curiosité et une réponse intentionnelle, influence positivement le succès du changement en favorisant des relations plus fortes et en remettant en question le statu quo (Higgs et Rowland, 2022). Selon George et Jones (2005), le leadership du changement nécessite vision, persuasion et cohérence. En accord avec cette idée, Wang et al. (2020) évoquent le concept de leadership authentique comme une approche qui se distingue par son positivisme, son authenticité, sa transparence et son éthique, et qui favorise un climat de confiance et de respect mutuel. Ce cadre permet aux leaders de se présenter tels qu'ils sont, créant ainsi un milieu de travail ouvert et sincère (Wang et al., 2020). De plus, comme le soutiennent Fallatah et al. (2017), le leadership authentique a un impact significatif sur l'identification à l'organisation, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance renforcé parmi les membres, ce qui, en retour, accroît leur engagement envers l'organisation. Rego et al. (2016) confirment que le leadership authentique est déterminant pour l'engagement organisationnel. Ce faisant, le leadership authentique facilite aussi un environnement où la résilience, la motivation et l'engagement sont nourris, permettant ainsi aux organisations et à leurs membres de prospérer même en période de changement et d'incertitude (Rego et al., 2016). Parallèlement, Mohanty et Kolheq (2016) soulignent aussi l'importance du capital psychologique dans le leadership. Selon ces deux auteurs, enrichi par l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience, le capital psychologique permet d'affronter avec succès les périodes de transition. En ce sens, Lizar et al. (2015) soutiennent aussi que le capital psychologique positif prépare l'individu au changement en améliorant sa capacité à gérer les incertitudes et les défis. De même, les résultats de Sri Ramalu et Janadari (2020) mettent en évidence que le leadership authentique influence positivement le comportement organisationnel à travers un effet direct et un effet indirect médié par le capital psychologique, et font remarquer ainsi l'importance de cultiver le leadership authentique et le capital psychologique, pour améliorer l'engagement en période de changement.

La redéfinition du leadership dans le contexte du changement, tout en tenant compte de sa complexité et de sa nature non linéaire, met en avant l'importance d'établir un environnement ouvert et transparent (Dumas et Beinecke, 2018). Ce leadership favorise la pleine participation et l'autonomisation des employés, ainsi que la promotion de l'innovation et de l'adaptabilité (Dumas et Beinecke, 2018). Les leaders du changement doivent, par conséquent, adopter des styles variés, en se concentrant moins sur le contrôle et plus sur l'authenticité, l'éthique et le service, tout en étant ouverts à l'expérimentation et prêts à accepter le chaos comme une partie intégrante du processus de changement (Dumas et Beinecke, 2018). Toutefois, Burnes et al. (2016) soulignent ironiquement que la résistance au changement persiste même dans les débats sur le leadership du changement. Cela rappelle que, malgré l'évolution, les structures de pouvoir sous-jacentes ont tendance à demeurer, révélant un cycle dans lequel, malgré les aspirations au changement, les pratiques et les relations de pouvoir traditionnelles restent souvent inchangées (Burnes et al., 2016). Toutefois, comme le suggère l'étude de Higgs et Rowland (2011), le leadership dans le contexte du changement requiert une approche collaborative. Cela met en lumière l'impact significatif des comportements des leaders sur la réussite de la transition, distinguant ceux qui la soutiennent de ceux qui la compromettent (Higgs et Rowland, 2011). Les auteurs attirent aussi l'attention sur les dangers d'un leadership autoritaire et préconisent un cadre intégrant des approches inclusives et authentiques.

2.3.4 Le champion du changement

Dans le cadre de projets déterminés au sein des organisations, le champion occupe une place importante, notamment à deux moments critiques : pendant la phase d'adhésion au projet, où son rôle est d'obtenir le soutien et l'engagement des parties prenantes (Heng et al., 1999), et lors de la mise en place de transformations, où son impact peut accélérer l'acceptation de pratiques ou technologies innovantes (Röst et al., 2007). Les champions sont identifiés comme des personnes surgissant de façon informelle au sein d'une organisation (Howell et al., 2005) et jouant un rôle clé dans le processus d'innovation. Dans les organisations, ils se distinguent par leur capacité à gérer les complexités de l'innovation surmontant les barrières, grâce à leur expertise multidisciplinaire et leur engagement (Röst et al., 2007). Leur rôle est de piloter dans l'ombre, adaptant leurs stratégies en fonction des besoins spécifiques de l'industrie et du contexte (Röst et al., 2007). Les champions se distinguent aussi par leur passion de l'innovation, guidant celle-ci à travers les moments cruciaux du parcours organisationnel (Howell et al., 2005). Ils incarnent souvent un leadership transformationnel, caractérisé par une quête incessante de nouveauté et la capacité de remettre en question les normes établies pour introduire des idées et des stratégies novatrices.

(Howell et Higgins, 1990). Ils jouent un rôle clé dans le développement des équipes en valorisant les talents cachés et en instaurant une confiance envers les compétences collectives pour atteindre des objectifs communs, tel que mentionné dans Howell et Higgins (1990). En terminant, il est intéressant de remarquer que l'étude de Howell et al. (2005), en conceptualisant le champion comme une variable et en identifiant ses comportements à travers diverses sources, a confirmé la fiabilité et la validité de la mesure comportementale des champions. Les auteurs ont ainsi ouvert la voie à des stratégies plus ciblées pour leur identification et leur développement, centrées sur des actions précises plutôt que sur des qualités innées.

2.3.5 La vision et l'idéologie du leader dans le contexte du changement

Les leaders du changement, en tant qu'individus qui donnent du sens au changement organisationnel, sont souvent les premiers à expérimenter ce changement (Gioia et Chittipeddi, 1991). Après avoir développé leur propre compréhension initiale du changement, ils doivent mobiliser les destinataires du changement pour faciliter la continuité de l'initiative et garantir son adoption efficace (Sadaric et Škerlavaj, 2023). La résistance au changement se manifeste à travers divers niveaux de lutte et s'incarne dans une pluralité de stratégies ainsi que des moments de confrontation ; c'est pourquoi elle nécessite une compréhension approfondie (Alcadipani et al., 2018). Comprendre l'origine du mécontentement est déterminant pour lutter contre les effets de la résistance, comme l'ont noté Alcadipani et al. (2018). Ainsi, les leaders doivent non seulement discerner mais aussi remodeler les perceptions, en adoptant des cadres interprétatifs pour éclairer et orienter l'évolution des destinataires du changement (Werner et Cornelissen, 2014). Gioia et Chittipeddi (1991) ajoutent que l'adoption de cadres adaptés, combinée à des tactiques d'influence, telles que le *storytelling*, est essentielle pour légitimer le changement. Dans ce contexte, l'anténarration devient un outil stratégique pour les leaders, leur permettant de lier passé, présent et futur pour pouvoir forger une vision partagée et dynamique du changement (Boje, 2012).

Le leadership du changement implique un processus de *sensegiving* où les leaders façonnent la perception des employés vis-à-vis des nouvelles pratiques, alignant les interprétations individuelles avec la vision organisationnelle (Nishii et Paluch, 2018). Ce processus requiert une création de récits, utilisant des symboles émotionnellement engageants pour influencer le processus de *sensemaking* des destinataires du changement par rapport à la nouvelle idéologie (Nishii et Paluch, 2018). Le leader du changement, en

interprétant et en ajustant sa propre identification idéologique, devient l'incarnation de ces modifications et déclenche le processus de *sensgiving* (Nishii et Paluch, 2018). Ainsi, les leaders du changement qui se reconnaissent dans la nouvelle idéologie de l'organisation seraient plus enclins à démontrer un engagement fort et actif qui permettrait de mobiliser les destinataires du changement (Sadaric et Škerlavaj, 2023). Cette authenticité semble créer une résonance émotionnelle avec les employés, ce qui favoriserait la confiance et l'adhésion au processus de changement (Sadaric et Škerlavaj, 2023).

2.3.6 Les tactiques d'influence

La recherche de Pies et al. (2009) souligne l'importance de la création de valeur mutuelle pour la légitimité et le succès des initiatives de changement et met en évidence le besoin essentiel de compétences managériales pour notamment favoriser les situations gagnantes-gagnantes. Dans ce contexte, le concept *sensegiving* permet d'encourager une vision positive du changement chez les employés en affectant directement la manière dont les employés perçoivent et interprètent le changement (Will et Pies, 2009 ; Luscher et al., 2006). Les leaders performants sont ceux qui combinent l'incarnation du changement avec une grande adaptabilité, utilisant diverses tactiques d'influence et ajustant leur approche en fonction des situations pour réussir à implanter le changement désiré (Sadaric et Škerlavaj, 2023). Yukl et Tracey (1992) ont défini les tactiques d'influence en leadership comme des efforts visant à amener une personne à répondre à une sollicitation afin d'accomplir une tâche, d'apporter son soutien, de réaliser ou promouvoir un changement suggéré, ou d'accorder une faveur personnelle.

Tableau 2.1 Définition des 11 tactiques d'influence proactives, tiré de Yukl et al. (2008)

Persuasion rationnelle	Utiliser des arguments logiques et des preuves factuelles pour montrer qu'une demande ou proposition est réalisable et pertinente pour atteindre des objectifs.
Consultation	Demander à la personne de suggérer des améliorations, d'aider à planifier une activité proposée ou encore de soutenir le changement désiré.
Appels inspirants	Faire appel aux valeurs et idéaux de la personne dans le but de susciter ses émotions pour obtenir son engagement.
Collaboration	Proposer d'apporter son aide ou les ressources nécessaires si la personne exécute une demande ou approuve un changement. Expliquer comment l'exécution d'une demande ou le soutien à une proposition lui procurera un bénéfice ou l'aidera à faire avancer sa carrière.

Valorisation	Utiliser des louanges et des flatteries avant ou pendant une tentative d'influence pour amener la personne à exécuter une demande ou soutenir une proposition.
Appels personnels	Solliciter la coopération ou le soutien de la personne en faisant appel à une relation d'amitié ou en lui demandant une faveur personnelle.
Échange	Offrir à la personne un avantage ou promettre une contrepartie éventuelle en échange de son action conforme à la demande qui a été faite.
Légitimation	Argumenter en faveur de la validité de la requête ou confirmer sa propre autorité pour formuler cette demande, dans le but de convaincre la personne.
Pression	Recourir à des stratégies de contrainte, incluant les menaces, le suivi intensif ou les rappels incessants, pour motiver la personne à exécuter la demande.
Tactiques de coalition	Mobiliser le support d'autres personnes ou s'appuyer sur l'influence collective pour encourager la personne à agir selon ses souhaits.

Les tactiques d'influence détaillées par Yulk et al. (2008) façonnent la manière dont les destinataires du changement perçoivent le leader, créant potentiellement un attachement similaire à celui ressenti envers une marque de commerce (Sadaric et Škerlavaj, 2023). De fait, l'approche d'une marque envers ses futurs consommateurs nécessite des stratégies qui sont comparables afin de susciter un sentiment d'adhésion. En ce sens, Thomson (2006) souligne l'importance pour les marques de cultiver un sentiment d'autonomie et de connexion, en se positionnant comme appréciables, accessibles et authentiques pour renforcer l'attachement. De même, un leader de changement efficace doit développer une interaction soignée et empathique avec ses collaborateurs, en adoptant une communication ouverte et engageante qui réduit l'incertitude et favorise la confiance (Thomson, 2006). L'authenticité joue un rôle clé dans ce processus, le leader devant refléter une véritable accessibilité et capacité de relation, similaire à la manière dont une marque cherche à établir une connexion sincère avec ses consommateurs (Thomson, 2006). Il est également pertinent de mentionner que, selon la recherche de Miao et al. (2018), l'intelligence émotionnelle joue un rôle déterminant dans le leadership authentique, renforçant l'idée que la capacité des leaders à comprendre et à gérer leurs propres émotions et celles des autres est essentielle pour mener à bien les processus de changement. Ainsi, l'intelligence émotionnelle permet aux leaders d'adapter leurs réponses aux défis, tout en sélectionnant avec discernement la stratégie d'influence la plus adaptée pour favoriser le changement (Miao et al., 2018).

Poursuivant cette logique, la réflexivité, envisagée comme une introspection critique des façons de faire habituelles (Hibbert et al., 2010), est de plus en plus appliquée par les acteurs au sein des organisations

(Boud et al., 2005). Le *sensegiving* réflexif introduit des méthodes variées d'influence qui vont au-delà du simple dialogue entre « donner » et « construire du sens », et incluent des tactiques, telles que la remise en question du sens, sa dissimulation, sa spécification, ainsi que des approches plus réceptives, participatives et compensatoires (Robert et Ola, 2021). Ainsi, le *sensegiving* réflexif émerge comme une démarche polyphonique, offrant la possibilité de renouveler les stratégies et de choisir les tactiques d'influence les plus pertinentes à travers une analyse permanente et approfondie des interactions organisationnelles (Robert et Ola, 2021). Ce paradigme réflexif devient intéressant dans le comportement des leaders du changement, car il influence directement leur capacité à s'adapter pour engager les employés face aux transformations organisationnelles (Robert et Ola, 2021).

2.3.7 Le storytelling et l'intelligence narrative

Les leaders se distinguent souvent par leur maîtrise de l'art de la narration. Sadaric et Škerlavaj (2023) notent que les leaders réussissent à mobiliser et à engager les parties prenantes dans le processus de changement grâce à une communication à la fois persuasive et inspirante. Dans cette perspective, le concept de *sensegiving*, tel que décrit par Cornelissen et al. (2011), implique aussi l'usage de cadres de compréhension, comme les analogies et les métaphores, pour aider les parties prenantes à accepter et à intégrer les changements organisationnels. Cela repose sur la capacité des leaders à contextualiser le changement de manière familière et légitime, en le connectant à des idées préexistantes et culturellement acceptées (Cornelissen et al., 2011). La réussite de cette démarche dépend étroitement de la résonance entre les cadres narratifs proposés et les schémas cognitifs des parties prenantes, ainsi que de leurs motivations initiales (Cornelissen et al., 2011). L'efficacité du *sensegiving* par les leaders est influencée par la pertinence culturelle des cadres employés et leur adéquation avec les attentes et motivations des parties prenantes, ce qui est essentiel pour légitimer les initiatives de changement (Cornelissen et al., 2011). En parallèle, Chreim (2002) révèle l'importance de la compréhension du langage dans la dynamique du changement, illustrant comment les récits peuvent servir d'outil pour harmoniser les objectifs des employés avec ceux de l'organisation et promouvoir l'adoption de nouveaux cadres d'identification. Les récits, en articulant le changement comme à la fois désirable et bénéfique, encouragent une identité sociale alignée sur les intérêts des membres de l'organisation (Chreim, 2002). Qui plus est, la signification profonde des mots réside dans les attitudes et actions qu'ils suscitent, suggérant que l'utilisation stratégique du langage dans les narrations de changement peut façonner les réalités organisationnelles de manière significative (Chreim, 2002). De fait, l'utilisation d'un vocabulaire adapté pour modeler la

perception et susciter les émotions des employés peut ainsi renforcer leur engagement envers le changement (Chreim, 2002).

Ainsi, l'intelligence narrative, telle que définie par Randall (1999), englobe un ensemble complexe de compétences interdépendantes qui permettent à un individu de créer et comprendre des récits. Elle inclut la capacité de concevoir des intrigues en organisant des événements de manière cohérente pour former une histoire captivante ; d'en décrire les caractéristiques en donnant vie aux personnages avec des traits, des motivations et des conflits détaillés ; et d'en faire la narration en choisissant une façon de raconter l'histoire à travers le point de vue, le ton et le style (Randall, 1999). En outre, l'intelligence narrative exige la maîtrise des genres, pour que l'auteur puisse jouer avec les conventions des différents genres littéraires ou cinématographiques pour enrichir le récit (Randall, 1999). Elle requiert aussi la capacité de thématiser, d'insérer des idées profondes et des thèmes sous-jacents qui ajoutent une couche de signification à l'histoire (Randall, 1999). Randall souligne l'utilisation d'une terminologie empruntée à la fois au conte et au cinéma, reconnaissant la diversité des expressions narratives et la richesse qu'apportent certains termes techniques spécifiques à l'art de raconter des histoires. S'inspirant des travaux de Randall (1999), Pishghadam et al. (2011) ont conçu une échelle d'intelligence narrative, aboutissant à la validation d'éléments qui mesurent des compétences variées. Ces compétences incluent l'imitation du ton ou de la voix des personnages, l'identification de signes particuliers, la création de diverses versions pour expliquer des événements spécifiques, la capacité à transmettre clairement les événements de l'histoire, la perception d'une séquence d'événements sous un angle tragique, comique ou ironique, ainsi que l'aptitude à expliquer les événements en fonction de leurs origines, de leurs conséquences, de leurs influences et de leurs résultats (Pishghadam et al., 2011).

Dans ce contexte, le phénomène de transport narratif se caractérise par une immersion profonde des lecteurs ou auditeurs dans l'histoire, au point où ils en partagent les émotions et les visualisations en concentrant intensément leur attention sur le récit (Green et Brock, 2000). Cette expérience a une influence notable sur leur perception et leur évaluation de l'histoire, ainsi que sur leurs croyances (Green et Brock, 2000). Des expériences ont validé une échelle de mesure d'immersion, montrant que plus les participants étaient « transportés » par une histoire, plus ils étaient susceptibles d'adopter des croyances et des attitudes positives envers les personnages et les messages de l'histoire (Green et Brock, 2000). De

manière intéressante, que l'histoire soit présentée comme un fait ou une fiction n'a pas modifié le niveau de transport ressenti par les participants, ni l'influence de ce transport sur leurs croyances et leurs évaluations (Green et Brock, 2000). Toutefois, Langer et Thorup (2006) utilisent la métaphore d'un orchestre pour illustrer que, plutôt que d'avoir une seule voix directive, une organisation devrait valoriser la diversité des voix et des perspectives pour créer une symphonie de changement riche et nuancée. Ils mettent ainsi en garde contre une approche trop dirigiste d'un seul leader qui chercherait à unifier toutes ces voix en une seule narration de gestion, ce qui pourrait conduire à des conflits, des malentendus et finalement à l'échec du changement.

2.3.8 Dissémination du changement

Le processus du changement repose sur une interaction étroite et interdépendante entre les leaders qui le mettent en œuvre et les employés, qui doivent l'adopter et l'intégrer (Sadaric et Škerlavaj, 2023). Bien que les leaders en soient les déclencheurs, ce sont finalement les réactions et l'adaptation des employés qui déterminent le succès du changement (Sadaric et Škerlavaj, 2023). Pour mesurer l'impact de ces interactions et évaluer si les destinataires ont une perception du changement positive, quatre éléments clés peuvent être examinés : l'identification au changement, l'engagement, le niveau de confiance et la création de nouvelles connaissances.

2.3.8.1 L'identification au changement

L'identification au changement, c'est-à-dire la manière dont les individus se perçoivent dans ce contexte, évolue au fur et à mesure que les dynamiques interpersonnelles se développent (Epitropaki et al., 2017). Les leaders peuvent reconnaître et valoriser l'engagement des nouveaux champions en renforçant leur identité comme acteurs clés dans le processus (Epitropaki et al., 2017). Parallèlement, l'identification organisationnelle soutient un processus par lequel une personne établit un lien avec l'organisation en se définissant à travers le collectif et le rôle qui lui est attribué (Ashforth et al., 2008). Cela implique un lien affectif et cognitif où les individus se perçoivent non seulement comme membres de l'organisation, mais ressentent également un attachement émotionnel en partageant ses valeurs et ses objectifs (Edwards, 2005). L'étude de van Knippenberg et al. (2006) établit un lien entre l'identification à l'organisation et la réaction des employés au processus de changement. Les résultats indiquent que les individus qui

s'identifient fortement à leur organisation tendent à se concentrer davantage sur ce processus que sur les résultats anticipés (van Knippenberg et al., 2006). Inversement, les personnes qui s'identifient moins à l'organisation se concentrent principalement sur les résultats du changement (van Knippenberg et al., 2006). Ces observations mettent en évidence le rôle significatif du leadership dans le renforcement de l'identification et dans l'accompagnement des employés à travers les dynamiques de changement (van Knippenberg et al., 2006).

Pour conclure, il est pertinent de traiter des éléments qui réunissent à la fois les aspects affectifs et cognitifs de l'identification. Selon les travaux de Ashforth et al. (2008), une évaluation complète doit inclure des questions qui mesurent la congruence entre les valeurs personnelles des employés et les objectifs du changement, ainsi que leur perception de la légitimité et de son importance. Ces éléments permettent de déterminer le degré d'alignement entre l'individu et l'organisation dans le contexte du changement (Ashforth et al., 2008). De fait, les destinataires qui perçoivent une forte correspondance entre leurs propres valeurs et celles promues par le changement sont susceptibles de développer une identification plus profonde (Ashforth et al., 2008). Ensuite, l'enthousiasme à participer activement et défendre les initiatives peut aussi être un bon indicateur (Riketta, 2005). Selon les principes établis par Riketta (2005), l'utilisation d'échelles de Likert pour mesurer des déclarations, telles que « je me sens inspiré par la direction que notre organisation prend » ou « je suis prêt à soutenir les objectifs du changement même en présence d'opposition », s'avère révélatrice pour mesurer le degré d'identification affective et comportementale (Riketta, 2005).

2.3.8.2 L'engagement

La recherche d'Olafsen et al. (2020) souligne l'importance de l'engagement des employés envers le changement comme élément clé pour la réussite de ce processus dans l'organisation. Dans le cadre des initiatives de changement, l'engagement dépasse les simples attitudes positives pour englober une réelle intention de soutien et une participation active à la réussite du changement (Herold et al., 2008). D'ailleurs, l'engagement dans ce contexte se distingue conceptuellement et empiriquement de l'engagement organisationnel traditionnel (Herscovitch et Meyer, 2002). L'étude de Herscovitch et Meyer (2002) montre

que l'engagement affectif et normatif envers le changement favorise des comportements actifs, comme la coopération et le soutien, tandis que l'engagement dans la continuité mène principalement à la conformité. L'engagement affectif est le plus susceptible d'être influencé par les actions de leadership (Herold et al., 2008). La relation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif a été montrée dans l'étude de Bycio et al. (1995), tout comme son impact sur l'identification et l'attachement au groupe (Shamir et al., 1993). De façon complémentaire, l'étude de Liu (2015) explore le rôle du leadership transformationnel dans l'engagement envers le changement au sein des écoles en Chine. Elle révèle que ce type de leadership explique modérément, à hauteur d'environ 38,7% à 38,9%, la variance de l'engagement des enseignants (Liu, 2015). Toutefois, cet impact est significativement modulé par divers facteurs organisationnels, tant internes qu'externes, incluant les politiques, les objectifs institutionnels, la culture, et les structures organisationnelles (Liu, 2015). Ces résultats illustrent que bien que le leadership transformationnel constitue un levier significatif et son efficacité est fortement conditionnée par le contexte organisationnel et culturel. En ce sens, il est aussi intéressant de souligner que la philosophie platonicienne appliquée au leadership du changement soutient aussi l'importance d'engager activement tous les membres d'une organisation dans ce processus (Georgiadis et al., 2021). Ce cadre suggère que l'engagement, lorsqu'il est influencé par des idées inspirantes, peut transformer les attitudes et les comportements face au changement (Georgiadis et al., 2021). Selon Platon, pour surmonter la résistance et encourager l'acceptation du changement, les leaders doivent promouvoir une compréhension et une implication profondes, favorisées par l'éducation et la prise de conscience personnelle (Georgiadis et al., 2021). Ce modèle d'engagement insiste lui aussi sur la nécessité d'une connexion émotionnelle et cognitive profonde entre les employés et la vision du changement, suggérant que l'éducation et le développement personnel sont essentiels pour cultiver une attitude proactive envers le changement organisationnel (Georgiadis et al., 2021).

2.3.8.3 Le niveau de confiance

La confiance est bien plus qu'un pilier des interactions humaines ; elle se révèle être un levier stratégique dans la gestion du changement, comme le soulignent Banwo et al. (2021). Le leadership joue un rôle en valorisant et renforçant activement cette confiance, ce qui est fondamental pour le succès des initiatives de changement (Banwo et al., 2021). Diallo et Thuillier (2005) ont également démontré que la confiance et une communication efficace entre les membres clés d'un projet sont déterminantes pour son succès.

Eccles et al. (2012) expliquent que la confiance émerge lorsque les employés croient en la sincérité et l'alignement des actions de leur organisation avec ses valeurs déclarées, transformant ainsi l'écoute passive en croyance active. Les organisations doivent donc s'attacher à valoriser les contributions des employés, à aligner leurs actions sur des principes éthiques solides, à honorer leurs engagements et à prendre des décisions qui favorisent les intérêts à long terme des actionnaires et de la société (Eccles et al., 2012). Dans ce contexte, la qualité du leadership est déterminante, car la confiance des employés dépend notamment de leur perception de l'intégrité, de la compétence, et de la fiabilité des leaders et des dirigeants (Eccles et al., 2012). En outre, l'étude menée par Neves et Caetano (2006) a montré que la confiance et la perception de la justice sont des déterminants clés de l'engagement des employés et du succès des initiatives de changement. Ces travaux montrent que les employés qui jugent les résultats du changement équitables, tant pour eux-mêmes que pour l'organisation, sont plus enclins à manifester une confiance durable. Neves et Caetano (2006) ont enrichi le modèle de Lewin, suggérant l'ajout d'un processus explicatif destiné à éclairer les employés sur les changements proposés, ce qui renforce leur perception de contrôle et leur engagement. Ce modèle conceptuel avance que la confiance fonctionne comme un mécanisme modérateur qui peut soit atténuer soit amplifier les impacts du changement, selon le degré d'implication des employés dans les décisions et leur perception de la justice distributive et interactionnelle (Neves et Caetano, 2006).

2.3.8.4 La gestion des connaissances

La gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont indispensables pour le développement stratégique des organisations, comme la recherche de Antunes et al. (2020) le souligne. Les organisations apprennent à travers les expériences et les actions individuelles, dans lesquelles les ressources humaines jouent un rôle clé en créant, partageant et utilisant les connaissances (Antunes et al., 2020). En outre, Antunes et al. (2020) présente la théorie des ressources basées sur les connaissances comme extension de la théorie des ressources organisationnelles, mettant en avant la connaissance comme la ressource intangible la plus stratégique. Par ailleurs, le style de leadership transformationnel est souvent associé à l'apprentissage organisationnel, une relation soutenue notamment par l'étude de Do et al. (2020). Selon Jogulu (2011), cette méthode de leadership est structurée autour d'une quête systématique et délibérée de changements fondamentaux pour stimuler l'apprentissage au sein des organisations. Les leaders transformationnels se distinguent par leur capacité à inspirer et à traiter leurs

employés avec bienveillance et considération, établissant ainsi une base solide pour la création, l'acquisition et le partage des connaissances (Do et al., 2020). Ces qualités ne se limitent pas à la gestion des tâches quotidiennes, mais encouragent également la créativité et l'éveil intellectuel des employés, comme le soulignent García-Morales et al. (2012). En outre, la gestion des connaissances a aussi été identifiée comme un modérateur qui renforce l'effet de l'interaction entre la gestion du changement et la résistance sur la productivité des employés (Shaik et al., 2023). De fait, Maleki et al. (2013) notent que, lorsque les employés comprennent la nécessité du changement et son importance, la gestion des connaissances devient essentielle pour éclairer leur compréhension. Selon Kotter (1995), les agents du changement, dont les leaders, jouent un rôle clé en partageant leurs connaissances avec les employés, qui à leur tour les diffusent parmi leurs collègues, aidant ainsi à surmonter la résistance. En terminant, l'étude menée par Ceptureanu et al. (2017) montre que le rôle central de la gestion des connaissances dans le succès des changements. Cette recherche illustre comment les stratégies efficaces sont indispensables pour développer l'apprentissage et la préparation au changement, des facteurs clés pour une transformation réussie. Ceptureanu et al. (2017) ont montré que les stratégies de gestion des connaissances ont un impact direct et positif sur les changements organisationnels, en facilitant l'engagement et la réceptivité des employés face au changement. De plus, l'étude révèle le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de la préparation au changement, indiquant que ces éléments peuvent atténuer les effets néfastes du cynisme organisationnel (Ceptureanu et al., 2017).

2.4 Le modèle conceptuel

La figure 2.3 propose une lecture systémique des principaux concepts issus de la revue de littérature. Elle illustre comment l'intégration des principes de durabilité s'inscrit dans une dynamique plus large, façonnée par les turbulences de l'environnement externe et structurée par des outils stratégiques et technologiques.

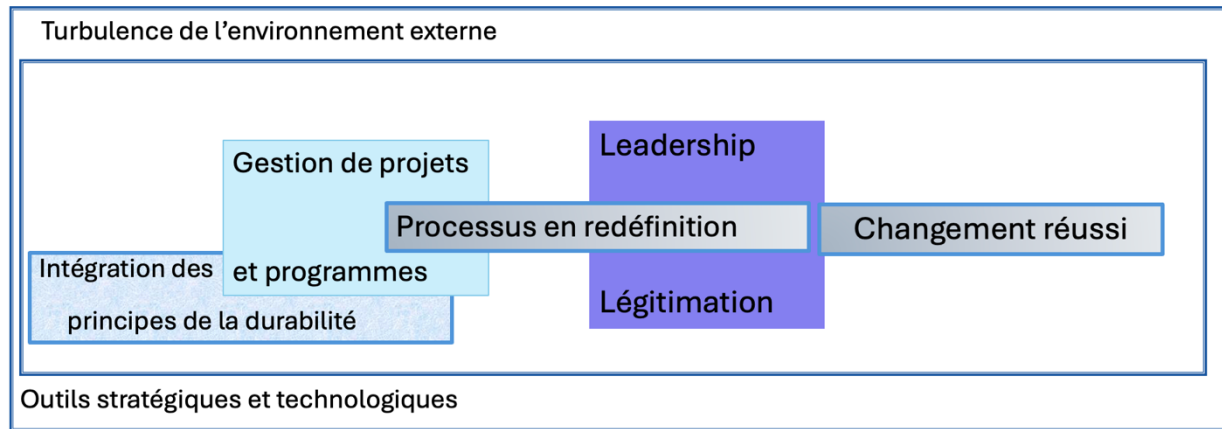


Figure 2.3 Modèle conceptuel

Le processus étudié débute par un objectif stratégique, soit d'intégrer les principes de la durabilité dans les pratiques organisationnelles. Pour ce faire, les organisations mobilisent des projets et programmes en tant qu'outils de gestion, afin de traduire cette ambition en actions concrètes (Cerne & Jansson, 2019). En structurant l'action par projets, ces initiatives transforment les modes de fonctionnement internes et redéfinissent les interactions avec les parties prenantes (Turner, 2009). Alors que les projets permettent des avancées ciblées, les programmes assurent une coordination d'ensemble, favorisant ainsi un changement plus profond (Thiry, 2004 ; Liu et al., 2019). Toutefois, un changement ne peut être mené à terme avec succès que s'il est perçu comme légitime. Cette légitimation repose en grande partie sur le leadership, qui agit comme vecteur d'influence et de mobilisation. Au-delà d'un rôle formel, le leadership du changement consiste à créer un climat favorable, à aligner les acteurs autour d'une vision partagée et à susciter l'adhésion collective (Higgs & Rowland, 2011 ; Sarros et al., 2008). Par cette posture, les leaders facilitent l'intégration du changement en soutenant l'engagement des parties prenantes (Sarros et al., 2008). De plus, les comportements des leaders influencent directement la légitimité du changement et son acceptation au sein de l'organisation (Sadarić et Škerlavaj, 2023 ; Mehta et al., 2014).

Le modèle conceptuel présenté met ainsi en lumière l'articulation dynamique entre l'intégration des principes de la durabilité, la gestion de projet, la structuration par programme, le rôle du leadership et le processus de légitimation. Il propose une lecture évolutive et contextuelle du changement organisationnelle, fondée sur certaines variables clés, tout en laissant place à d'autres facteurs pouvant influencer la dynamique de transformation. Cette section a permis de synthétiser les apports de la littérature afin de clarifier les notions qui seront mobilisées pour l'analyse et d'en structurer les liens. Le

modèle conceptuel qui en découle offre une représentation cohérente des relations centrales, notamment du rôle du leadership dans la légitimation du changement vers l'intégration des principes de la durabilité. Il constituera la base d'ancrage de la démarche de recherche, laquelle sera présentée au chapitre III.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Le chapitre III décrit la méthodologie adoptée pour mener cette recherche. Il se divise en trois sections principales : la position épistémologique, l'étude de cas et l'interprétation des données. La première section expose la position épistémologique qui sous-tend cette recherche. La deuxième section présente l'étude de cas comme stratégie de recherche. La troisième section aborde l'interprétation des données. Elle décrit les techniques d'analyse utilisées pour traiter les données recueillies, ainsi que les méthodes employées pour garantir la validité et la fiabilité des résultats.

3.1 La position épistémologique

Le présent travail adopte une approche épistémologique basée sur le réalisme critique afin d'étudier les effets du leadership dans le processus de légitimation du changement en contexte multiprojets. Cette approche, établi principalement par Roy Bhaskar, fournit une fondation philosophique pour aborder les incohérences entre théorie et pratique, souvent observées dans les cadres positivistes et interprétatifs (Smith, 2006). Combinant le réalisme transcendantal et le naturalisme critique (Bhaskar, 1998), le réalisme critique affirme l'existence d'un monde réel indépendant de notre connaissance, une dimension intransitive mise en avant notamment par Avenier et Thomas (2015). Le réalisme critique reconnaît l'unicité du domaine social et ses propriétés émergentes, tout en affirmant que les sciences sociales peuvent être étudiées avec une rigueur scientifique équivalente à celle des sciences naturelles (Avenier et Thomas, 2015). Cette perspective épistémique admet le relativisme et considère que la connaissance est socialement et historiquement construite, mais elle réfute la validité universelle de toutes théories (Mingers, 2004). En ce sens, Bhaskar (1998) argumente que, dans les systèmes ouverts des sciences sociales, les prédictions exactes sont ardues, orientant ainsi la recherche sociale vers l'explication plutôt que la prédiction. De fait, le réalisme critique perçoit le monde comme stratifié, constitué de mécanismes génératifs et de structures qui, bien qu'autonomes, produisent des événements observables (Avenier et Thomas, 2015), avec des explications causales axées sur l'activation de ces mécanismes plutôt que sur des associations déterministes d'événements (Tsoukas, 1989).

Toutefois, reconnaître la complexité inhérente aux phénomènes sociaux, façonnés par des entités intentionnelles et apprenantes, introduit un défi notable : celui de mesurer de manière fiable ces dynamiques en constante évolution au sein de systèmes ouverts (Avenier et Thomas, 2015). Cette situation met en évidence les problèmes associés à la simplification excessive et à la difficulté de répliquer les études dans de tels systèmes (Bhaskar, 1998). En outre, la rigueur des conclusions tirées dans le cadre du réalisme critique dépend de la capacité à identifier les agencements significatifs des phénomènes examinés et à générer des explications convaincantes pour les similarités et les divergences observées (Tsoukas, 1989). La solidité des constructions théoriques est également tributaire de la force explicative du cadre conceptualisé, nécessitant une collecte de données qui capture minutieusement les événements et le contexte spécifique qui est analysé (Wynn et Williams, 2012). Par conséquent, la démarche du réalisme critique nécessite une approche méthodologique souple et réflexive, apte à appréhender et à analyser la complexité des systèmes sociaux et leurs dynamiques évolutives (Wynn et Williams, 2012).

Dans cette étude, l'adoption d'une ontologie du réalisme critique permet une analyse du phénomène, tout en considérant les explications alternatives (Bhaskar, 2016). En se penchant sur les interactions au sein d'une organisation, cette recherche vise à révéler les mécanismes cachés qui éclairent certains aspects du rôle du leader de changement. Adoptant une démarche fidèle au réalisme critique, la méthode choisie aspire à saisir les nuances du phénomène social étudié, tout en restant ouverte aux évolutions des données et des cadres théoriques. Ce faisant, cette flexibilité assure une interprétation dynamique et contextuelle, permettant ainsi d'améliorer la compréhension de l'influence du leadership dans le changement organisationnel.

3.2 L'étude de cas

L'étude de cas se révèle être une approche méthodologique particulièrement appropriée pour examiner les mécanismes de leadership dans le cadre de la transformation organisationnelle. Mingers (2004) souligne l'efficacité de cette méthode pour analyser les interactions complexes au sein des structures organisationnelles, les actions des individus, ainsi que les événements significatifs dans leur contexte spécifique. Cela permet de tester et de vérifier des hypothèses concernant les dynamiques du leadership,

en adéquation avec les objectifs exploratoires et descriptifs de l'analyse. Gagnon (2012) appuie cette perspective en mettant en lumière l'avantage de l'étude de cas pour détailler le « comment » des processus de leadership, offrant ainsi une compréhension nuancée et contextualisée. Cette méthode contribue à une analyse éclairée des processus de leadership, facilitant l'identification de certains mécanismes et la compréhension des nuances inhérentes au phénomène étudié.

Pour assurer la solidité et la validité de l'analyse, la collecte des données repose sur l'emploi de multiples sources, notamment l'examen de documents internes, la réalisation d'entrevues semi-structurées et l'observation. La pluralité des sources de données est communément reconnue comme une approche de triangulation essentielle pour renforcer la robustesse de la méthodologie de recherche, garantissant les critères fondamentaux de qualité, tels que la fiabilité et la validité des données (Gagnon, 2012). En effet, la combinaison de ces différentes méthodes contribue à une compréhension plus complète du phénomène étudié, permettant de croiser les informations et de confirmer les résultats à travers divers angles d'analyse, ce qui est fondamental pour établir la crédibilité scientifique de la recherche (Gagnon, 2012). Concernant la mise en pratique de cette approche, l'étude s'est appuyée sur un cas concret, la chercheuse ayant réalisé de trois stages dans un fonds d'investissement du secteur immobilier. Cette expérience, qui s'est étalée sur environ un an, a permis de mener des entrevues semi-dirigées, de tenir un journal de bord et d'accéder à de la documentation interne. De plus, ce projet de recherche a obtenu l'approbation d'un comité d'éthique conformément à la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec les êtres humains (2020), tel que présenté à l'Annexe E.

Gagnon (2012) met en lumière la flexibilité de l'étude de cas, qui peut se focaliser sur diverses entités, telles qu'une personne, un groupe, une organisation ou même un objet non humain comme un produit ou un processus. Dans cette recherche, l'unité d'analyse est un groupe d'individus, avec un intérêt particulier pour les interactions entre le leader du changement et ses destinataires au sein du processus de légitimation. L'objectif principal est de comprendre comment ces interactions façonnent la légitimation du changement en contexte multiprojets. À travers l'analyse des entrevues réalisées en 2024 avec divers répondants, dont les noms fictifs et les fonctions sont détaillés dans l'annexe D, l'étude explore un domaine encore peu connu en GP. Les dix participants, sans formation spécifique en GP, ont été

interviewés volontairement, avec des entretiens d'une durée de 45 à 60 minutes, enregistrés numériquement pour garantir l'authenticité et la précision. Pour plus de détails, le guide d'entretien est présenté en annexe A. La confidentialité et l'anonymat des répondants sont assurés, leurs identités étant protégées par l'utilisation de prénoms fictifs et l'accès aux données strictement limité à l'équipe de recherche. À cet égard, le formulaire de consentement est présenté en annexe B. Une grille de codage présentée à l'annexe C, élaborée à partir de la revue de littérature et validée en concertation avec la direction du mémoire, a été appliquée aux 10 entrevues, codées via NVivo. Un test de fiabilité, réalisé par une tierce personne sur la première entrevue, a donné un score de concordance de 70% confirmant la cohérence du codage. De plus, des données secondaires ont enrichi les analyses. Cette démarche éthique souligne le respect de la confidentialité et l'intégrité des participants, essentiels à la validité et à la crédibilité de la recherche.

3.3 Interprétation des données

Cette étude repose sur un raisonnement abductif, qui combine l'utilisation des théories existantes avec une ouverture aux découvertes émergentes issues du terrain, favorisant ainsi une approche dynamique et flexible pour l'exploration des données (Richardson et Kramer, 2006). Deux approches complémentaires ont été utilisées pour mener une analyse approfondie : l'analyse historique et l'analyse synthétique. L'analyse historique organise le déroulement des événements en plusieurs segments successifs, ou « périodes », afin de mieux comprendre comment les actions d'une période influencent les changements contextuels des périodes suivantes (Langley, 1999). Cela permet de capturer les dynamiques évolutives des processus (Langley, 1999). De manière complémentaire, l'analyse synthétique convertit les données d'événements en variables explicatives globales, facilitant ainsi la comparaison entre différents processus et l'identification de régularités théoriques (Langley, 1999). Ainsi, cette dernière section a détaillé l'approche méthodologique et la démarche analytique. Le prochain chapitre présentera les résultats des analyses effectuées, ainsi que la discussion qui en découle.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre propose l'étude d'un cas à partir d'une analyse historique des principales étapes du changement, ainsi que d'une discussion détaillée des résultats obtenus basée sur une analyse synthétique. Premièrement, une revue historique des événements clés met en lumière l'évolution des pratiques de durabilité entre 2017 et 2023. Ensuite, la présentation du cas offre une description concrète de l'organisation, de ses dynamiques internes et des contextes dans lesquels ces transformations se sont opérées, permettant de mieux comprendre les facteurs déclencheurs et les forces motrices du changement. Deuxièmement, une analyse synthétique explore les principaux facteurs et défis auxquels l'organisation a dû faire face, tels que l'alignement stratégique, la mobilisation des équipes et la gestion de la résistance au changement. Deux styles de leadership sont également analysés pour comprendre leurs rôles dans la légitimation du changement et l'engagement des parties prenantes, tout au long du processus de transformation. Il est important de préciser que certaines citations, tirées d'entrevues orales, ont été modifiées lors de la rédaction afin d'en améliorer la clarté et de mieux s'adapter à un format écrit.

4.1 Analyse historique et présentation du cas

4.1.1 2017-2020 : La genèse du changement

En 2017, une filiale spécialisée dans l'investissement immobilier, appartenant à un fonds d'envergure, a amorcé une transition stratégique pour intégrer le DD au cœur de ses activités. Présente depuis trois décennies et employant une quarantaine de personnes, cette transformation était motivée par deux facteurs. D'une part, une prise de conscience progressive des enjeux ESG parmi les employés a mis en lumière l'importance croissante de ces problématiques dans leur secteur d'activité. Un employé en particulier, qualifié de « porteur de ballon » pour son rôle de catalyseur, a été déterminant dans le développement de cette nouvelle orientation. Porté par une conviction forte envers les principes du DD, ce leader interne nommé Émile V., vice-président à la construction, a adopté le rôle de champion, s'engageant depuis plusieurs années à sensibiliser et influencer ses collègues. Ses actions ont amorcé une prise de conscience significative au sein de l'organisation. D'autre part, la société mère, ayant déjà commencé à intégrer le DD dans ses pratiques opérationnelles, a encouragé la filiale à suivre son exemple

en adoptant des principes similaires. Cette orientation, reflétant une stratégie cohérente à l'échelle du groupe, visait à uniformiser les engagements en matière de durabilité parmi toutes ses divisions. En instaurant des normes de durabilité et en soulignant leur importance, la direction générale désirait non seulement renforcer l'alignement des objectifs de durabilité du groupe mais également faciliter une évolution culturelle au sein de la filiale. Toutefois, l'engagement de la société mère envers le DD, bien que formulé dans ses stratégies, manquait de vigueur et d'accompagnement concret, laissant ainsi à la filiale une grande marge de manœuvre pour interpréter et appliquer ces principes selon ses propres critères opérationnels. Ainsi, pour concrétiser cette vision naissante, plusieurs initiatives internes furent mises en œuvre. Parmi celles-ci, il y eut notamment la création d'un petit comité de DD qui s'est distingué par son objectif de promouvoir et d'intégrer ces pratiques dans les opérations quotidiennes au bureau. En 2019, l'organisation s'est engagée dans un projet de recherche collaboratif et a accueilli un stagiaire au sein de son équipe. Ce stagiaire fut chargé de réaliser un diagnostic interne approfondi des pratiques de DD et de bâtiment durable de la filiale.

Le stage, s'étendant de septembre 2019 à novembre 2020, a été structuré autour d'une méthodologie pluridisciplinaire intégrant à la fois des approches de consultation professionnelle et de recherche académique, afin d'évaluer les pratiques organisationnelles. Durant la première phase, une revue systématique de la littérature fut conduite sur les thématiques du DD et du bâtiment durable. Cette revue avait pour but de rassembler et synthétiser les bonnes pratiques et de recenser les contributions académiques pertinentes dans ces domaines. Durant la seconde phase, la méthode empirique employée visait à vérifier l'adoption des pratiques identifiées dans la littérature au sein des activités organisationnelles. Pour ce faire, trois méthodes de collecte de données ont été mises en œuvre : l'analyse documentaire des archives internes, l'observation participante au sein de l'entreprise, et la conduite d'entretiens structurés avec cinq membres du niveau stratégiques de l'organisation. Afin d'assurer la validité des résultats, une triangulation des données a été réalisée, permettant une analyse comparative et multi-sources. Cette approche a facilité une évaluation complète des pratiques en matière de DD et de bâtiment durable, ainsi qu'une analyse approfondie de l'intégration de ces concepts dans les dynamiques organisationnelles.

Les résultats de cette analyse révélèrent une prise de conscience croissante au sein de l'organisation, amorcée dès la fin de l'été 2019. Cette évolution était le fruit de dynamiques internes, telles que l'influence du « porteur de ballon » et l'arrivée de jeunes employés particulièrement sensibilisés aux enjeux environnementaux, qui contribuèrent à insuffler tranquillement un changement dans la culture organisationnelle. En l'espace de deux ans, l'organisation a connu une croissance significative, passant d'une quarantaine d'employés à environ soixante-quinze. Par ailleurs, des pressions externes, notamment les attentes croissantes des nouveaux consommateurs et les initiatives concurrentielles en matière de durabilité, jouèrent aussi un rôle significatif dans l'accélération de cette transition. Face à ces forces convergentes, la haute direction de l'organisation se vit contrainte de reconsidérer ses priorités stratégiques, intégrant le DD et le bâtiment durable comme des axes essentiels de son développement. L'élément clé le démontrant est l'effort soutenu dans le temps d'intégrer GRESB.

Le rapport du stagiaire soulignait aussi qu'en dépit de la déclaration publique de l'organisation exprimant son ambition de devenir un leader dans le secteur de l'investissement immobilier durable, plusieurs défis complexes subsistaient. Ces défis incluaient l'alignement des actions de l'organisation avec celles de l'entité-mère, la démonstration de la viabilité financière des initiatives durables et la gestion des risques juridiques ainsi que réputationnels. Ces obstacles étaient exacerbés par le modèle d'affaires de l'organisation, qui repose largement sur des partenariats externes pour la réalisation de projets immobiliers, ce qui limite sa capacité à influencer directement les composantes d'un projet. En 2019, bien que le processus de transformation interne ait été soutenu par une équipe dévouée, il fut également freiné par des contraintes organisationnelles, un manque de ressources spécialisées et une certaine résistance culturelle. Ces obstacles ralentirent l'intégration complète des principes de durabilité au sein de la culture et des opérations de l'organisation, illustrant les défis inhérents à la transition vers des pratiques plus durables dans un secteur aussi compétitif et fragmenté que l'immobilier. Ainsi, le diagnostic interne réalisé par le stagiaire mit en lumière non seulement la volonté de l'organisation de devenir un acteur majeur du DD immobilier, mais aussi les défis structurels et culturels qu'il lui fallait surmonter pour concrétiser cette vision.

4.1.2 2021 : L'adoption d'une politique-cadre de RSE : un tournant stratégique

Malgré ces difficultés, l'organisation persévéra dans son engagement à structurer et à intégrer le DD au cœur de ses activités. Consciente des défis mis en évidence par l'analyse, mais déterminée à les surmonter, elle franchit une nouvelle étape en adoptant, en 2021, sa première politique-cadre de RSE, rédigée par Émile V., vice-président à la construction et désigné comme le « porteur de ballon ». Cette politique-cadre, véritable pierre angulaire de l'engagement de l'organisation en matière de durabilité, énonça les premiers principes généraux et des lignes directrices applicables à l'ensemble des unités d'affaires et de leur personnel en matière de durabilité. L'organisation fit un pas stratégique en alignant cette politique avec sa mission sociale et en intégrant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion de ses portefeuilles d'investissement et d'actifs immobiliers. L'adoption de cette politique visait à renforcer la transparence envers les parties prenantes, tout en s'engageant dans un processus d'amélioration continue. La politique stipule que toute décision significative en matière de RSE doit être conforme à la politique de gestion des risques de l'organisation et approuvée par le comité de direction, garantissant ainsi une gouvernance rigoureuse. Les principes fondamentaux de cette politique-cadre reposent sur la gouvernance corporative, la responsabilité sociale, les meilleures pratiques environnementales et le développement économique durable. Parmi les objectifs principaux figurent la transformation du DD en un modèle d'affaires responsable et rentable, l'évaluation et la valorisation des activités des unités d'affaires, le maintien d'un canal de communication structuré avec les parties prenantes et la contribution au développement de nouveaux modèles d'affaires innovants.

4.1.3 2022 : Le renforcement de la gouvernance ESG

En 2022, l'organisation a franchi un pas décisif en établissant un comité ESG comprenant un représentant de chaque unité d'affaires. Sous la direction de Gabrielle M., vice-présidente principale à la gestion d'actifs, ce comité a été mandaté pour traduire la vision stratégique de l'organisation en objectifs de durabilité tangibles, suivre leur évolution et stimuler une réflexion stratégique continue. L'objectif était d'assurer une intégration et une coordination efficaces des initiatives de durabilité à travers toutes les unités d'affaires, en brisant les silos fonctionnels et en alignant ces efforts avec les objectifs globaux de l'organisation. De fait, Gabrielle M. soulignait l'importance croissante d'une gouvernance formelle pour diriger ces initiatives, qui reflèterait un engagement fort à aligner les efforts de durabilité avec les stratégies globales de l'organisation. Elle a d'ailleurs clarifié cette vision en affirmant :

« On se disait par ailleurs que, pour demander à nos partenaires de faire cette transition-là, il n'y avait rien de mieux à faire que les bottines suivent les babines. Donc, à la suite de ça, on a décidé de mettre en place un comité consultatif ESG qui viendrait recommander certaines priorités, certaines choses à faire, puis à mettre en place divers projets pour pouvoir commencer à pister vers ceux prioritaires. On s'est fait accompagner aussi par des ressources de notre maison-mère dans la mise en place de ça. »

Cette approche a permis de concrétiser l'engagement de l'organisation en matière de durabilité, tout en veillant à une application cohérente de ces pratiques à travers l'ensemble des unités affaires. Cependant, Gabrielle M. a aussi reconnu les défis associés à cette tâche :

« Nous avons réussi à légitimer nos initiatives, mais atteindre un consensus parmi les membres du comité, qui avaient des visions différentes de l'ESG, a été complexe. Coordonner ces perspectives variées pour marcher dans une direction unifiée a donc représenté un défi. »

De plus, Émile V., vice-président à la construction, également impliqué dans le processus, a fourni des précisions supplémentaires sur la composition et les objectifs du comité :

« Le comité consultatif à l'interne a été formé, pas nécessairement de spécialistes, mais de membres de notre organisation intéressés par le sujet. Ce n'étaient pas des experts en bâtiment durable ou en DD, mais plutôt des personnes curieuses et engagées. Ce comité a fonctionné pendant environ un an et demi dans cette configuration, ce qui a permis une diffusion large des orientations et des objectifs de durabilité au sein de chaque unité d'affaires, augmentant ainsi la sensibilisation et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation. »

Ces témoignages soulignent l'importance de la stratégie d'impliquer divers membres de l'organisation dans le comité ESG, non seulement pour éduquer et informer, mais aussi pour cultiver un intérêt généralisé envers la durabilité, malgré le manque de formation formelle des participants en la matière. Qui plus est, cette démarche a favorisé une meilleure compréhension des objectifs de durabilité au sein

de l'organisation, tout en s'inscrivant dans une orientation stratégique définie grâce à la création d'un tableau de bord.

Toujours en 2022, pilotée par Émile V., l'organisation entreprit la première phase d'un projet ambitieux destiné à établir un cadre d'évaluation et de quantification de l'intensité carbone de son portefeuille immobilier. Ce projet se distinguait par son approche novatrice, car il visait à intégrer non seulement le carbone opérationnel des actifs, mais également le carbone intrinsèque des matériaux de construction, offrant ainsi une analyse complète sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments. Cette initiative multifacette a impliqué une firme de consultation et plusieurs unités d'affaires de l'organisation, chacune contribuant à la collecte de données. Encore une fois, le leadership d'Émile V. a été déterminant; en tant que vice-président à la construction et « porteur de ballon ». Il a non seulement dirigé le projet, mais a également œuvré à aligner les efforts de chaque unité d'affaires. Son rôle de facilitateur a permis la collaboration interdépartementale et a renforcé l'engagement vers les objectifs de réduction de l'empreinte carbone. Les efforts pour mettre en place ce cadre d'évaluation par l'organisation démontraient un intérêt à comprendre et à réduire son propre impact environnemental, mais également à se positionner comme un leader avant-gardiste de son secteur dans la mise en œuvre de pratiques durables dans le secteur immobilier. En investissant dans des technologies et des méthodologies pour le calcul et la réduction de l'empreinte carbone, l'organisation affirmait son engagement envers la durabilité environnementale, tout en cherchant à influencer positivement le marché.

4.1.4 2023 : L'accélération du changement et les initiatives clés pour légitimer la transformation

En 2023, l'organisation a franchi une autre étape dans sa transformation en adoptant l'outil Energy Star Portfolio Manager (ESPM) pour gérer le carbone opérationnel de son portefeuille immobilier. Cet outil permet d'évaluer la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre, fournissant ainsi des données précises pour optimiser la performance énergétique des bâtiments. L'initiative a d'abord été lancée en réponse à une exigence de la Ville de Montréal qui voulait des rapports détaillés sur certains types d'immeubles. Puis, elle a été élargie à l'ensemble des actifs par Gabrielle M., vice-présidente principale à la gestion d'actifs, qui anticipait que cette pratique deviendrait une norme généralisée.

L'intégration de cet outil a toutefois rencontré plusieurs défis. Bien que soutenu par un consultant externe spécialisé, le projet a suscité des résistances internes et externes dès ses débuts. Des gestionnaires immobiliers, peu familiarisés avec les implications de cette nouvelle méthode, ont manifesté leur scepticisme. Robert M., directeur à la gestion d'actifs, a capturé l'essence de cette résistance avec humour :

« C'est certain qu'on a passé pour des extraterrestres auprès de certains gestionnaires immobiliers qui ne savaient pas ce qu'on allait faire avec ça. »

L'adoption de l'outil ESPM a aussi été perçue par les employés comme une augmentation de la charge de travail, sans clarification des bénéfices organisationnels, créant ainsi une perception de simple accroissement bureaucratique. En ce sens, William T., conseiller, a relaté que le processus d'adoption de l'outil a été une source de « trouble » et « d'énormément de stress » autant pour les partenaires impliqués que pour les employés. Cette nouvelle tâche était perçue comme une augmentation des exigences administratives déjà lourdes. « Le mot stress, c'est l'expression polie » a ajouté William T., soulignant la tension engendrée par ce projet.

Avec le temps, l'outil ESPM a été modernisé pour faciliter son adoption. L'une des améliorations clés a été l'automatisation de la saisie des données. Initialement, les gestionnaires immobiliers devaient entrer manuellement les données de consommation énergétique. L'automatisation a permis de synchroniser les comptes ESPM avec les systèmes des fournisseurs d'énergie comme Hydro-Québec, rendant les mises à jour instantanées et continues et réduisant ainsi le fardeau administratif, tout en garantissant la précision des rapports. Toutefois, malgré ces avancées, le système présentait toujours des imperfections, notamment des défis concernant le consentement pour le partage des données, la mise à jour des taux d'occupation et la création des comptes. En résumé, bien que l'outil ESPM ait été mis en place pour répondre aux nouvelles normes, son intégration a été marquée par des défis significatifs sur le plan de la gestion du changement et de l'acceptation parmi les partenaires et les employés. Ce processus a révélé une tension entre les aspirations à l'innovation et la réalité opérationnelle, souvent caractéristiques des processus de transformation dans les organisations. Comme l'a souligné William, conseiller : « Je sens qu'il y a une évolution... Mais ce n'est pas tout le monde qui est à la même page... » ; il illustre ainsi le décalage entre la vision stratégique et la mise en œuvre pratique.

Parallèlement, l'organisation avait entamé la phase 2 de son projet de calcul de l'intensité carbone, axé principalement sur le carbone intrinsèque de son portefeuille. Ce projet, toujours piloté par Émile V., vice-président, avait confirmé l'engagement de l'organisation à réduire l'empreinte carbone des actifs tout au long de leur cycle de vie, et démontré les avantages d'intégrer des pratiques durables. Le mandat de cette phase était de poursuivre le développement d'un cadre d'évaluation robuste pour quantifier l'indice de carbone intrinsèque, ce qui a permis d'établir des seuils par type d'actifs, facilitant ainsi leur intégration dans les critères de sélection. Cette approche avait été essentielle pour comprendre l'impact potentiel des projets et comparer les résultats avec d'autres initiatives similaires. De plus, cette phase avait permis de calculer l'indice carbone de manière plus précise et de développer une bibliothèque de références pour des bâtiments archétypiques, améliorant ainsi la collecte de données et la quantification de l'intensité carbone du portefeuille. Les leçons apprises durant la première phase ont été mises à profit pour améliorer le processus lors de cette étape. En s'appuyant sur les résultats obtenus, des recommandations ont été émises pour une troisième phase, visant à affiner davantage la méthodologie de quantification pour obtenir des résultats plus rigoureux et fiables.

Simultanément, l'organisation a mené un projet de recherche-action pour modéliser un actif existant, en prenant en compte les impacts du carbone, de l'énergie et des finances. Ce projet visait à créer un modèle intégré qui quantifie non seulement les émissions de carbone liées à la consommation énergétique, mais aussi les implications financières des mesures de réduction des émissions. Cette approche interdisciplinaire a permis de fusionner la durabilité avec les décisions stratégiques, équilibrant les impacts environnementaux et économiques. L'étude a montré que l'adoption de stratégies durables dès la conception d'un bâtiment peut entraîner une augmentation significative de sa valeur après un investissement supplémentaire pour la décarbonation. Réalisée entre le printemps et l'automne 2023, l'analyse a porté sur un complexe multirésidentiel avec des espaces commerciaux, dont la valeur initiale de 60 millions de dollars a été réévaluée à 100 millions pour répondre aux exigences de l'étude. Cette réévaluation a permis de financer des améliorations destinées à accroître la performance énergétique et à réduire l'empreinte carbone du bâtiment, prolongeant ainsi sa durée de vie utile prévue à 60 ans.

Émile V., vice-président à la construction, a exprimé l'importance des investissements dans la durabilité et la résilience des bâtiments, tant pour des raisons environnementales que financières :

« Lorsque l'on compare la performance du bâtiment « brun » au bâtiment « vert », l'investissement additionnel pour optimiser la performance environnementale en vaut vraiment la chandelle. Face aux changements climatiques qui s'accroissent et impactent de plus en plus l'industrie immobilière, il est crucial d'investir dans la durabilité et la résilience des bâtiments, non seulement pour leur viabilité physique mais aussi financière. Sinon, nous risquons une perte significative de la valeur des actifs immobiliers. »

Toutefois, cette transformation exigerait une profonde évolution des méthodes de planification, de construction et de gestion des propriétés, incitant promoteurs et investisseurs à repenser leurs stratégies. L'engagement de l'organisation dans ce projet démontrait qu'elle cherchait à garantir non seulement la rentabilité à long terme de ses investissements, mais aussi leur pertinence dans un contexte de régulation et de sensibilité écologique.

En mai 2023, l'organisation a accueilli une nouvelle stagiaire dédiée à la collecte de données pour réaliser une l'évaluation de la performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) à travers le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). Cet outil, fruit d'une collaboration initiée au début des années 2000 entre des investisseurs institutionnels et l'Université de Maastricht, vise à renforcer la transparence des performances ESG dans le secteur immobilier et à intensifier l'engagement des gestionnaires (GRESB, 2023). Depuis son introduction en 2009, le GRESB est devenu un incontournable pour plus de 100 investisseurs institutionnels, offrant une évaluation exhaustive de la durabilité des portefeuilles immobiliers et intégrant les divers aspects ESG (GRESB, 2023). Sur cette toile de fond, Gabrielle, vice-présidente principale à la gestion d'actifs, souligne que :

« C'est un conseiller de l'organisation qui a été chargé d'explorer les meilleures pratiques. Après avoir analysé les avantages et les inconvénients des différentes options, nous avons unanimement choisi le GRESB comme référence standard pour

notre organisation, afin de souligner notre engagement à suivre des pratiques rigoureuses et transparentes en matière de durabilité. »

Ainsi, le projet avait pour objectif de développer un système conforme aux exigences du GRESB pour la collecte de données précises. La stagiaire avait comme mandat de définir et de mettre en place les processus de collecte et de saisie des données à travers toute la chaîne de valeur de l'investisseur. Elle a entrepris une cartographie exhaustive des sources de données, mis en place des protocoles opérationnels pour leur collecte et leur intégration et a continuellement validé et amélioré ces processus. Grâce à ces stages, l'organisation a réussi à soumettre son premier rapport GRESB partiel, marquant une avancée significative dans l'adhésion aux pratiques de DD. L'analyse détaillée a permis d'affiner la compréhension des performances de l'organisation, de stimuler une gestion orientée de données et de réaliser une évaluation critique des initiatives en cours, guidant les décisions stratégiques vers une intégration des pratiques durables. D'ailleurs, la présente recherche a été menée en parallèle à cette initiative.

Les stages ont été structurés autour de la Design Research Methodology (DRM), une approche de recherche-action idéale pour gérer la complexité des systèmes. Cette méthodologie a guidé toutes les phases de la recherche, de l'identification du problème à l'implémentation des solutions. Des techniques, telles que des entrevues semi-structurées, des ateliers de sensibilisation au GRESB et des réunions régulières, ont été utilisées pour améliorer la collaboration interne et aborder des défis spécifiques. Les sessions de travail collectives ont permis de résoudre des problèmes, de prendre des décisions et de formuler des stratégies pour une intégration de l'outil GRESB. L'accompagnement continu de l'équipe GRESB, incluant conseils et suivi régulier, a joué un rôle dans le renforcement du processus et l'alignement avec les attentes des parties prenantes.

Cependant, les résultats de l'évaluation du GRESB furent relativement faibles, ce qui était compréhensible, car l'organisation venait tout juste de commencer à se conformer à ces nouvelles normes. À ce sujet, Robert M., directeur à la gestion d'actifs, explique :

« En examinant les exigences, nous avons réalisé que nos procédures n'étaient pas correctement documentées. Malgré notre engagement et des pratiques apparemment solides, l'absence de documentation officielle diminuait la crédibilité de notre travail aux yeux d'organismes comme GRESB. »

Les réactions parmi la haute direction ont d'ailleurs été mitigées. Cependant, comme le souligne Paul T., un directeur à l'investissement:

« Cela peut sembler intimidant, mais en commençant progressivement et en rendant des comptes, on voit une direction. Je réalise que si je commençais à m'investir dans ces critères, cela pourrait faire une différence. »

La collecte de données a également rencontré une certaine résistance, étant perçue négativement par certains employés, qui craignaient une surcharge de travail ou un contrôle accru. Robert M. a décrit l'adaptation de son équipe à ce nouveau cadre comme éprouvante :

« L'introduction du GRESB a vraiment été le moment le plus difficile. Cela les a complètement sortis de leur zone de confort. Ils étaient motivés, mais chaque discussion révélait un manque de ressources et d'informations. C'était probablement la partie la plus ardue, car tout le monde se sentait un peu impuissant, essayant de rassembler une multitude de données nécessaires. Solliciter plusieurs intervenants, que ce soit en construction, gestion ou comptabilité, s'est avéré être un défi majeur. »

La gestion des parties prenantes s'est également avérée complexe, car il fallait coordonner des acteurs aux attentes divergentes. Cette coordination, nécessaire mais fastidieuse, a ralenti les premiers progrès et accentué les tensions internes.

Par ailleurs, le projet GRESB a été conduit en marge de l'interaction régulière avec la majorité des employés. Seul, le département de la gestion d'actifs a vraiment été sollicité. Cette séparation avait des motifs

valables, notamment la spécificité des informations traitées et le concept du *need to know*³. Toutefois, comme le souligne Charles L., directeur à l'investissement, il semble y avoir eu un déficit de communication à cet égard :

« Lorsqu'on m'a informé que notre organisation utilisait déjà le GRESB, j'ai été surpris, car je n'étais pas au courant de notre participation antérieure. Je n'ai ni vu les résultats de l'année passée, ni eu accès aux données compilées. Je ne sais pas où ces informations sont enregistrées sur notre réseau, ni comment les consulter par moi-même. »

Ce commentaire met en lumière la nécessité d'une meilleure communication interne pour s'assurer que tous les employés soient informés des projets en cours et puissent facilement accéder aux informations, renforçant ainsi la transparence et la collaboration au sein de l'organisation.

En juin 2023, l'organisation a lancé un ambitieux projet intitulé « Les chantiers ESG », conçu pour renforcer son rôle d'investisseur responsable par le développement d'un ensemble d'outils coordonnés. Ce projet fonctionnait selon une structure matricielle, où les employés se reportaient à Émile V., vice-président à la construction, dans le cadre de ce projet. Cette configuration facilitait la gestion flexible des ressources et améliorait la communication, essentielle pour les initiatives multidisciplinaires. Le projet s'articulait autour de trois objectifs majeurs : la mise à niveau de l'équipe d'investissement grâce à une formation continue alignée sur les objectifs de DD de l'entreprise ; le développement d'un coffre à outils pour optimiser l'impact des investissements responsables ; et la mise en place de structures pour soutenir cet engagement. Ces objectifs se déclinaient en neuf chantiers spécifiques, chacun ciblant un aspect de la stratégie ESG :

1. **Établissement des paramètres d'un projet d'impact** : Définir les objectifs d'affaires et les paramètres spécifiques pour les projets ayant un impact notable sur la durabilité.

³ En français, l'expression *need to know* peut être traduite par le « besoin de savoir ». Cette dernière peut être définie comme un principe selon lequel l'accès à certaines informations est limité aux seules personnes qui en ont réellement besoin pour accomplir leur travail. Cela vise à protéger les informations sensibles pour s'assurer que seules les personnes directement concernées puissent y accéder.

2. **Définition d'incitatifs à la performance ESG** : Créer des motivations pour encourager l'excellence ESG parmi les partenaires et les parties prenantes.
3. **Paramétrage pour un portefeuille de bâtiments durables** : Fixer des objectifs d'affaires pour un portefeuille axé sur la durabilité.
4. **Exigences minimales pour l'adhésion à un modèle d'affaires révisé** : Établir les critères de base pour les engagements dans un modèles d'affaires durable.
5. **Qualification du contenu ESG dans les décisions d'investissement** : Assurer que tous les futurs investissements respectent des normes ESG strictes.
6. **Surveillance des tendances de l'industrie immobilière et de la construction** : Observer continuellement les évolutions ESG et les pratiques de durabilité dans le secteur.
7. **Évaluation de la maturité ESG des partenaires et des projets** : Mesurer la maturité ESG des partenaires et des initiatives.
8. **Identification des besoins de formation des équipes internes aux investissements** : Définir et mettre en œuvre des programmes de formation adaptés pour les équipes d'investissement.
9. **Définition des critères de succès pour l'investissement autonome ou en partenariats majoritaires déséquilibrés** : Établir des normes pour sélectionner les investissements les plus stratégiques, que ce soit de manière indépendante ou en partenariat avec une répartition inégale des parts.

Les « chantiers » ont été structurés en neuf équipes de travail, chacune regroupant entre deux et quatre membres, et dédiées à des thématiques précises liées au DD et aux critères ESG. Les équipes se réunissaient chaque semaine pour des séances de travail en petits groupes, utilisant des plateformes de partage de documents pour faciliter la communication et le suivi des progrès. De plus, des rencontres statutaires avec Émile V. étaient organisées toutes les deux semaines afin de maintenir un alignement stratégique. Tous les trois mois, l'ensemble des équipes se rassemblait pour une session d'évaluation des progrès réalisés et de coordination des livrables. Selon Anthony C., un directeur à l'investissement :

« Les échanges de points de vue ont été essentiels. Ces sessions ont amélioré notre gestion et clarifié nos objectifs... Au début, tout semblait confus, mais ces discussions nous ont aidés à nous aligner et à progresser. »

Ces mots décrivent bien le changement progressif qui s'opérait : un déplacement collectif du flou initial vers la clarification des objectifs de l'exercice. De fait, le projet a engendré une évolution significative dans la perspective des participants, les amenant à développer une compréhension plus globale des enjeux liés au changement. Charles L., directeur à l'investissement, explique cette transformation :

« Ça ne m'a pas fait changer d'avis, mais ça m'a poussé à changer de perspective. Avant, je percevais les choses uniquement du point de vue d'un directeur en investissement. En me mettant à la place d'un promoteur immobilier, j'ai commencé à comprendre les avantages de l'ESG. Ça m'a sorti de ma zone de confort et m'a permis de voir les choses sous un autre angle, ce qui m'a aidé à mieux comprendre ce qu'est l'ESG et ses objectifs. Cela a enrichi ma perspective sans bouleverser totalement ma compréhension de mon rôle ou de l'ESG. »

De son côté, Georges V., directeur à la construction, a mis en évidence l'approche de leadership d'Émile V., qui a été significative pour l'engagement des participants :

« Le gestionnaire, plutôt que de donner des directives claires, imposait les sujets, ce qui orientait subtilement la direction des discussions. Cela obligeait les participants à s'interroger eux-mêmes et à tirer des conclusions personnelles. »

Georges V. souligne également l'importance de cette méthode dans une organisation : « Permettre aux gens de donner leur avis sur des sujets importants favorise une meilleure implication. » Cette approche a non seulement encouragé l'implication mais aussi permis aux participants de se forger une vision personnelle.

Ainsi, 23 employés issus des équipes de divers départements clés ont participé au projet des « chantiers ESG », qui s'est déroulé de juin à décembre. Cette initiative collaborative a non seulement favorisé

l'émergence d'une vision unifiée, mais a également contribué à la création d'une culture d'entreprise tournée vers le DD. Tout au long du projet, chaque équipe a contribué par des diagnostics complets, la formulation d'objectifs stratégiques et la proposition de choix structurants, ce qui a enrichi l'organisation de perspectives variées sur la durabilité et l'application des critères ESG. Ces efforts se sont concrétisés lors d'une présentation finale devant le président directeur général (PDG), au cours de laquelle l'impact collectif de ces chantiers a été mis en avant, démontrant une intégration profonde des principes de DD et de bâtiment durable au sein de l'organisation.

Ce processus a aussi accéléré l'acquisition de connaissances et a renforcé une compréhension commune des critères ESG. Les résultats de chaque chantier ont également formé la base de la planification stratégique de 2024, orientant la priorisation stratégique des ressources et des initiatives. Comme le souligne Émile V., l'aspect le plus remarquable a été l'adhésion d'une équipe initialement sceptique, un changement qui a prouvé l'efficacité du projet :

« Depuis la mise en place des premiers chantiers ESG, il a fallu près d'un an avant que l'équipe ne soit prête à agir sur les résultats obtenus. Ce n'est qu'au début de l'année suivante que des actions ont commencés à être menées... Cette initiative a amélioré significativement leur compréhension des enjeux ESG, les plaçant au-dessus de la moyenne des employés en matière de sensibilisation et de compréhension des résultats attendus de telles démarches. »

Cela témoigne de la légitimation de ce changement au sein de l'organisation, préparant le terrain pour des avancées continues dans l'intégration de la durabilité. De fait, cette transformation est aussi le fruit d'un engagement continu depuis 2017, où divers projets ont progressivement établi les fondations de cette culture axée sur les critères ESG. Ainsi, chaque initiative depuis lors a contribué à façonner et à enrichir l'approche de l'organisation envers les pratiques durables, confirmant l'impact positif et cumulatif de ces efforts au fil du temps.

4.2 Analyse synthétique et discussion

4.2.1 L'alignement stratégique et opérationnel des pratiques durables : un défi organisationnel

L'intégration de la durabilité au sein d'une organisation nécessite une approche stratégique cohérente, englobant les dimensions économiques, sociales et environnementales. Gabrielle M., vice-présidente principale à la gestion d'actifs, affirme que l'organisation a placé la durabilité au cœur de son modèle d'affaires et de ses décisions stratégiques :

« Nous avons adopté les facteurs ESG au centre de notre stratégie. Nos investissements dans l'immobilier durable reposent sur la conviction que la durabilité n'est pas seulement un impératif moral, mais également un levier essentiel pour préserver et valoriser nos actifs au bénéfice de nos actionnaires et partenaires. Notre société mère s'est d'ailleurs engagée à intégrer des objectifs d'achats durables dans son portefeuille. »

Ce positionnement s'aligne sur les travaux de Baumgartner et Rauter (2017), qui soulignent l'importance d'intégrer des objectifs durables dans la stratégie organisationnelle afin de maximiser les bénéfices économiques, tout en assumant les responsabilités écologiques et sociales. En investissant dans l'immobilier social et en maintenant la liquidité de ses actifs, l'organisation adoptait une approche intégrée, comme le mentionnent Baumgartner et Korhonen (2010), insistant sur l'adaptation de la stratégie durable aux forces internes et aux opportunités externes. Par ailleurs, l'adaptation aux régulations environnementales en constante évolution devenait incontournable. Comme l'observe Émile V., vice-président à la construction :

« Ce que l'on voyait en Europe commençait à se faire sentir ici, au Québec. La pression sur la valeur des portefeuilles d'actifs s'intensifiait. »

Cette pression reflète les dynamiques de marché, où les régulations environnementales et fiscales influencent de plus en plus les stratégies d'investissement (Eccles et al., 2012). Par conséquent, l'organisation devait ajuster sa stratégie non seulement pour se conformer à ces exigences, mais également pour anticiper et s'adapter aux évolutions rapides du cadre réglementaire afin de préserver sa position concurrentielle (Eccles et al., 2012).

Sur le plan de la gouvernance, Robert M., directeur à la gestion d'actifs, précise :

« La gouvernance est bien gérée, et les outils sont progressivement adaptés. Bien que cela ne relève pas directement de moi, je sais que cette question est prise au sérieux par l'organisation. »

Ce sentiment de confiance témoigne des efforts mis en place par l'organisation pour renforcer la transparence et impliquer l'ensemble des parties prenantes dans l'adaptation continue des processus. Barney (1991) rappelle que l'avantage concurrentiel repose sur l'utilisation optimale des ressources stratégiques, dont les pratiques ESG peuvent faire partie. Soutenant cette perspective, Anthony C., directeur à l'investissement, affirme que la durabilité est bien intégrée aux objectifs stratégiques annuels et qu'elle se reflète également au niveau opérationnel :

« Dans les différentes vice-présidences, les objectifs liés aux enjeux ESG ont été clairement introduits, présents et suivis. Ils font maintenant partie des indicateurs clés de performance. »

Cependant, ces propos contrastent avec ceux d'autres employés. Ainsi, Charles L., directeur à l'investissement, souligne l'importance de l'urgence climatique et l'inadéquation entre les discours stratégiques et les actions concrètes :

« Avec tous les changements climatiques actuels, il va faire plus de 36 degrés demain, et on est le 1er juin. C'est beaucoup trop tôt. Nous devons prendre ces questions de plus en plus au sérieux. Pour l'instant, on se contente de parler, et même les actions engagées semblent rester au stade des concepts, sans réels effets concrets. »

De plus, Charles L. exprime sa frustration face à l'inaction ou au manque de réactivité de l'organisation :

« J'aurais pensé que nous aurions saisi l'occasion de devenir un initiateur de changement, en étant à l'avant-garde et vraiment engagé. »

Cela révèle un décalage entre la stratégie formelle et la mise en œuvre concrète des pratiques durables. Si la durabilité est bien présente dans les discours stratégiques, son intégration dans les processus opérationnels semble varier, ce qui peut expliquer les perceptions divergentes parmi les employés. D'ailleurs, William T., conseiller, ajoute :

« En général, je pense qu'ils font un bon travail de communication interne lorsqu'ils mettent en place des mesures conformes aux critères ESG. Mais, tu sais, la faiblesse réside dans la gouvernance. »

Ces propos montrent une tension entre la vision stratégique et les actions sur le terrain. En ce sens, Baumgartner et Rauter (2017) insistent sur l'importance d'intégrer la durabilité à tous les niveaux de l'organisation pour assurer une cohérence dans l'atteinte des objectifs ESG. Lorsque cet alignement est absent, les résultats risquent de ne pas refléter les intentions stratégiques (Baumgartner et Rauter, 2017).

En outre, l'intégration des pratiques durables soulève des questions financières et réglementaires. Paul T., directeur à l'investissement, aborde l'importance de se conformer aux nouvelles réglementations et de répondre aux attentes croissantes des investisseurs :

« L'objectif ultime des initiatives ESG est d'améliorer le monde. Pour nous, cela signifie investir dans des projets qui génèrent non seulement un impact positif pour l'environnement, mais aussi des bénéfices sociaux et une meilleure gouvernance. Et il est prouvé à maintes reprises que ces investissements apportent des rendements plus élevés. »

Cette remarque fait écho aux travaux de Barney (1991) sur la création d'un avantage concurrentiel. Paul T. ajoute :

« Les réglementations changent, et si nous ne nous adaptons pas, nous serons pénalisés. Cela se voit déjà dans des villes comme Vancouver, où des taxes sont imposées sur les immeubles qui ne respectent pas les normes. Montréal et Québec ne tarderont pas à

suivre. Nos investisseurs veulent aussi être rassurés. Ils souhaitent investir dans des projets qui respectent l'environnement, pour leur avenir et celui de leurs enfants. »

Cette perspective souligne l'importance d'une gestion proactive face aux évolutions réglementaires. Comme l'expliquent Carrillo-Hermosilla et al. (2009), les organisations doivent anticiper ces changements pour éviter les pénalités et garantir leur succès à long terme. En somme, bien que l'intégration des critères ESG soit au cœur des stratégies organisationnelles, un décalage persiste entre la formulation des objectifs et leur mise en œuvre concrète. Si certains reconnaissent la présence de mécanismes de gouvernance structurés, d'autres soulignent l'importance d'agir plus concrètement. En outre, pour réussir, les organisations doivent aligner leurs ambitions stratégiques et opérationnelles, en tenant compte à la fois des attentes externes et des réalités internes (Baumgartner et Rauter, 2017).

4.2.2 De la vision aux réalisations : projets et programmes

Au début de cette transformation, Émile V., vice-président à la construction, a fait face à un défi majeur : convaincre l'organisation d'adopter des pratiques de DD, un concept que le conseil d'administration considérait encore comme « trop prématuré ». Comme il l'a rappelé :

« Un membre du conseil m'avait dit que les changements climatiques étaient peut-être une mode, et qu'il n'était pas nécessaire de s'engager dans le DD, car cela ne perturberait pas nos opérations à long terme. »

Cette remarque illustre bien le scepticisme auquel Émile V. était confronté, une attitude qui reflète qu'au sein de l'organisation les bénéfices stratégiques du DD n'étaient pas compris. Plutôt que de se laisser décourager, Émile V. a choisi d'introduire progressivement cette vision à travers plusieurs projets. À mesure que ces initiatives se multipliaient, d'autres dirigeants ont également pris l'initiative de lancer des projets durables, renforçant la légitimité d'intégrer la durabilité. Cela rejoint les travaux de Bjorvatn (2021), Morris et Jamieson (2005), ainsi que de Shenhar et al. (2001), qui considèrent les projets comme des leviers stratégiques pour créer de la valeur. Cependant, ces nouveaux projets ont aussi révélé des défis. Gabrielle M., vice-présidente à la gestion d'actifs, a souligné un problème important :

« Il manquait de formation pour nos employés. Ceux qui n'étaient pas directement liés aux investissements pensaient que ce n'était pas leur responsabilité. Nous avons dû faire un virage pour dire que la durabilité, c'est l'affaire de tous. »

Le succès des projets dépend d'une implication collective à tous les niveaux de l'organisation, en accord avec les idées de Thiry (2004) sur l'importance de l'apprentissage continu. Cependant, Georges V., directeur à la construction, a évoqué la complexité de cette période :

« Nous sommes en période de transition, et nous voulons réaliser des projets avec des rendements positifs. Cela exige des efforts supplémentaires de la part de tous les intervenants. Une fois que la transition sera terminée et que tous nos concurrents feront les mêmes demandes, il n'y aura plus de distorsion entre les types d'investissement. »

Cela illustre bien l'importance d'anticiper les évolutions futures du secteur en adoptant de nouvelles pratiques et ce, en restant compétitif dans le marché actuel. Ainsi, se préparer aux changements du marché nécessite une gestion adaptative face à des défis complexes (Ritson et al., 2012).

De fait, ce changement n'a pas été limité à des projets individuels, mais a évolué vers une vision plus large, semblable à un programme regroupant plusieurs initiatives. De l'adoption d'une politique cadre en RSE à la formation de chantiers ESG, ces projets ont renforcé une approche intégrée. Comme l'explique Thiry (2004), la gestion de programmes requiert une adaptation continue. Cela est reflété dans ce cas par la manière dont, projet après projet, des ajustements ont été apportés, permettant à chaque fois d'aller un peu plus loin, tout en maintenant une cohérence dans les objectifs. De fait, l'étude de cas, couvrant une période de six ans, démontre qu'une forme de structuration de ces initiatives a permis d'harmoniser les efforts pour une vision à long terme. En ce sens, Mathieu C., directeur à l'investissement, soutient :

« Cela nous a obligés à nous investir davantage, ce qui a permis à tout le monde de mieux s'informer sur ce qu'était l'ESG. À la fin, chacun a présenté des informations, ce qui a contribué à une meilleure connaissance collective, surtout au niveau de l'investissement. »

Par conséquent, l'étude de ce cas montre que les projets peuvent être des points de départ essentiels, mais c'est la vision globale des programmes qui permet de coordonner ces initiatives pour réaliser les changements désirés, tel que mentionné par Liu et al. (2019) et Martinsuo et Killen (2014).

4.2.3 Un levier de transformation vers la durabilité : la gestion des bénéfices

La gestion des bénéfices ne se limite pas à la conformité ; elle constitue un levier d'innovation, de transformation et de création de valeur (Keeys et Huemann, 2017). En outre, dans le cas étudié, la diversité des parties prenantes rend essentiel de donner un sens clair à la transformation et d'en identifier les raisons profondes du changement. De fait, Paul T., directeur à l'investissement, mentionne l'importance d'aligner les attentes des investisseurs sur les objectifs, conformément aux recommandations de PMI (2019) sur l'importance de la collaboration entre parties prenantes pour repérer les bénéfices des investissements dès la sélection du projet. Comme l'explique Paul T. :

« Il est essentiel que nos investisseurs voient l'intégration ESG non seulement comme un impératif éthique, mais aussi comme une opportunité stratégique de création de valeur à long terme. Cela signifie que nous devons être capables de démontrer clairement comment nos projets alignés sur les critères ESG sont non seulement rentables, mais également résilients face aux évolutions du marché. »

Il souligne également l'importance de la communication avec les investisseurs pour bâtir la confiance envers la nécessité du changement :

« En fin de compte, nos investisseurs doivent être convaincus que notre démarche ESG n'est pas simplement une question de conformité, mais un moteur de création de valeur. Il faut les convaincre. »

Après la première évaluation du GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark), l'organisation a dû faire face à une réalité plus complexe que prévu. Gabrielle M., vice-présidente principale à la gestion d'actifs, explique que l'équipe pensait être en avance sur les aspects environnementaux, mais elle a réalisé qu'elle se contentait de se conformer aux normes et aux lois. Sur les volets social et de gouvernance, les efforts étaient plus avancés. Cette évaluation a révélé des lacunes, notamment dans la gestion des données environnementales, souvent désorganisées ou encore absentes. Gabrielle M. souligne que cette

prise de conscience a permis de dresser un état des lieux réel et de reconnaître la nécessité d'apporter des changements. Cela rejoint les recommandations de Musawir et al. (2017) concernant l'importance d'une identification précise des bénéfices dès le début. Gabrielle M. insiste aussi sur le fait que la durabilité et la RSE doivent impliquer l'ensemble des employés, qu'ils soient en comptabilité, dans l'équipe juridique ou en gestion d'actifs. Elle mentionne aussi la pertinence d'un comité ESG comme un cadre structurant aligné sur les objectifs organisationnels. Ce processus s'aligne sur les meilleures pratiques, rejoignant ainsi la vision de Keeys et Huemann (2017) sur la gestion des bénéfices comme processus social impliquant les parties prenantes. En outre, Gabrielle M. répétait souvent à son équipe :

« Nous sommes très bons à compter des chiffres ; maintenant, nous devons apprendre à compter autre chose. »

Cette citation illustre le concept de faire de la durabilité une responsabilité collective impliquant un changement dans les pratiques. Emmanuelle V., analyste, renforce cette idée en soulignant l'importance de sensibiliser les partenaires externes à une collaboration efficace, essentielle à l'atteinte des objectifs communs (Ang et Biesenthal, 2017) :

« Le DD et les critères ESG, c'est bien plus qu'un engagement individuel ; c'est un effort collectif qui nécessite l'adhésion de tous nos partenaires. En les sensibilisant à nos objectifs, on crée un environnement de collaboration où chaque acteur peut contribuer concrètement à notre vision commune. »

Pour Émile V., vice-président à la construction, l'intégration ESG est un moyen de protéger la valeur des actifs à long terme et de léguer un portefeuille d'actifs de meilleure qualité environnementale aux générations futures. Cette approche est en phase avec les travaux de Breese et al. (2015), qui voient la gestion des bénéfices comme une démarche créant une valeur durable, tout en anticipant les risques futurs, tels que la hausse des coûts énergétiques ou les nouvelles réglementations. Cela montre également l'importance de considérer la durabilité comme un facteur clé dès la phase de planification stratégique des projets immobiliers. Cela va aussi dans le sens d'aligner les actions de l'organisation sur les besoins sociétaux pour créer à la fois une valeur économique et un rendement positif (Baumgartner et Rauter, 2017). Toutefois, Georges V., directeur à la construction, met en avant que cela sous-tend un changement de paradigme au sein de l'organisation : « passer d'une approche quantitative axée sur la rentabilité à une prise en compte des valeurs qualitatives liées aux critères ESG. » Ce changement répond à la complexité

croissante des attentes de certaines des parties prenantes, permettant à l'organisation de mieux satisfaire les exigences en matière de durabilité (Lin et Pervan, 2003).

De son côté, Charles L., directeur à l'investissement, relie l'intégration des critères ESG à la mission de l'organisation, en mettant l'accent sur la pérennisation de cette mission et la valorisation du savoir-faire local. Cela s'inscrit dans les principes de gestion des bénéfices, qui visent à aligner de manière structurée les projets, programmes et portefeuilles sur des stratégies pour générer une valeur (Serra et al., 2015). Ainsi, les bénéfices souhaités semblent être intrinsèquement liés aux valeurs et à la mission de l'organisation. Cependant, selon Robert M., directeur à la gestion d'actifs, le plus grand défi sera d'ajuster le modèle d'affaires pour accélérer la démarche. Il précise :

« Notre modèle repose beaucoup sur les projets qui nous sont amenés. Il va falloir trouver une façon pour que les gens qui ont des projets alignés sur notre volonté pensent à nous comme partenaires. Si les projets qui nous sont proposés ne rencontrent que des critères minimaux, on n'avancera pas assez vite. Il faut attirer les vrais joueurs qui veulent aller plus loin, afin que notre apprentissage soit accéléré. On ne pourra pas avancer à la vitesse des projets minimaux. Il faut battre le marché, aller plus vite. C'est notre plus gros obstacle, car nous avons des idées, mais il faut les concrétiser avec nos partenaires. »

Robert M. ajoute aussi que la rapidité de transition dépendra de la volonté des partenaires. Avec des partenaires engagés à l'avant-garde, la collaboration sera facilitée. Cette dynamique illustre bien l'importance des interactions entre les parties prenantes pour identifier les bénéfices réels et maximiser l'impact des projets (Eskerod et al., 2018). Dans le cas étudié, la gestion des bénéfices s'avère essentielle pour assurer le succès et la création de valeur, en intégrant le rôle des parties prenantes, la dynamique sociale et l'engagement tout au long du projet.

4.2.4 Les défis du changement: cohérence et mobilisation

Dans l'étude de cas présentée, l'organisation était en pleine mutation et faisait face à des défis pour traduire sa vision stratégique en actions concrètes. Cette dynamique témoigne des difficultés à aligner les nouvelles valeurs stratégiques sur les pratiques quotidiennes, notamment parce la nécessité et la cohérence du changement n'est pas démontrée aux yeux de tous. Zwikael et Smyrk (2011) insistent sur la nécessité d'aligner les objectifs des projets sur les attentes des diverses parties prenantes pour optimiser la transformation. Les auteurs soulignent l'importance de l'implication des différents acteurs pour garantir que les initiatives stratégiques soient soutenues et mises en œuvre de manière cohérente à tous les niveaux de l'organisation.

Pour Emmanuelle V., analyste, le DD occupe maintenant une place importante dans l'organisation, notamment grâce à l'influence de la présidente de l'organisation mère, qui en a fait une priorité stratégique pour assurer la pérennité de l'organisation mère. Cette détermination de la présidente peut refléter la vision de Kaplan et Norton (2008) sur la nécessité de combler l'« écart de valeur » entre la situation actuelle et l'orientation à long terme. En plaçant le DD au cœur de la stratégie, la présidente facilite l'alignement des initiatives, ce qui contribue à la réduction de cet écart. Cependant, Emmanuelle V. souligne que le département de DD reste encore trop peu visible au sein des équipes, ce qui reflète un manque d'intégration des valeurs de durabilité dans le quotidien des employés. Cette situation illustre les défis mentionnés précédemment, où l'alignement stratégique et la visibilité des initiatives sont essentiels dans le processus de changement. Turner et Müller (2003) relient ces problèmes à une défaillance dans la cohérence stratégique, suggérant que pour réussir une transformation, l'engagement des leaders doit se traduire par une structure organisationnelle adaptée qui rende ces valeurs accessibles et visibles pour tous. Ainsi, bien que le soutien de la direction soit présent, la pénétration effective des valeurs dans les pratiques quotidiennes demeure un défi de taille. De plus, selon Robert M., directeur à la gestion d'actifs, la transformation représente une opportunité de réviser le modèle d'affaires pour attirer des projets alignés sur le DD. Cela implique qu'une gestion du changement devra être intégrée à chaque projet afin de s'assurer qu'il soit aligné sur cette nouvelle vision et de minimiser les risques (Pollack et Algeo, 2014).

De son côté, Mathieu C., directeur à l'investissement, souligne que la complexité de l'intégration des critères ESG réside en partie dans la nécessité de naviguer dans un marché où tous les acteurs ne partagent pas la même vision. Comme le soutiennent Jacobsson et Roth (2014), la création d'une véritable valeur partagée dépend non seulement de l'engagement de l'organisation, mais aussi de la capacité à sélectionner des partenaires motivés par les mêmes valeurs et à les accompagner dans cette transformation. Ceci souligne l'importance de la collaboration et du choix stratégique des parties prenantes pour aligner les efforts sur la vision globale. « Si les projets qui nous sont proposés ne rencontrent que des critères minimaux en matière d'immobilier durable, on n'avancera pas assez vite », explique Mathieu C. Ce commentaire s'aligne d'ailleurs avec celui de Robert M., mentionné précédemment, en mettant en lumière l'importance des partenaires dans ce contexte.

Par ailleurs, Kraft et al. (2015) montrent que la cohérence organisationnelle et les rapports de pouvoir influencent la manière dont les leaders guident le *sensegiving*, déterminant ainsi la réponse des employés aux changements. En ce sens, Anthony C., directeur à l'investissement, note un déséquilibre entre les promesses affichées des leaders et les actions entreprises :

« J'aurais aimé que le plan soit mieux aligné avant de se positionner autant d'un point de vue marketing. On fait beaucoup d'événements. On parle beaucoup, mais au niveau des résultats, ça reste à démontrer. »

Il estime que des actions concrètes et visibles sont essentielles pour bâtir un climat de confiance. Cette critique met en évidence un manque de cohérence entre les discours et les actions, ce qui se traduit par un certain scepticisme. Charles L., directeur à l'investissement, va encore plus loin en soulevant le risque d'écoblanchiment si les slogans marketing ne sont pas suffisamment appuyés par des actions concrètes et mesurables. Paul T., directeur à l'investissement, insiste quant à lui sur l'importance d'aligner les engagements pour mobiliser les parties prenantes autour des initiatives de durabilité. Cela s'aligne sur les travaux de Jacobsson et Roth (2014), qui soulignent l'importance primordiale de bâtir un climat de confiance et d'établir des partenariats solides avec les parties prenantes. En ne parvenant pas à établir pleinement cette confiance, comme le montrent les réticences des directeurs dans le cas à l'étude, l'organisation s'expose à des risques accrus, compromettant ainsi la progression cohérente et efficace du

programme et limitant les opportunités de co-crédation de valeur (Liu et al., 2019; Martinsuo et Lehtonen, 2007).

4.2.5 La dynamique de la rdsistance au changement

La rdsistance au changement est un élémént central des initiatives de changement, et elle s'est manifestée de manière variée dans l'organisation. Robert M., directeur à la gestion d'actifs, exprime ses préoccupations concernant la cohérence et la responsabilité des processus de documentation et de suivi des critères ESG :

« Ma principale crainte, c'est de trouver les bons outils pour documenter et suivre ce qui va nous être imposé... Plusieurs personnes vont tenir certains indicateurs, mais est-ce que la compréhension de l'un va être la même pour tout le monde ? Comment l'organisation va être capable de s'outiller de la bonne façon ? »

Cette crainte de l'incohérence et de la complexité opérationnelle alimente une rdsistance face à l'adoption des nouvelles exigences, ce qui souligne les défis associés à l'alignement des perceptions internes (Appelbaum et al., 2012; Tréhorel, 2007). Pour William T., conseiller, la rdsistance est perceptible à différents niveaux hiérarchiques, notamment dans les secteurs de l'investissement et de la construction :

« Il est clair qu'il y a de la rdsistance. Particulièrement dans le secteur de l'investissement... Certains vice-présidents voyaient ces nouvelles initiatives comme un obstacle à leur liberté d'action. »

Cet exemple illustre le concept de « menace perçue » lié aux objectifs traditionnels et l'impact de cette menace sur la réceptivité des dirigeants (Ford et al., 2008). Cependant, Charles L., directeur à l'investissement, offre une perspective nuancée :

« Je ne ressens pas de rdsistance systématique... Les gens ici sont ouverts, même si personne ne souhaite alourdir sa charge de travail. »

Il reconnaît que, bien qu'il y ait une ouverture, l'engagement dans le changement peut être freiné par la perception d'une charge de travail supplémentaire, un frein opérationnel souvent observé dans les organisations (Hubbart, 2023). Emmanuelle V., analyste, souligne également cet aspect humain de la résistance :

« L'humain est toujours réticent aux changements. Quand on propose de nouvelles façons de faire, beaucoup le perçoivent comme une charge de travail supplémentaire, surtout lorsque les nouveaux outils ne sont pas faciles à utiliser. »

Ces perspectives illustrent que la résistance au changement organisationnel est souvent influencée par la peur de l'inconnu (Hubbart, 2023). Comme le suggèrent Akella et Khoury (2022), une gestion proactive de cette résistance, si on sensibilise les employés aux bénéfices du changement et si on implique les parties prenantes, peut transformer ces défis en avantages significatifs pour l'organisation.

4.2.6 La légitimité, le sensemaking et le sensegiving dans la transition vers la durabilité

L'accompagnement des employés constitue un facteur important pour favoriser l'adhésion aux initiatives de durabilité. Will et Pies (2018) expliquent que la résistance au changement est souvent liée à des réactions émotionnelles. Gérer les émotions et les perceptions des employés est donc essentiel pour garantir que les initiatives de durabilité soient perçues comme légitimes (Will et Pies, 2018). Pour Emmanuelle V., analyste, la durabilité est un engagement de longue date, fondé sur des valeurs éthiques personnelles :

« Ma transition vers une prise de conscience environnementale s'est réellement construite au fil des dix dernières années. Tout a commencé lorsque je suis arrivée au Canada, où j'ai commencé à réfléchir à mon impact sur le monde et l'environnement. Petit à petit, j'ai posé des gestes concrets : réduire mes déchets, limiter les emballages, mieux trier, acheter moins, privilégier la qualité, le durable et le local. Avec le temps, cela s'est ancré dans mon quotidien et encore plus depuis que j'ai des enfants, car j'ai réalisé l'importance de les sensibiliser à ces valeurs, comme conserver leurs jouets et consommer de manière responsable. »

Cette légitimité personnelle, acquise avant même son arrivée dans l'organisation, a été soutenue par le processus de *sensemaking*, qui aide les individus à aligner leurs valeurs personnelles sur les actions organisationnelles (Weick, 1995). Ce processus permet de donner un sens aux initiatives de changement en les intégrant aux valeurs et croyances préexistantes, renforçant ainsi l'engagement.

Toutefois, pour certains, intégrer la durabilité dans leur activité professionnelle représente un véritable défi, car ils doivent concilier leurs valeurs personnelles avec les contraintes institutionnelles. Anthony C., directeur à l'investissement, illustre bien ce dilemme :

« Moi, je peux prendre des initiatives à la maison pour sauver la planète ou recycler, mais dans mes activités professionnelles, c'est plus compliqué ... ce n'est pas vraiment mon rôle. »

Le conflit réside dans la capacité d'Anthony C. à intégrer des investissements supplémentaires liés au DD, tout en maintenant les mêmes rendements financiers. Il s'interroge sur sa capacité à continuer à performer, à trouver des projets et à répondre aux nouvelles exigences de durabilité, tout en obtenant les mêmes résultats financiers qu'auparavant. Cette difficulté peut s'inscrire dans la dimension de soin/dommage décrite dans la théorie des fondations morales de Haidt (2012), où des employés comme Anthony C. anticipent des effets négatifs sur leur situation professionnelle, malgré les intentions louables de l'organisation (Bovey et Hede, 2001). De plus, d'autres directeurs partagent ces mêmes inquiétudes, soulignant un défi généralisé dans la gestion des attentes liées à la transition vers la durabilité.

D'ailleurs, William T., conseiller, souligne l'importance stratégique de la durabilité pour la valeur des actifs immobiliers :

« En adoptant les critères ESG dans nos projets de développement, nous allons créer des immeubles dont la valeur se maintiendra et se distinguera, sans dépréciation accélérée. Je crois qu'un immeuble durable devrait être plus rentable, moins cher à exploiter. Mais comme notre stratégie n'est pas de conserver des portefeuilles à long terme, on ne perçoit pas directement ce bénéfice. Toutefois, ces immeubles seront plus

productifs, plus recherchés et moins susceptibles de subir des dévaluations lors de leur vente sur le marché. »

Ainsi, la vision à court terme de la stratégie limite encore la perception du potentiel de valorisation de l'immobilier durable, nécessitant de renforcer la légitimité pour garantir une meilleure adhésion. Une évolution stratégique du modèle d'affaires soutenant la durabilité semble pertinente pour en démontrer la cohérence et les bénéfices auprès de toutes les parties prenantes. Cependant, comme le souligne Georges V., directeur de la construction, les défis sont de taille pour mettre en œuvre ce changement dans un secteur perçu comme rigide :

« La belle image que j'ai, c'est qu'on a un gros bateau qui n'est pas facilement tournable. Il tourne, mais disons que ce n'est pas comme un skidoo. »

Cette métaphore illustre la lenteur et la complexité inhérentes au processus de changement, pouvant être perçu comme difficile à orienter dans une direction nouvelle. Dans ce contexte, le *sensegiving* explique comment les leaders guident ce processus en apaisant les tensions et en mobilisant des comportements constructifs pour assurer une transition plus fluide et cohérente (Will et Pie, 2018).

Pour mieux comprendre ce processus, revenons sur le projet des « chantiers ESG ». Lorsque ce projet a été lancé, les équipes étaient plongées dans l'incertitude. Émile V., vice-président à la construction, décrit les débuts comme un véritable défi :

« Au départ, ils étaient complètement perdus. Puis, ils ont décidé de prendre en charge leur dossier en se disant : “ Je veux m'approprier ce projet. ” Finalement, ils ont livré un travail dont ils étaient fiers. Cette expérience les a convaincus que cet exercice n'était pas futile, mais au contraire fondamental. »

Les efforts d'Émile V. pour partager une vision claire ont aidé les employés à s'approprier le projet. Au début, beaucoup se sentaient dépassés par l'ampleur du changement et ne voyaient pas comment leurs actions individuelles pouvaient contribuer à la transformation. Émile V. a organisé des sessions régulières pour clarifier la vision et montrer comment chaque tâche, même modeste, faisait partie d'un objectif plus

large. Peu à peu, les employés ont commencé à comprendre leur rôle et à prendre en charge leurs responsabilités. Cela est en accord avec les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991), qui décrivent le *sensegiving* comme un processus dynamique où les leaders élaborent et partagent une vision, tandis que les employés la comprennent, l'influencent et participent à sa mise en œuvre. Ce cycle continu favorise un équilibre entre réflexion collective et action, permettant d'ajuster la vision pour garantir son succès (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ainsi, d'une équipe perdue à une équipe fière des résultats obtenus, le *sensegiving* d'Émile V. a permis de transformer l'incertitude en engagement, renforçant la cohésion face au changement. Paul T., directeur à l'investissement, met également en avant l'importance de l'approche collaborative :

« Le groupe se réunissait régulièrement pour partager les résultats des travaux, ce qui nous permettait de comprendre l'avancement de chaque chantier. Ces échanges nous ont aidés à rester alignés et à mieux collaborer. »

Au début du projet, chaque équipe travaillait de manière isolée, se concentrant sur ses propres tâches sans comprendre l'ensemble du processus. Paul T. raconte que c'est grâce aux réunions régulières, où chaque équipe partageait ses avancées, que les employés ont pu voir les connexions entre les différents chantiers. Par exemple, une équipe travaillant sur les paramètres d'impact a découvert que ses résultats pouvaient influencer les incitatifs de performance ESG, renforçant ainsi la collaboration entre les équipes et créant une meilleure synergie. Cette dynamique tend à illustrer la perspective de Zhang et al. (2018) qui soulignent que le leadership transformationnel, grâce à son intelligence émotionnelle, favorise la satisfaction et la synergie des équipes dans les projets. De fait, ces moments de partage semblent avoir favorisé l'alignement et motivé plusieurs membres, comme en témoignent les entretiens réalisés. Mathieu C., directeur à l'investissement, mentionne l'importance des résultats obtenus, tout en reconnaissant les défis à relever :

« Ce qui m'a vraiment frappé, c'est la progression que nous avons réalisée. Au début, il y avait beaucoup d'incertitudes et de questionnements, mais petit à petit, nous avons commencé à voir des résultats concrets qui montraient la valeur de nos efforts. Même si tout n'a pas été parfait, cette évolution a changé ma perception des critères ESG. »

Ainsi, les témoignages d'Émile V., de Paul T. et de Mathieu C. révèlent aussi comment une communication ciblée a permis aux équipes de s'approprier les projets de changement, en accord avec l'étude de Fiss et Zajac (2006).

4.2.7 Deux styles de leadership dans le processus de changement

Dans cette étude de cas, deux leaders se sont particulièrement distingués par leur rôle dans le processus de changement: Gabrielle M. et Émile V. Chacun a exercé un style de leadership distinct, contribuant de manière unique au succès de cette transition. Gabrielle M., vice-présidente principale à la gestion d'actifs, détient l'autorité formelle pour piloter l'ensemble du portefeuille de projets, assurant l'alignement stratégique des initiatives et la coordination générale des efforts de changement. Émile V., vice-président à la construction, quant à lui, joue un rôle central dans la gestion et l'exécution de projets spécifiques en tant que champion du changement. Dans le cadre de ses fonctions, il soutient les équipes au quotidien et favorise leur autonomie, contribuant activement à l'avancement de ces projets.

Le leadership de Gabrielle M. incarne un équilibre entre vision et pragmatisme. D'un côté, sa capacité à inspirer et à orienter les équipes vers des objectifs ambitieux reflète le leadership transformationnel décrit par Bass (1990). De l'autre, son pragmatisme, centré sur l'efficacité et l'atteinte des performances, s'appuie sur des principes transactionnels (Bass, 1990). Cela se reflète dans le témoignage de Robert M., directeur à la gestion d'actifs, qui décrit Gabrielle M. comme « une visionnaire... Elle a toujours une longueur d'avance sur la plupart des gens. » Cette capacité d'anticipation lui permet de structurer le travail de manière proactive, intégrant les adaptations nécessaires en réponse aux changements. Emmanuelle V., analyste, ajoute que Gabrielle M. « est très dans le factuel... il faut que ça ait du sens, que ça soit réaliste et réalisable concrètement dans l'immédiat. » En intégrant les dimensions à la fois stratégiques et concrètes, Gabrielle M. agit en accord avec les recommandations de Higgs et Rowland (2022), qui soulignent l'importance des comportements des leaders orientés vers l'engagement pour mobiliser les employés. En outre, son approche pragmatique semble permettre à l'équipe de maintenir un rythme efficace et adapté aux besoins actuels.

Émile V., de son côté, incarne le rôle de champion du changement. Selon Heng et al. (1999), les champions jouent un rôle central au sein des organisations, en particulier pendant les phases critiques d'adhésion au projet et lors de la mise en place de transformations majeures. En tant que champion, Émile V. se distingue par sa capacité à motiver ses équipes et à promouvoir activement le changement, notamment par son soutien direct et sa proximité avec les membres des équipes projet, des caractéristiques qui sont mentionnées dans Howell et al. (2005). Charles L., directeur à l'investissement, décrit cet aspect :

« Il fait confiance à sa gang, ça c'est une grande qualité. Il donne une grande portion d'autonomie... C'est un bon motivateur. »

Ce type de soutien constant est également illustré par Robert M., directeur à la gestion d'actifs :

« C'est le *body-body*⁴ qui va te vendre ses idées, puis qui va t'expliquer où on est, où on s'en va, qu'est-ce qu'on pourrait faire. C'est le gars qui va t'accompagner... tu peux te fier sur Émile pour l'accompagnement, puis le coaching. »

Les champions, comme le mentionnent Röst et al. (2007), se distinguent par leur capacité à influencer l'acceptation des nouvelles pratiques au sein de l'organisation. Émile V. adopte une approche visionnaire et collaborative qui lui permet de « planter des graines, de donner les clés... pour aller là où est sa vision », explique Emmanuelle V., analyste. Ce processus de *sensegiving*, tel que décrit par Gioia et Chittipeddi (1991), repose sur la création d'un environnement où les équipes comprennent les actions et leurs finalités, facilitant ainsi une adhésion plus naturelle au changement. En ce sens, Émile V., en tant que champion, guide les équipes à travers les moments clés du changement, en les motivant à dépasser les attentes et en renforçant leur engagement envers les objectifs de changement.

⁴ En français, cette expression peut signifier que cette personne est très amicale ou fort sympathique.

Ainsi, bien que Gabrielle M. et Émile V. adoptent des styles de leadership différents, ils réussissent chacun à créer un environnement qui soutient et motive leurs équipes vers des objectifs communs. Robert M. résume cette complémentarité :

« De manière différente, chacun réussit à transmettre la vision, les besoins et les intentions du projet. Ils partagent les bénéfices, les impacts financiers favorables et les avantages associés à l'engagement dans cette démarche. »

Ces styles complémentaires, l'un ancré dans l'anticipation et l'efficacité immédiate, l'autre dans le rôle de champion catalysant l'engagement et l'innovation, offrent à l'organisation une dynamique de travail où l'innovation et la réactivité sont en interaction, contribuant ainsi à la réussite du processus de changement.

4.2.8 Dynamique de l'influence : stratégies diversifiées dans le leadership du changement

Gabrielle M., en tant que leader du changement, montre comment des actions symboliques peuvent façonner et influencer la culture organisationnelle, rendant le changement à la fois accessible et concret. Comme l'ont observé Gioia et Chittipeddi (1991), les leaders du changement commencent souvent par développer une compréhension interne avant de mobiliser les autres. Gabrielle M. a su, par exemple, encourager l'adoption des transports durables en influençant le code vestimentaire :

« L'utilisation des modes de transport durables, comme le métro, semble gagner en popularité, en partie grâce à l'évolution des normes culturelles au sein de l'organisation. Une des actions qui a contribué à cette transformation est la flexibilité du code vestimentaire. [...] Aujourd'hui, il est tout à fait acceptable de venir travailler en jeans propres et en veston, ou de porter des chaussures confortables qui facilitent les déplacements, que ce soit pour aller d'une réunion à l'autre ou pour prendre le métro. Cela peut paraître insignifiant, mais je suis convaincue que cette évolution contribue au changement des mentalités. »

Ce type de leadership transforme les normes de l'organisation et crée un environnement où chacun peut s'adapter de manière plus authentique, facilitant ainsi la transition vers des comportements durables (Boje,

2012). Gabrielle M. incarne ici une approche de leadership transformationnel axée sur l'influence : elle façonne activement les perceptions de ses collègues vis-à-vis des nouvelles pratiques (Nishii et Paluch, 2018).

Émile V., pour sa part, adopte un leadership plus discret et patient, que William T. qualifie de « leadership en sous-main » ou d'« éminence grise ». Son cheminement vers le DD a commencé par des réflexions personnelles, initiées au sein de sa propre famille :

« Mes enfants me disaient : “Tu agis vraiment mal, tu n'es même pas gentil envers la planète !”. C'est ce qui m'a ouvert les yeux. »

En accord avec cette citation, le leadership authentique peut se définir comme une approche fondée sur la transparence et l'éthique, permettant aux leaders d'instaurer un climat de confiance et un environnement de travail sincère. Émile V. incarne un leadership fort, reconnu par ses collègues pour sa capacité à impulser le changement en accord avec ses valeurs : « Ils vont se pointer dans mon bureau, puis ils vont dire, bien Émile, il faut qu'on te parle. » Son engagement personnel et son approche authentique lui permettent d'inspirer le changement, tout en créant une connexion avec les employés, renforçant ainsi la confiance et l'adhésion au processus de changement (Sadaric et Škerlavaj, 2023). En outre, Georges V., directeur à la construction, souligne la capacité d'Émile V. à encourager une réflexion autonome parmi ses subalternes, plutôt que de dicter des réponses :

« Il aime écouter et ne veut pas donner la direction, mais va plutôt essayer de comprendre la direction que je veux donner [...] pour que la conclusion vienne de moi encore une fois. »

Cette approche illustre sa capacité à exercer une influence de manière indirecte en alignant les perspectives, tout en favorisant l'appropriation des solutions par ses collaborateurs. Cela rejoint le concept de *sensegiving* (Nishii et Paluch, 2018), où le leader façonne le sens sans l'imposer, en créant un espace de dialogue et de co-construction du changement, particulièrement adapté lorsque l'engagement volontaire et la compréhension partagée sont essentiels. Cela s'inscrit aussi dans une approche de *sensegiving* réflexif, reposant sur une analyse permanente des interactions organisationnelles et

favorisant une remise en question constructive ainsi qu'une ouverture au changement (Robert et Ola, 2021).

En outre, Emmanuelle V., analyste, mentionne la capacité de Gabrielle M. et Émile V. à vulgariser des concepts complexes, un atout essentiel pour rendre le changement accessible à un large public. Elle ajoute qu'en sensibilisant leurs partenaires externes, leur impact s'étend également au-delà des frontières organisationnelles :

« Ces gens-là vont travailler avec nous, avoir des mandats pour nous [...] donc, Gabrielle et Émile, ils ont des discours auprès de toute la communauté immobilière du Québec au sens très large. »

Leur discours devient ainsi un puissant outil d'influence, qui légitime les initiatives de durabilité et renforce leur impact (Boje, 2012). De plus, Émile V. insiste sur l'importance de la crédibilité et de la capacité à être convaincant pour mobiliser les équipes :

« La crédibilité du porteur de ballon est importante. Il faut être convaincu pour être convaincant. Faut que tu connaisses ton auditoire. Faut que tu détectes et identifies leurs valeurs. »

Cette remarque renvoie au concept de *sensegiving* (Cornelissen et al., 2011), où le leader ajuste son message pour qu'il résonne avec les valeurs et les motivations de chacun, facilitant ainsi l'acceptation du changement et renforçant l'adhésion. Charles L., directeur à l'investissement, décrit également l'approche narrative d'Émile V. dans ses communications :

« Il va peut-être passer par un narratif, puis après ça, il s'en va. Il brode. C'est pas mal comme ça qu'il fonctionne dans ses communications. »

Charles L. évoque aussi l'usage d'expressions imagées par Émile V., telles que « on n'est pas des vaches à lait » ou « c'est du canard à patte cassée », qui rendent le message plus marquant et captent l'attention des auditeurs. Ce recours au langage imagé est un exemple de narration (Pishghadam et al., 2011), où des

histoires et métaphores aident à communiquer des idées complexes de manière engageante et simplifiée, renforçant ainsi l'adhésion. Cependant, l'impact du *storytelling* n'est pas perçu de la même façon par tous : tandis que Charles L. apprécie cette approche narrative, d'autres comme Emmanuelle V. et William T. trouvent le *storytelling* moins remémorable. Cela illustre, comme l'ont noté van Vuuren et Elving (2008), que la réception des récits varie selon les individus et leurs préférences. Enfin, Anthony C., directeur à l'investissement, souligne une autre dimension de l'engagement collectif :

« Ce n'est pas Émile qui m'a convaincu, c'est plus la motivation des autres équipes [...], l'espèce de vouloir bien faire collectif. »

Cette dynamique reflète la métaphore de Langer et Thorup (2006), qui comparent une organisation à un orchestre, où la richesse du changement émerge de la diversité des voix et des perspectives plutôt que d'une seule voix directive.

William T., en parlant de Gabrielle M., souligne son leadership hiérarchique et sa vision claire. Bien que ce type de leadership puisse sembler traditionnel, Gabrielle M. combine également une énergie et une ambition propres au leadership transformationnel, impliquant non seulement la direction formelle, mais aussi l'inspiration et l'engagement (Howell et Higgins, 1990). Émile V., quant à lui, est décrit comme un leader discret, préférant agir en coulisse pour influencer ses collègues. Cette approche met en lumière l'importance de l'authenticité et de la persévérance dans les transformations organisationnelles (Miao et al., 2018). La pluralité des stratégies et la diversité des approches en matière de leadership se révèlent clairement dans cette étude de cas : Gabrielle M. choisit des actions visibles et directes pour façonner la culture, tandis qu'Émile V. impose son influence de manière subtile mais déterminée. Leurs approches, bien que distinctes, se sont complétées pour inspirer les comportements au sein de l'organisation.

4.2.9 Engagement et perception du changement dans la transition

Pour qu'une transition soit réussie, il faut prendre en compte la manière dont les équipes perçoivent le changement et leur niveau d'engagement, car ces éléments conditionnent l'adhésion durable aux

nouvelles pratiques (Herold et al., 2008 ; Olafsen et al., 2020). Dans ce contexte, rien n'est jamais vraiment acquis ; l'engagement doit être constamment soutenu pour s'assurer que les initiatives de transformation restent sur la bonne voie et progressent. Le témoignage d'Anthony C. révèle l'importance de la continuité dans les projets de pour garantir leur impact à long terme. Il évoque « un sentiment d'accomplissement après les chantiers ESG » en ayant atteint certains objectifs, mais aussi « l'impression de laisser en suspens quelque chose qu'on venait à peine de commencer à construire. » Ce ressenti reflète une frustration liée à l'absence de suivi, qui empêche les équipes de comprendre l'impact réel de leurs efforts et de voir comment leur travail s'inscrit dans une démarche de changement durable. Anthony C. exprime ses frustrations quant au manque de suivi :

« Six mois après, on ne sait pas vraiment à quoi sert ce qu'on a fait. On a eu l'impression d'avoir atteint quelque chose, mais maintenant, tout semble être resté en suspens. »

Cette absence de visibilité nuit à l'engagement des équipes qui, selon lui, ont besoin de sentir que leurs efforts s'inscrivent dans la durée et ont un impact concret. Cette situation illustre bien les conclusions d'Ashforth et al. (2008), selon lesquelles l'identification organisationnelle et l'engagement se renforcent lorsque les employés peuvent observer les résultats tangibles de leurs contributions, augmentant ainsi leur connexion émotionnelle avec l'organisation.

La question de la continuité dans l'engagement ESG est également soulevée par Paul T., directeur à l'investissement, qui observe une baisse d'implication après la fin de l'année 2023 :

« Notre implication dans l'ESG a beaucoup diminué, et est à zéro. On n'en parle plus... Peut-être qu'il y a eu des changements, peut-être que nos leaders étaient pas mal plus occupés à fouetter d'autres chats qu'à s'occuper de l'ESG. »

Paul T. exprime ses inquiétudes quant à l'absence de suivi et de responsabilisation, et mentionne le GRESB comme une piste potentielle : « Avec le GRESB, il y a des comptes à rendre à tout bout de champ... peut-être que ça, ça peut nous aider. Ça serait une voie à suivre, si on peut se remettre dans le même mode de pensée qu'on avait en 2023. » Cela montre que la légitimité, comme le souligne Suchman (1995), est un

processus dynamique qui repose sur une adaptation continue aux attentes des parties prenantes et ne peut donc jamais être tenue pour acquise.

Georges V., quant à lui, aborde la question de l'engagement sous l'angle de la cohérence entre les valeurs organisationnelles et la gestion du risque. Il souligne que, pour renforcer l'engagement des équipes et des partenaires, l'organisation devrait adopter une approche plus collaborative, plutôt que de se limiter à une évaluation critique des risques. Il explique :

« Si nos valeurs, c'est d'apprendre des initiatives ESG, on devrait les approcher de façon plus collaborative et non seulement sous l'angle des risques. Ça ne peut pas arriver qu'on dise à un partenaire : “ On apprécie vos efforts ESG ”, tout en remettant en question chaque détail des coûts additionnels que cela implique. »

Pour lui, cette dissonance peut décourager les partenaires et freiner l'engagement. Il propose une vision dans laquelle « l'organisation assume une part de risque pour soutenir la transition ESG, alignant ainsi ses pratiques sur ses valeurs. » Ce témoignage résonne avec les concepts de leadership transformationnel et d'engagement affectif, tels qu'expliqués par Herold et al. (2008), qui soulignent que le leadership peut renforcer l'adhésion au changement en véhiculant une vision cohérente et des valeurs claires.

Émile V., pour sa part, met en lumière l'importance de mobiliser les ressources et d'adapter le leadership pour surmonter les obstacles. Il explique : « Quand des blocages apparaissent, il faut les identifier et mobiliser des ressources, parfois externes, pour aider à avancer. Ce soutien externe a permis de dénouer non seulement des craintes, mais aussi des obstacles qui auraient autrement freiné la progression. » Son expérience illustre l'importance d'un leadership transformationnel qui, selon Rego et al. (2016), répond aux besoins psychologiques des employés en apportant les ressources nécessaires pour surmonter les défis. En comblant les lacunes et en offrant un soutien ciblé, le leadership transformationnel contribue à réduire les incertitudes et renforce l'engagement affectif en période de changement (Lizar et al., 2015). Ce témoignage montre que l'engagement ne se limite pas à la simple participation ; il nécessite un soutien actif et une cohérence des valeurs. Comme le souligne la philosophie platonicienne de Georgiadis et ses

collaborateurs (2021), une implication authentique des employés requiert une compréhension personnelle et une adhésion aux valeurs qui sous-tendent le changement.

4.2.10 Confiance et formation pour renforcer l'engagement

L'intégration de la durabilité au sein d'une organisation requiert donc une stratégie claire, un leadership solide et une implication active des employés. Eccles et al. (2012) soulignent que la confiance des employés dans les initiatives de changement dépend de leur perception de la cohérence entre les valeurs déclarées de l'organisation et ses actions concrètes. Gabrielle M. réitère cette vision en affirmant :

« Les facteurs ESG, la durabilité, la RSE, c'est l'affaire de tous. Chaque personne a un rôle à jouer. Mais il manquait de formation en général au niveau de nos employés. Aussi, les employés qui n'étaient pas directement liés aux investissements pensaient que ce n'était pas leur responsabilité. Il a fallu qu'on fasse un virage opérationnel pour dire non, non, non, c'est l'affaire de tous. »

De fait, elle reconnaît que des « lacunes de formation » et une faible perception de responsabilité au sein des départements non liés aux investissements ont initialement freiné l'engagement collectif. Pour pallier ce manque, Gabrielle M. décrit un « virage opérationnel » qui a permis d'établir les critères ESG comme une responsabilité commune, tout en encourageant les employés à adopter une démarche structurée et standardisée : « Il a fallu standardiser, mettre un cadre en fonction des objectifs, pour éviter une contribution fragmentée et renforcer la crédibilité des initiatives ESG. » Ce virage opérationnel correspond à l'idée, proposée par Eccles et al. (2012), selon laquelle un alignement des actions de l'organisation sur ses valeurs est essentiel pour transformer l'écoute passive des employés en croyance active. Emmanuelle V., analyste, renforce cette vision en rappelant que « tout le monde doit faire quelque chose pour rencontrer ces objectifs-là » et souligne l'importance de reconnaître et valoriser l'effort de chaque employé, même si cela ne fait pas partie de sa description de poste. Elle précise :

« Ça va être vraiment important que toutes ces actions-là soient valorisées..., même si ça ne paraît pas grand-chose pour la personne qui n'a pas ça dans sa description de tâche, qu'elle voie l'importance de son impact lorsqu'elle réalise ça. »

Ce besoin de valorisation rejoint les travaux de Neves et Caetano (2006), selon lesquels la perception de justice et la confiance renforce l'engagement des employés. Toutefois, Robert M. souligne les défis de la responsabilité collective dans une organisation, où « c'est la job d'un peu tout le monde. Et un peu tout le monde, c'est personne en même temps. » Ce constat rejoint les travaux de Diallo et Thuillier (2005), qui montrent que la clarté des rôles et une communication efficace sont déterminantes pour le succès des projets organisationnels.

La perception des actions de formation constitue un défi supplémentaire dans cette démarche. Anthony C., directeur à l'investissement, exprime une certaine réserve quant aux activités de formation, indiquant que « peut-être que d'assumer que ça c'était comme une formation... je trouve que c'est un peu étiré. » Il développe ensuite cette réflexion en expliquant que, pour qu'il puisse considérer cette activité comme une véritable formation, il aurait fallu un suivi :

« Je ne sentais pas que ça faisait partie de quelque plan, de plan plus large de développement. Ça serait intéressant de sentir qu'il y a un programme derrière, qui nous fait avancer d'une étape à une autre. »

Anthony C. souligne ici l'importance de la continuité et de l'intégration de ces activités dans un cadre structuré, permettant aux employés de percevoir une progression claire. Selon Antunes et al. (2020), la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont essentiels pour le développement stratégique, car ils permettent de valoriser et d'utiliser les expériences partagées au sein de l'organisation.

Mathieu C., directeur à l'investissement, partage également son ressenti, indiquant qu'il a du mal à se souvenir du contenu des formations proposées :

« Souvent, les formations ressemblent plus à des conférences. Ce n'est pas qu'on manque de volonté, mais avec tout ce qu'on a à faire, il est difficile de vraiment retenir ce qu'on y apprend. »

Cette remarque met en avant l'importance de la formation, soutenue par une gestion des connaissances essentielle à la compréhension des employés face au changement (Maleki et al., 2013). Ainsi, pour que la formation soit efficace, elle doit être intégrée dans un cadre plus vaste de gestion des connaissances, où les apprentissages sont activement conservés et réutilisés. Cela tend à démontrer également la nécessité d'un environnement structuré pour soutenir la formation et le développement continu. Ceptureau et al. (2017) mettent en avant le rôle de l'apprentissage organisationnel comme modérateur qui peut renforcer l'adaptabilité des employés face aux changements. Leurs recherches démontrent que les stratégies de gestion des connaissances et de formation structurée favorisent non seulement l'engagement des employés, mais facilitent également un environnement propice à une transformation réussie.

CONCLUSION

Cette étude visait à répondre à la question : *Comment le leadership influence-t-il la légitimité des transformations vers la durabilité dans le contexte de projets et programmes organisationnels ?* Le cas d'un investisseur en immobilier aux prises avec l'opérationnalisation de l'outil de reportage GRESB a été choisi. En adoptant une posture épistémologique basée sur le réalisme critique, les mécanismes sous-jacents au rôle des leaders ont été analysés dans un contexte multiprojets. Ainsi, le leadership de Gabrielle M., par son pragmatisme et sa coordination stratégique, et celui d'Émile V., en tant que champion visionnaire cultivant confiance et autonomie, illustrent comment des styles complémentaires peuvent ancrer le changement dans la culture organisationnelle. De fait, ce cas montre la manière dont différents types de leadership peuvent contribuer à légitimer les projets de transformation, en mobilisant à leur manière les parties prenantes. Cela peut aussi s'expliquer par l'authenticité des deux leaders, qui renforce leur crédibilité respective. En ce sens, les résultats tendent à montrer que le leadership authentique contribue à l'engagement organisationnel comme suggéré par Rego et al. (2016). En favorisant un environnement de travail ouvert (Wang et al., 2020), il semble renforcer le sentiment d'appartenance des membres à l'organisation (Fallatah et al., 2017).

Cependant, des tensions persistantes mettent en lumière les défis importants liés à la conciliation entre performance financière et exigences de durabilité dans le secteur immobilier. Ces défis se manifestent notamment à travers le conflit qu'Anthony C. éprouve à intégrer des investissements en durabilité tout en maintenant les rendements financiers. Cette situation reflète une tension entre les objectifs organisationnels et les craintes personnelles d'effets négatifs, en lien avec la théorie des fondations morales de Haidt (2012) et les résistances au changement identifiées par Bovey et Hede (2001). De plus, si certains reconnaissent l'existence de mécanismes de gouvernance structurés, d'autres soulignent un décalage entre les engagements stratégiques des leaders et les résultats tangibles. Cette critique illustre le manque d'alignement des promesses affichées sur les actions entreprises, estimant que des mesures concrètes et visibles sont essentielles pour bâtir un climat de confiance. Ce décalage, amplifié par des initiatives de marketing perçues comme prématurées, risque de fragiliser la crédibilité des projets, d'alimenter un scepticisme interne et donc de mettre en péril le programme de changement. D'ailleurs, Charles L., directeur à l'investissement, mentionne le risque d'écoblanchiment, mettant en évidence

l'écart entre le discours et sa mise en œuvre. Ces propos sont appuyés par Paul T., directeur à l'investissement, il insiste sur la nécessité d'un alignement stratégique et opérationnel cohérent, en accord avec les attentes des investisseurs et les contraintes organisationnelles. Ainsi, ses observations s'inscrivent dans les travaux de Jacobsson et Roth (2014), qui soulignent l'importance de bâtir un climat de confiance et d'établir des partenariats solides avec les parties prenantes. À défaut, comme l'illustrent les réticences des directeurs dans ce cas, l'organisation s'expose à des risques, compromettant la progression des initiatives (Liu et al., 2019 ; Martinsuo et Lehtonen, 2007).

De fait, cette étude a aussi mis en évidence que la légitimité des initiatives durables n'est jamais acquise. Elle nécessite un effort constant pour maintenir la confiance des parties prenantes et prévenir les risques qui pourraient compromettre leur succès (Suchman, 1995). Par ailleurs, la collaboration et la co-crédation de bénéfices apparaissent comme des approches pertinentes dans ce contexte. Enfin, l'utilisation des projets et programmes comme outils stratégiques s'est avérée déterminante pour traduire la vision en actions concrètes. En offrant un cadre structuré, ces initiatives ont permis d'expérimenter de nouvelles pratiques et de construire la légitimité de la durabilité (Bjorvatn, 2021 ; Lehtonen et Martinsuo, 2007). L'alignement du leadership sur la GP se manifeste ainsi comme un levier clé qui peut transformer les aspirations durables en résultats tangibles. Cette étude de cas montre aussi que, dans la réalité, les rôles de leader, gestionnaire de projet et gestionnaire de changement se chevauchent. Cela souligne l'importance d'une interconnexion accrue entre les disciplines, car les pratiques organisationnelles modernes nécessitent des compétences variées et intégrées pour répondre à des enjeux complexes, tel que l'ont mentionné Pollack et Algeo (2014).

4.3 Limites de l'étude

Cette recherche, bien qu'elle offre une vision approfondie des événements, de leurs répercussions et des dynamiques organisationnelles, présente certaines limites liées à sa méthodologie. D'une part, le recours à une étude de cas restreint l'analyse au contexte spécifique examiné. Les données recueillies sont largement influencées par les points de vue des participants ayant pris part aux entretiens. Cependant, la proximité développée avec l'organisation durant les trois stades réalisés peut avoir favorisé une

compréhension plus nuancée du contexte, mais également avoir introduit un biais potentiel dans l'interprétation des résultats, comme le souligne Gagnon (2012), qui mentionne que la proximité avec le terrain peut conduire à être influencé par ses propres hypothèses et préjugés. L'ajout d'un ou deux cas supplémentaires aurait enrichi la portée de l'analyse, permettant d'explorer des perspectives complémentaires et d'ouvrir des avenues de recherche plus ciblées. Cependant, cela excédait le cadre défini pour ce mémoire. D'autre part, bien que la méthodologie qualitative corresponde à l'objectif exploratoire de cette étude, une démarche quantitative aurait permis de recueillir un plus grand éventail de réponses et d'élargir l'analyse des enjeux. Néanmoins, ce travail visait principalement à offrir de nouvelles perspectives pour mieux comprendre le rôle du leadership dans la légitimation du changement à travers les programmes de projets, lesquelles pourraient être explorées plus en détail à travers des études quantitatives ultérieures.

Enfin, les résultats de cette étude sont limités par le contexte sectoriel de l'organisation étudiée, qui évolue dans le domaine immobilier, lequel subit beaucoup de pression pour changer. Les dynamiques de leadership, les relations interpersonnelles et les processus décisionnels observés dans ce cas pourraient varier dans d'autres secteurs économiques ou contextes organisationnels. Les spécificités du projet examiné, telles que ses caractéristiques propres et ses enjeux particuliers, ont probablement influencé les résultats. Par conséquent, il convient d'interpréter les conclusions avec prudence, notamment lorsqu'il s'agit de les appliquer à des environnements différents.

4.4 Perspectives de recherche

Plusieurs avenues de recherche restent à explorer, ouvrant la porte à de nombreuses possibilités de sujets à étudier. D'une part, la durabilité, en tant que tendance mondiale, pousse les organisations à transformer leurs modèles d'affaires traditionnels afin d'intégrer les principes du DD (Sancak, 2023). Les critères ESG sont les principaux moteurs de cette transformation, bien que leur mise en œuvre reste complexe et parfois difficile à appréhender (Sancak, 2023). En GP, la recherche sur la durabilité devrait adapter ses approches aux spécificités des secteurs et diversifier ses méthodologies pour mieux refléter la complexité et l'importance du DD pour l'avenir (Silvius, 2017). En ce sens, face à l'urgence climatique, toute initiative

favorisant la recherche sur le DD dans les projets devrait être encouragée pour pouvoir renforcer son intégration dans les pratiques des professionnels.

D'autre part, comme le soulignent Will et Pies (2018), la compréhension actuelle de l'émergence et de la gestion des émotions dans le processus de changement organisationnel reste limitée. Des recherches visant à mieux comprendre la manière dont les émotions se forment et peuvent être gérées dans ce contexte seraient souhaitables (Will et Pies, 2018). En outre, comme l'ont souligné par Epitropaki et al. (2017), les identités respectives des leaders et des destinataires du changement influencent leurs interactions, jouant un rôle déterminant qui demeure encore sous-exploré dans la littérature. Ainsi, l'étude du rôle des identités, notamment dans les dynamiques relationnelles et leurs influences réciproques, pourrait être intéressante pour mieux comprendre les mécanismes de la construction de la légitimité organisationnelle. Ces recherches pourraient offrir des pistes précieuses pour renforcer la compréhension de ces phénomènes et contribuer au succès des initiatives de changement.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?
2. Comment décririez-vous votre travail et les tâches que vous effectuez au quotidien ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation ?
4. Avant votre implication dans les chantiers ESG, quelle était votre perception des critères ESG et de leur importance pour l'organisation ?
5. Pensez-vous que l'intégration des critères ESG est cohérente avec les stratégies et les valeurs de votre organisation ? Pourquoi ?
6. Quelles parties prenantes ont, selon vous, le plus influencé l'intégration de la durabilité/critères ESG avec les objectifs de l'organisation ? Comment ont-elles exercé cette influence ?
7. Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices de l'intégration des critères ESG pour votre organisation ?
8. Comment avez-vous perçu les communications sur le changement transmises par les leaders de votre organisation ?
9. Avez-vous ressenti de la résistance au changement ? Si oui, comment les actions des leaders ont-elles aidé à réduire cette résistance ?
10. Pourriez-vous décrire comment les chantiers se sont déroulés ?
11. Parmi les stratégies ou méthodes utilisées lors des chantiers, lesquelles avez-vous trouvées particulièrement efficaces pour susciter votre engagement ?
12. Comment décririez-vous le style et l'efficacité du leadership durant les chantiers ? Pouvez-vous donner des exemples de comportements ou d'actions spécifiques qui ont marqué votre expérience ?
13. Est-ce que votre perception des bénéfices et des défis liés au changement a évolué suite à votre participation aux chantiers ESG ?
14. Quelles tactiques d'influence ou de communication persuasive avez-vous trouvées les plus efficaces pendant les ateliers ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?
15. Y a-t-il des aspects des ateliers que vous pensez pourraient être améliorés pour renforcer leur impact sur la transformation organisationnelle ? Quelles suggestions avez-vous pour les futurs ateliers ou initiatives similaires

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

L'influence du leadership dans l'intégration de la durabilité au moyen des projets (et programmes) de transformation organisationnelle

Responsable du projet : Audrée Campeau-Létourneau, étudiante à la maîtrise en gestion de projet

Direction du projet : Hélène Sicotte, Ph.D. ESG-UQAM (514) 889-6470

Vous êtes invité à participer à ce projet qui vise à étudier l'influence du leadership dans l'intégration de la durabilité à travers les projets et programmes de transformation organisationnelle. Plus précisément, cette recherche permettra de mieux comprendre comment les leaders peuvent faciliter la légitimation et l'adoption de pratiques durables au sein des entreprises. Votre participation contribuera à enrichir notre compréhension des mécanismes par lesquels le leadership influence l'intégration de la durabilité dans les processus de transformation organisationnelle.

PROCÉDURE

Votre participation implique de prendre part à une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure ou à permettre votre observation durant une réunion. L'objectif est de recueillir votre point de vue sur l'influence du leadership dans l'intégration de la durabilité au sein de votre organisation. Il est important de souligner qu'il y a très peu de risques d'inconfort ou de divulgation d'informations personnelles. Vous avez toute liberté de ne pas répondre à une question à tout moment si vous le souhaitez.

CONFIDENTIALITÉ

Les renseignements recueillis lors de cette entrevue ou observation seront traités de manière confidentielle et seuls les membres de l'équipe de recherche y auront accès. Il convient de spécifier que votre formulaire de consentement et tout le matériel de recherche seront conservés de manière sécurisée.

RECHERCHES ULTÉRIEURES

À l'issue de ce projet, nous souhaiterions conserver les données recueillies auprès de vous afin de les utiliser pour répondre à d'autres questions de recherche. Les règles d'éthique de ce projet s'appliquent à la conservation à long terme de vos données. Vous avez la liberté de refuser cette utilisation ultérieure.

☐ J'accepte que mes données anonymisées puissent être utilisées pour des projets de recherche ultérieurs.

☐ Je refuse que mes données anonymisées puissent être utilisées pour des projets de recherche ultérieurs.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire. Cela signifie que vous choisissez de participer et que vous êtes libre de mettre fin à votre participation à tout moment au cours de cette recherche. Dans ce cas, sur votre demande, toutes les informations vous concernant seront détruites.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Si vous avez des questions supplémentaires sur le projet ou sur vos droits en tant que participant à la recherche, vous pouvez joindre la chercheuse principale en composant le numéro (450) 844-6197. Le projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche pour des projets étudiants impliquant des êtres humains de l'UQAM. Si vous souhaitez obtenir des informations sur les responsabilités de l'équipe de recherche en matière d'éthique de la recherche ou si vous souhaitez déposer une plainte ou faire des commentaires, vous pouvez contacter le CERPÉ de la Faculté des sciences humaines à l'adresse cerpe.fsh@uqam.ca ou en appelant au 514- 987-3000 poste 20548. Vous pouvez aussi contacter le CERPÉ pluri facultaire à l'adresse cerpe-pluri@uqam.ca ou en appelant au 514 987-3000, poste 3642 (arts, communication, science politique, droit, sciences, éducation, gestion).

COMPENSATION FINANCIÈRE

Il convient de mentionner que vous ne recevrez aucune contribution pour votre participation à cette étude. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude pour votre collaboration essentielle à la réalisation de notre projet.

SIGNATURES

Je reconnais avoir pris connaissance du présent formulaire de consentement et donne mon consentement volontaire pour participer à ce projet de recherche. J'ai une compréhension claire du projet et des implications de ma participation, et je ne renonce à aucun de mes droits ni décharge les tierces parties de leurs obligations légales ou professionnelles.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) :

Date

ANNEXE C

GRILLE DES CODES

1. Intégration stratégique de la durabilité	2. Rôle stratégique des projets et des programmes	3. Changement organisationnel	4. Leadership	5. Perception du changement
1.1. Processus d'intégration 1.1.1. Formulation et développement 1.1.2. Définition des objectifs durables	2.1. Contribution stratégique des projets 2.1.1. Génération de valeur 2.1.2. Transformation des stratégies en actions 2.1.3. Intégration stratégique et défis 2.1.4. Phase de conception de projet 2.1.5. Alignement, intégration et harmonisation des objectifs 2.1.6. Utilisation des projets pour innovation et changement	3.1. Importance stratégique de la gestion du changement 3.1.1. Défis associés à la dimension humaine 3.1.2. Résistance 3.1.3. Obstacles multidimensionnels 3.1.4. Climat de confiance 3.1.5. Collaboration avec les PP 3.1.6. Gestion des perceptions 3.1.7. Menaces perçues	4.1. Leader du changement 4.1.1. Compétences clés 4.1.2. Leadership transformationnel 4.1.3. Leadership authentique 4.1.4. Leader formel 4.1.5. Champion 4.1.6. Comportements du leader	5.1. Réussite du changement organisationnel 5.1.1. Identification 5.1.2. Engagement 5.1.3. Confiance 5.1.4. Gestion des connaissances
1.2. Dimensions du processus stratégique 1.2.1. Processus 1.2.2. Contenu 1.2.3. Contexte 1.2.4. Contexte avant	2.2. Programmes 2.2.1. Conception de programme 2.2.2. Vision globale et stratégique 2.2.3. Coordination des projets interconnectés 2.2.4. Apprentissage et intégration des connaissances	3.2. Légitimation 3.2.1. Légitimité 3.2.2. Processus de légitimation 3.2.3. Importance stratégique (ressource) 3.2.4. Adéquation, logique et nécessité	4.2. Personnification des nouvelles idéologies 4.2.1. Figure d'attachement 4.2.2. Alignement des valeurs 4.2.3. Mobilisation et engagement 4.2.4. Alignement avec la vision organisationnelle 4.2.5. Authenticité et résonance émotionnelle 4.2.6. Sensegiving leader	
1.3. Niveaux de gestion de la durabilité 1.3.1. Niveau normatif 1.3.2. Niveau stratégique 1.3.3. Niveau opérationnel	2.3. Identification des bénéfices 2.3.1. Définition des bénéfices 2.3.2. Phases de réalisation 2.3.3. Gestion des bénéfices -levier stratégique 2.3.4. Gestion des bénéfices - processus social 2.3.5. Défis de l'application effective 2.3.6. Engagement et communication PP 2.3.7. Interactions actives entre individus et environnement 2.3.8. Co-crédation de valeur par PP 2.3.9. Diversité des PP 2.3.10. Négociations et compromis	3.3. Sensemaking 3.3.1. Contradictions individuelles 3.3.2. Sensemaking multi-niveaux et multi-acteurs 3.3.3. Rétrospectif et prospectif 3.3.4. Dimensions morales influençant les réactions émotionnelles 3.3.5. Conflits internes	4.3. Tactiques d'influence 4.3.1. Création de valeur mutuelle 4.3.2. Utilisation des tactiques d'influence 4.3.3. Intelligence émotionnelle 4.3.4. Réflexivité	
1.4. ESG 1.4.1. Environnement 1.4.2. Sociale 1.4.3. Gouvernance	2.4. Investissement projet 2.4.1. Personne 2.4.2. Formation 2.4.3. Ressource	3.4. Sensegiving 3.4.1. Communication du changement stratégique 3.4.2. Perceptions divergentes 3.4.3. Gestion des réactions et des interprétations 3.4.4. Communication des bénéfices 3.4.5. Facteurs contextuels	4.4. Maîtrise de l'art de la narration 4.4.1. Figures de style 4.4.2. Diversité des voix et perspectives 4.4.3. Utilisation stratégique du langage 4.4.4. Intelligence narrative 4.4.5. Transport narratif	

ANNEXE D
LISTE DES PARTICIPANTS

Nom fictif des participants	Fonction dans l'organisation
Anthony C.	Directeur à l'investissement
Charles L.	Directeur à l'investissement
Emmanuelle V.	Analyste
Émile V.	Vice-président à la construction
Gabrielle M.	Vice-présidente principale à la gestion d'actifs
Georges V.	Directeur à la construction
Mathieu C.	Directeur à l'investissement
Paul T.	Directeur à l'investissement
Robert M.	Directeur à la gestion d'actifs
William T.	Conseiller

ANNEXE E

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE



No. de certificat : 2024-5897

Date : 2024-12-10

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Les enjeux de l'implantation d'un outil de gouvernance ESG et leur influence sur la gestion de projet
- Nom de l'étudiant : Audrée Campeau-Létourneau
- Programme d'études : Maitrise en gestion de projet (avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : Hélène Sicotte

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2025-12-10**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be "R. Graf".

Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, Département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

RÉFÉRENCES

- Akella, D. and G. Khoury (2022). "Transforming employee resistance into organizational learning at a higher education institution in Palestine." Qualitative Research in Organizations and Management **17**(3): 299-317.
- Alcadipani, R., J. Hassard and G. Islam (2018). "'I Shot the Sheriff': Irony, Sarcasm and the Changing Nature of Workplace Resistance." Journal of Management Studies **55**(8): 1452-1487.
- Aliane Vieira de, C., P. Gema Ramírez and G. Fco Javier Neila (2020). "Holistic approach to the sustainable commercial property business: analysis of the main existing sustainability certifications." International Journal of Strategic Property Management **24**(4): 251-268.
- Ang, K. and C. Biesenthal (2017). Multilevel Value Creation in Projects, Programs, and Portfolios. Cambridge Handbook of Organizational Project Management: 295-310.
- Antunes, H. d. J. G. and P. G. Pinheiro (2020). "Linking knowledge management, organizational learning and memory." Journal of Innovation & Knowledge **5**(2): 140-149.
- Appelbaum, S. H., et al. (2012). "Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model." Journal of Management Development **31**(8): 764-782.
- Ashforth, B. E., S. H. Harrison and K. G. Corley (2008). "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions." Journal of Management **34**(3): 325-374.
- Aubry, M., S. E. Boukri and V. Sergi (2021). "Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects." Project Management Journal **52**(5): 434-452.

Aubry, M., et al. (2011). "Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation." Project Management Journal **42**(6): 60-77.

Aubry, M., J. Söderland and S. Lenfle (2012). "Projectification: Midler's footprint in the project management field." International Journal of Managing Projects in Business **5**(4): 680-694.

Autissier, D., K. J. Johnson and E. Metais-Wiersch (2018). Du changement à la transformation : stratégie et pilotage de transformation. Malakoff, Dunod.

Avenier, M.-J. and C. Thomas (2015). "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks." Systèmes d'information & management **20**(1): 61.

Banwo, B. O., M. Khalifa and K. Seashore Louis (2021). "Exploring trust: culturally responsive and positive school leadership." Journal of Educational Administration **60**(3): 323-339.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management **17**(1): 99.

Baumgartner, R. J. (2009). "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation." Sustainable Development **17**(2): 102-113.

Baumgartner, R. J. (2014). "Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development." Corporate Social Responsibility and Environmental Management **21**(5): 258-271.

Baumgartner, R. J. and J. Korhonen (2010). "Strategic thinking for sustainable development." Sustainable Development **18**(2): 71-75.

Baumgartner, R. J. and R. Rauter (2017). "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization." Journal of Cleaner Production **140**: 81-92.

Besner, C. and B. Hobbs (2012). "An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison Among Project Types." Project Management Journal **43**(5): 24-46.

Bhaskar, R. and M. Hartwig (2016). *Enlightened common sense : the philosophy of critical realism*. New York, Routledge.

Bjørkeng, K., S. Clegg and T. Pitsis (2009). "Becoming (a) Practice." Management Learning **40**(2): 145-159.

Bjorvatn, T. (2021). "Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda." International Journal of Managing Projects in Business **15**(1): 216-240.

Boje, D. M. (2012). "Reflections: What Does Quantum Physics of Storytelling Mean for Change Management?" Journal of Change Management **12**(3): 253-271.

Boud, D., P. Cressey and P. Docherty (2006). *Productive reflection at work : learning for changing organizations*. London ;, Routledge.

Breese, R. (2012). "Benefits realisation management: Panacea or false dawn?" International Journal of Project Management **30**(3): 341-351.

Brown, A. D., I. Colville and A. Pye (2015). "Making Sense of Sensemaking in Organization Studies." Organization Studies **36**(2): 265-277.

Buisson, M.-L. (2005). "La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?" Management & Avenir n° **6**(4): 147-164.

Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?" Journal of Change Management **4**(4): 309-325.

Burnes, B., M. Hughes and R. T. By (2016). "Reimagining organisational change leadership." Leadership.

By, R. T. (2007). "Organisational change management: A critical review." Journal of Change Management **5**(4): 369-380.

Carrillo-Hermosilla, J., P. d. Río González and T. Könnöla (2009). Eco-innovation : when sustainability and competitiveness shake hands. New York, Palgrave Macmillan.

Ceptureanu, E., et al. (2017). "Two Stage Analysis of Successful Change Implementation of Knowledge Management Strategies in Energy Companies from Romania." Energies **10**(12).

Cerne, A. and J. Jansson (2019). "Projectification of sustainable development: implications from a critical review." International Journal of Managing Projects in Business **12**(2): 356-376.

Cha, J., M. Newman and G. Winch (2018). "Revisiting the project management knowledge framework." International Journal of Managing Projects in Business **11**(4): 1026-1043.

Chiapello, L. B. a. E. (2005). "The New Spirit of Capitalism." International Journal of Politics, Culture, and Society **18**(3/4): 161-188.

Christensen, P. H. (2017). "A post-global financial crisis (GFC) framework for strategic planning, assessment and management decision making for US sustainable commercial real estate." ournal of Property Investment & Finance **35**(6): 589–618.

Cicmil, S., Hodgson, D. E., Packendorff, J. and Lindgren, M. (2009). "Project Management behind the Facade." Ephemera **9**(2): 78-91.

Cornelissen, J. P., R. Holt and M. Zundel (2011). "The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change." Organization Studies **32**(12): 1701-1716.

Crawford, L., J. Pollack and D. England "Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years." International Journal of Project Management **24**(2): 175-184.

Crawford, L., J. Pollack and D. England "Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years." International Journal of Project Management **24**(2): 175-184.

Cummings, S., T. Bridgman and K. G. Brown (2015). "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management." Human Relations **69**(1): 33-60.

D'Apice, V., G. Ferri and M. Intonti (2021). "Sustainable disclosure versus ESG intensity: Is there a cross effect between holding and SRI funds?" Corporate Social - Responsibility and Environmental Management **28**(5): 1496-1510.

Dawson, P. (2003). *Reshaping change : a processual approach*. London, Routledge.

De Matos, J. o. A. and S. R. Clegg (2013). "Sustainability and Organizational Change." Journal of Change Management **13**(4): 382-386.

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, Natalia, Antolín-López, Raquel and Montiel, Ivan (2023). "Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality." BRQ Business Research Quarterly **26**(1): 2-10.

Desgourdes, C. and D. Leroy (2020). "Proposition d'une échelle de mesure du sensegiving en période de changement organisationnel." Recherches en Sciences de Gestion **139**(4): 197.

Devine, A., A. Sanderford and C. Wang (2022). "Sustainability and Private Equity Real Estate Returns." The Journal of Real Estate Finance and Economics **68**(2): 161-187.

Diallo, A. and D. Thuillier (2005). "The success of international development projects, trust and communication: an African perspective." International Journal of Project Management **23**(3): 237-252.

Diwan, H. and B. Amarayil Sreeraman (2023). "From financial reporting to ESG reporting: a bibliometric analysis of the evolution in corporate sustainability disclosures." Environment, Development and Sustainability : A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development **26**(6): 13769-13805.

Do, T. T. and N. K. Mai (2020). "Review of empirical research on leadership and organizational learning." Journal of Knowledge Management **24**(5): 1201-1220.

Dumas, C. and R. H. Beinecke (2018). "Change leadership in the 21st century." Journal of Organizational Change Management **31**(4): 867-876.

Dyer, J. H. and H. Singh (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." The Academy of Management Review **23**(4): 660-679.

Eccles, R. G., K. M. Perkins and G. Serafeim (2012). "How to Become a Sustainable Company." MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW **53**(4): 43-50.

Edgeman, R. L., D. Madhav Sinha and Z. Wu (2015). "Climate change and social strain: strategic enterprise responses." The TQM Journal **27**(4): 450-470.

Edkins, A., et al. (2013). "Exploring the front-end of project management." Engineering Project Organization Journal **3**(2): 71-85.

Edwards, M. R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review." International Journal of Management Reviews **7**(4): 207-230.

Epitropaki, O., et al. (2017). "Leadership and followership identity processes: A multilevel review." The Leadership Quarterly **28**(1): 104-129.

Evans, G. E. a. E., Michael G. (2018). "Understanding Resistance to Change as Loss Aversion and Prospect Theory." Journal of Business & Economic Policy **5**(1): 1-8.

Fallatah, F., H. K. Laschinger and E. A. Read (2017). "The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada." Nurs Outlook **65**(2): 172-183.

Fiss, P. C. and E. J. Zajac (2006). "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling." The Academy of Management Journal **49**(6): 1173-1193.

Flammer, C. and P. Bansal (2017). "Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity." Strategic Management Journal **38**(9): 1827-1847.

Folger, R. and D. P. Skarlicki (1999). "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment." Journal of Organizational Change Management **12**(1): 35-50.

Ford, J. D., L. W. Ford and A. D'Amelio (2008). "Resistance to Change: The Rest of the Story." The Academy of Management Review **33**(2): 362-377.

Gagnon, Y.-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Galbreath, J. (2013). "ESG in Focus: The Australian Evidence." Journal of Business Ethics **118**(3): 529-541.

García-Morales, V. J., M. M. Jiménez-Barrionuevo and L. Gutiérrez-Gutiérrez (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." Journal of Business Research **65**(7): 1040-1050.

George, J. M. and G. R. Jones (2005). Understanding and managing organizational behavior. Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.

Georgiadis, V., L. Sarigiannidis and G. Theriou (2021). "Leading change and Plato." International Journal of Organization Theory & Behavior **24**(2): 146-170.

Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation." Strategic Management Journal **12**(6): 433-448.

Green, M. C. and T. C. Brock (2000). "The role of transportation in the persuasiveness of public narratives." Journal of personality and social psychology **79**(5): 701-721.

GRESB (2024). "2024 Real Estate Assessment Results."

GRESB (2025). "Real Estate Standard and Reference Guide 2025."

Grundy, T. (1998). "Strategy implementation and project management." International Journal of Project Management **16**(1): 43-50.

Haidt, J. (2013). The righteous mind : why good people are divided by politics and religion. New York, Vintage Books.

Hendry, C. (1996). "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory." Human Relations **49**(5): 621-641.

Heng, M. S. H., E. M. Trauth and S. J. Fischer (1999). "Organisational champions of IT innovation." Accounting, Management and Information Technologies **9**(3): 193-222.

Herold, D. M., et al. (2008). "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study." J Appl Psychol **93**(2): 346-357.

Herscovitch, L. and J. P. Meyer (2002). "Commitment to organizational change: extension of a three-component model." The Journal of applied psychology **87**(3): 474-487.

Hibbert, P., C. Coupland and R. MacIntosh (2010). "Reflexivity: recursion and relationality in organizational research processes." Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal **5**(1): 47-62.

Higgs, M. and D. Rowland (2011). "What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders." The Journal of Applied Behavioral Science **47**(3): 309-335.

Higgs, M. and D. Rowland (2022). "Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change." Journal of General Management **49**(2): 146-162.

Hobday, M. "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" Research Policy **29**(7): 871-893.

Howell, J. M. and C. A. Higgins (1990). "Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations." Organizational Dynamics **19**(1): 40-55.

Howell, J. M., C. M. Shea and C. A. Higgins (2005). "Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior." Journal of Business Venturing **20**(5): 641-661.

Hubbart, J. A. (2023). "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion." Administrative Sciences **13**(7).

Jacobsson, M. and B. Jałocha (2021). "Four images of projectification: an integrative review." International Journal of Managing Projects in Business **14**(7): 1583-1604.

Jacobsson, M. and P. Roth (2014). "Towards a shift in mindset: partnering projects as engagement platforms." Construction Management and Economics **32**(5): 419-432.

Jogulu, U. (2011). "Leadership that promotes organizational learning: both sides of the coin." Development and Learning in Organizations: An International Journal **25**(4): 11-14.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard business press.

Keeyes, L. A. and M. Huemann (2017). "Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits." International Journal of Project Management **35**(6): 1196-1212.

Kenny, J. (2003). "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context." Project Management Journal **34**(1): 43-53.

Kenny, J. (2003). "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context." Project Management Journal **34**(1): 43-53.

Khamisu, M. S. and R. A. Paluri (2024). "Emerging trends of environmental social and governance (ESG) disclosure research." Cleaner Production Letters **7**.

Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." HARVARD BUSINESS REVIEW **73**(2): 59.

Kraft, A., J. L. Sparr and C. Peus (2015). "The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review." Journal of Change Management **15**(4): 308-331.

Langer, R. and S. Thorup (2006). "Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company." CORPORATE COMMUNICATIONS **11**(4): 371-390.

Langley, A. (1999). "Strategies for Theorizing from Process Data." The Academy of Management Review **24**(4): 691-710.

Lee-Kelley, L. and L. K. Leong "Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects." International Journal of Project Management **21**(8): 583-591.

Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research." Human Relations **1**(2): 143-153.

Lin, C. and G. Pervan (2003). "The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations." Information & Management **41**(1): 13-24.

Lindgren, M. and J. Packendorff (2006). "What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work." Journal of Management Studies **43**(4): 841-866.

Lindgren, M. and J. Packendorff (2009). "Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research." International Journal of Project Organisation and Management **1**(3).

Liu, P. (2015). "Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools." Journal of Educational Administration **53**(6): 735-754.

Liu, Y., et al. (2019). "The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs." International Journal of Project Management **37**(5): 684-695.

Lizar, A. A., W. L. H. Mangundjaya and A. Rachmawan (2015). "The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change." The Journal of Developing Areas **49**(5): 343-352.

Luscher, L. S., et al. (2006). "The social construction of organizational change paradoxes." Journal of Organizational Change Management **19**(4): 491-502.

Maitlis, S. (2005). "The Social Processes of Organizational Sensemaking." The Academy of Management Journal **48**(1): 21-49.

Maitlis, S. and M. Christianson (2014). "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward." The Academy of Management Annals **8**(1): 57-125.

Maitlis, S., T. J. Vogus and T. B. Lawrence (2013). "Sensemaking and emotion in organizations." Organizational Psychology Review **3**(3): 222-247.

Maleki, N., Siyadat, Syed, Salari, Malihe and Keikha, Aleme (2013). "Knowledge Management as an Enabler of Change Management and Maturity of Organizational Excellence." International Journal of Scientific and Engineering Research **4**.

Markard, J., R. Raven and B. Truffer (2012). "Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects." Research Policy **41**(6): 955-967.

Martinsuo, M. and C. P. Killen (2014). "Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value." Project Management Journal **45**(5): 56-70.

Martinsuo, M. and P. Lehtonen (2007). "Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium." International Journal of Project Management **25**(4): 337-345.

Martinuzzi, A. and B. Krumay (2013). "The Good, the Bad, and the Successful - How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation." Journal of Change Management **13**(4): 424-443.

Masmoudi, K. K. (2020). "La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership." Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion(136): 97-134.

Maylor, H. and V. Turkulainen (2019). "The concept of organisational projectification: past, present and beyond?" International Journal of Managing Projects in Business **12**(3): 565-577.

Mehta, S., G. C. Maheshwari and S. K. Sharma (2014). "ROLE OF LEADERSHIP IN LEADING SUCCESSFUL CHANGE: AN EMPIRICAL STUDY." Journal of Contemporary Management Research **8**(2): 1-22.

Miao, C., R. H. Humphrey and S. Qian (2018). "Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis." Leadership & Organization Development Journal **39**(5): 679-690.

Mingers, J. (2004). "Real-izing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for information systems." Information and Organization **14**(2): 87-103.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal **6**(3): 257-272.

Mitra, A., S. S. Gaur and E. Giacosa (2019). "Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation." Management Decision **57**(8): 2069-2091.

Mohanty, N. and S. M. Kolhe (2016). "Understanding psychological capital: Research perspectives." Indian Journal of Positive Psychology **7**(4): 485.

Morris, J. A., C. M. Brotheridge and J. C. Urbanski (2016). "Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility." Human Relations **58**(10): 1323-1350.

Morris, P. W. G., Jamieson, A. (2005). "Moving from corporate strategy to project strategy." Project Management Journal **36**(4): 5-18.

Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing project management*. Chichester, West Sussex, UK, John Wiley & Sons.

Morris, P. W. G. and J. Geraldi (2011). "Managing the Institutional Context for Projects." Project Management Journal **42**(6): 20-32.

Morris, P. W. G., J. K. Pinto and J. Söderlund (2011). The Oxford handbook of project management. Oxford, Oxford University Press.

Morris, P. W. G., J. K. Pinto and J. Söderlund (2011). The Oxford handbook of project management. Oxford, Oxford University Press.

Musah, M., et al. (2023). "Realizing the 2050 Paris climate agreement in West Africa: the role of financial inclusion and green investments." J Environ Manage **340**: 117911.

Musawir, A. u., et al. (2017). "Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation." International Journal of Project Management **35**(8): 1658-1672.

Newell, G. and M. J. Marzuki (2022). "The increasing importance of environmental sustainability in global real estate investment markets." Journal of Property Investment & Finance **40**(4): 411-429.

Newell, G., A. Nanda and A. Moss (2023). "Improving the benchmarking of ESG in real estate investment." Journal of Property Investment & Finance **41**(4): 380-405.

Nishii, L. H. and R. M. Paluch (2018). "Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems." Human Resource Management Review **28**(3): 319-323.

Olafsen, A. H., et al. (2020). "Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change." Journal of Workplace Learning **33**(3): 180-196.

Olteanu, A. L. and A. E. Ionascu (2024). "The Importance of ESG in the Real Estate Investments." Ovidius University Annals. Economic Sciences Series **23**(2): 810-817.

Packendorff, J. (1995). "Inquiring in the temporary organization: New directions for project management research." Scandinavian Journal of Management **11**(4): 319-333.

Packendorff, J. and M. Lindgren (2014). "Projectification and its consequences : narrow and broad conceptualisations." South African Journal of Economic and Management Sciences **17**(1): 7-21.

Peus, C., et al. (2009). "Leading and Managing Organizational Change Initiatives." Management Revue **20**(2): 158-175.

Pielstick, C. D. (2000). "Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis." Journal of Leadership Studies **7**(3): 99-114.

Pies, I., M. Beckmann and S. Hielscher (2009). "Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization." Journal of Business Ethics **94**(2): 265-278.

Pishghadam, R., Baghaei, P., Shams, M. A., & Shamsaee, S. (2011). "Construction and Validation of a Narrative Intelligence Scale with the Rasch Rating Scale Model." The International Journal of Educational and Psychological Assessment **8**(1): 75–90.

Pollack, J. a. A., Chivonne (2015). The Contribution of Project Management and Change Management to Project Success. Paper presented at Project Management Institute

Research and Education Conference. P. M. Institute. Phoenix, AZ, Newtown Square, PA.

Porter, M. I. E. (2004). Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press.

Project Management, I. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.

Project Management, I. (2019). Benefits realization management : a practice guide. Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute.

Randall, W. L. (1999). "Narrative intelligence and the novelty of our lives." Journal of Aging Studies **13**(1): 11-28.

Rego, P., M. P. Lopes and J. L. Nascimento (2016). "Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital." Journal of Industrial Engineering and Management **9**(1).

Richardson, R. and E. H. Kramer (2006). "Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory." Qualitative Research **6**(4): 497-513.

Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis." Journal of Vocational Behavior **66**(2): 358-384.

Ritson, G., E. Johansen and A. Osborne (2012). "Successful Programs Wanted: Exploring the Impact of Alignment." Project Management Journal **43**(1): 21-36.

Robert, K. and L. Ola (2021). "Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the sensemaking of others during organizational change." European Management Journal **39**(4): 476-486.

Rodney Turner, J., R. Müller and V. Dulewicz (2009). "Comparing the leadership styles of functional and project managers." International Journal of Managing Projects in Business **2**(2): 198-216.

Rost, K., K. Hölzle, and H.-G. Gemünden (2007). "Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation For Economic Process." Schmalenbach Business Review **59**(October): 340-363.

Rouleau, L. (2005). "Micro - Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*." Journal of Management Studies **42**(7): 1413-1441.

Sabini, L., D. Muzio and N. Alderman (2019). "25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says." International Journal of Project Management **37**(6): 820-838.

Sadarić, A. and M. Škerlavaj (2023). "Giving Sense to Change Leadership: Towards a Narrative-Based Process Model." Economic and Business Review **25**(1): 41-63.

Samset, K. and G. H. Volden (2016). "Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance." International Journal of Project Management **34**(2): 297-313.

Sancak, I. E. (2023). "Change management in sustainability transformation: A model for business organizations." J Environ Manage **330**: 117165.

Sarros, J., B. Cooper and J. Santora (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture." Journal of Leadership & Organizational Studies **15**(2): 145-158.

Schein, E. H. (1999). "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning." Reflections: The SoL Journal **1**(1): 59-74.

Schoper, Y.-G., et al. (2018). "Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland." International Journal of Project Management **36**(1): 71-82.

Sciarelli, M., et al. (2021). "Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: the importance of integrating and communicating ESG." The TQM Journal **33**(7): 39-56.

Serra, C. E. M. and M. Kunc (2015). "Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies." International Journal of Project Management **33**(1): 53-66.

Shaik, S. A., A. Batta and S. Parayitam (2023). "Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction." Journal of Organizational Change Management **36**(6): 1050-1076.

Shamir, B., R. J. House and M. B. Arthur (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science **4**, 577-594 DOI: 10.1287/orsc.4.4.577

Shenhar, A. J., et al. "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept." Long Range Planning **34**(6): 699-725.

Siao, H.-J., et al. (2022). "Bibliometric Analysis of Environmental, Social, and Governance Management Research from 2002 to 2021." Sustainability **14**(23).

Silvester, J., N. R. Anderson and F. Patterson (1999). "Organizational culture change: An inter-group attributional analysis." Journal of Occupational and Organizational Psychology **72**(1): 1-23.

Silvius, G. (2017). "Sustainability as a new school of thought in project management." Journal of Cleaner Production **166**: 1479-1493.

Smith, M. L. (2006). "Overcoming theory-practice inconsistencies: Critical realism and information systems research." Information and Organization **16**(3): 191-211.

Sri Ramalu, S. and N. Janadari (2020). "Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital." International Journal of Productivity and Performance Management **71**(2): 365-385.

Stigliani, I. and D. Ravasi (2012). "Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking." Academy of Management Journal **55**(5): 1232-1259.

Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." The Academy of Management Review **20**(3): 571-610.

Thiry, M. (2004). "'For DAD': a programme management life-cycle process." International Journal of Project Management **22**(3): 245-252.

Thite, M. "Leadership styles in information technology projects." International Journal of Project Management **18**(4): 235-241.

Thomson, M. (2006). "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities." Journal of Marketing **70**(3): 104-119.

Tipu, S. A. A. (2021). "Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review." Review of Managerial Science **16**(6): 1697-1742.

Tréhorel, Y. (2007). Mettez du changement dans vos projets. La Plaine-Saint-Denis, Afnor.

Tsoukas, H. (1989). "The Validity of Idiographic Research Explanations." The Academy of Management Review **14**(4): 551-561.

Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management leading strategic change in organizations. New York, McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management leading strategic change in organizations. New York, McGraw-Hill.

Turner, J. R. and R. Müller (2005). "The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review." Project Management Journal **36**(2): 49-61.

van Knippenberg, B., L. Martin and T. Tyler (2006). "Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **27**(6): 685-704.

van Knippenberg, B., L. Martin and T. Tyler (2006). "Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **27**(6): 685-704.

Wan, G., et al. (2023). "Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: a bibliometric analysis." Data Science and Management **6**(2): 65-75.

Wang, J., et al. (2023). "Confronting Current Crises and Critical Challenges of Climate Change." International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development **15**(1): 1-17.

Wang, W., et al. (2020). "What Makes Employees' Work So Stressful? Effects of Vertical Leadership and Horizontal Management on Employees' Stress." Front Psychol **11**: 340.

Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." Administrative Science Quarterly **38**(4): 628-652.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Wen, H., et al. (2022). "The fundamental effects of ESG disclosure quality in boosting the growth of ESG investing." Journal of International Financial Markets, Institutions & Money **81**.

Werner, M. D. and J. P. Cornelissen (2014). "Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change." Organization Studies **35**(10): 1449-1472.

Westwood, R. and S. Clegg (2003). Debating organization point-counterpoint in organization studies. Malden (Mass.), Blackwell Pub.

Will, M. G. and I. Pies (2018). "Sensemaking and sensegiving." Journal of Accounting & Organizational Change **14**(3): 291-313.

Williams, T., et al. (2019). "The front-end of projects: a systematic literature review and structuring." Production Planning & Control **30**(14): 1137-1169.

Wynn, D. and C. K. Williams (2012). "Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems." MIS Quarterly **36**(3): 787-810.

Xu, T., D. Jiang and D. Li (2022). "The interaction of right brain and left brain thinking – the internal legalization process of strategic change in Suning Appliance Group." Nankai Business Review International **14**(4): 649-674.

Yang, L.-R., C.-F. Huang and K.-S. Wu (2011). "The association among project manager's leadership style, teamwork and project success." International Journal of Project Management **29**(3): 258-267.

Yukl, G., C. F. Seifert and C. Chavez (2008). "Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire." The Leadership Quarterly **19**(5): 609-621.

Zhang, L., T. Cao and Y. Wang (2018). "The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective." International Journal of Project Management **36**(2): 317-330.

Akella, D. and G. Khoury (2022). "Transforming employee resistance into organizational learning at a higher education institution in Palestine." Qualitative Research in Organizations and Management **17**(3): 299-317.

Alcadipani, R., J. Hassard and G. Islam (2018). "'I Shot the Sheriff': Irony, Sarcasm and the Changing Nature of Workplace Resistance." Journal of Management Studies **55**(8): 1452-1487.

Aliane Vieira de, C., P. Gema Ramírez and G. Fco Javier Neila (2020). "Holistic approach to the sustainable commercial property business: analysis of the main existing sustainability certifications." International Journal of Strategic Property Management **24**(4): 251-268.

Ang, K. and C. Biesenthal (2017). Multilevel Value Creation in Projects, Programs, and Portfolios. Cambridge Handbook of Organizational Project Management: 295-310.

Antunes, H. d. J. G. and P. G. Pinheiro (2020). "Linking knowledge management, organizational learning and memory." Journal of Innovation & Knowledge **5**(2): 140-149.

Appelbaum, S. H., et al. (2012). "Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model." Journal of Management Development **31**(8): 764-782.

Ashforth, B. E., S. H. Harrison and K. G. Corley (2008). "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions." Journal of Management **34**(3): 325-374.

Aubry, M., S. E. Boukri and V. Sergi (2021). "Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects." Project Management Journal **52**(5): 434-452.

Aubry, M., et al. (2011). "Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation." Project Management Journal **42**(6): 60-77.

Aubry, M., J. Söderland and S. Lenfle (2012). "Projectification: Midler's footprint in the project management field." International Journal of Managing Projects in Business **5**(4): 680-694.

Autissier, D., K. J. Johnson and E. Metais-Wiersch (2018). Du changement à la transformation : stratégie et pilotage de transformation. Malakoff, Dunod.

Avenier, M.-J. and C. Thomas (2015). "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks." Systèmes d'information & management **20**(1): 61.

Banwo, B. O., M. Khalifa and K. Seashore Louis (2021). "Exploring trust: culturally responsive and positive school leadership." Journal of Educational Administration **60**(3): 323-339.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management **17**(1): 99.

Baumgartner, R. J. (2009). "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation." Sustainable Development **17**(2): 102-113.

Baumgartner, R. J. (2014). "Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development." Corporate Social Responsibility and Environmental Management **21**(5): 258-271.

Baumgartner, R. J. and J. Korhonen (2010). "Strategic thinking for sustainable development." Sustainable Development **18**(2): 71-75.

Baumgartner, R. J. and R. Rauter (2017). "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization." Journal of Cleaner Production **140**: 81-92.

Besner, C. and B. Hobbs (2012). "An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison Among Project Types." Project Management Journal **43**(5): 24-46.

Bhaskar, R. and M. Hartwig (2016). *Enlightened common sense : the philosophy of critical realism*. New York, Routledge.

Bjørkeng, K., S. Clegg and T. Pitsis (2009). "Becoming (a) Practice." Management Learning **40**(2): 145-159.

Bjorvatn, T. (2021). "Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda." International Journal of Managing Projects in Business **15**(1): 216-240.

Boje, D. M. (2012). "Reflections: What Does Quantum Physics of Storytelling Mean for Change Management?" Journal of Change Management **12**(3): 253-271.

Boud, D., P. Cressey and P. Docherty (2006). *Productive reflection at work : learning for changing organizations*. London ;, Routledge.

Breese, R. (2012). "Benefits realisation management: Panacea or false dawn?" International Journal of Project Management **30**(3): 341-351.

Brown, A. D., I. Colville and A. Pye (2015). "Making Sense of Sensemaking in Organization Studies." Organization Studies **36**(2): 265-277.

Buisson, M.-L. (2005). "La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?" Management & Avenir n° 6(4): 147-164.

Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?" Journal of Change Management 4(4): 309-325.

Burnes, B., M. Hughes and R. T. By (2016). "Reimagining organisational change leadership." Leadership.

By, R. T. (2007). "Organisational change management: A critical review." Journal of Change Management 5(4): 369-380.

Carrillo-Hermosilla, J., P. d. Río González and T. Könnöla (2009). Eco-innovation : when sustainability and competitiveness shake hands. New York, Palgrave Macmillan.

Ceptureanu, E., et al. (2017). "Two Stage Analysis of Successful Change Implementation of Knowledge Management Strategies in Energy Companies from Romania." Energies 10(12).

Cerne, A. and J. Jansson (2019). "Projectification of sustainable development: implications from a critical review." International Journal of Managing Projects in Business 12(2): 356-376.

Cha, J., M. Newman and G. Winch (2018). "Revisiting the project management knowledge framework." International Journal of Managing Projects in Business 11(4): 1026-1043.

Chiapello, L. B. a. E. (2005). "The New Spirit of Capitalism." International Journal of Politics, Culture, and Society **18**(3/4): 161-188.

Christensen, P. H. (2017). "A post-global financial crisis (GFC) framework for strategic planning, assessment and management decision making for US sustainable commercial real estate." ournal of Property Investment & Finance **35**(6): 589–618.

Cicmil, S., Hodgson, D. E., Packendorff, J. and Lindgren, M. (2009). "Project Management behind the Facade." Ephemera **9**(2): 78-91.

Cornelissen, J. P., R. Holt and M. Zundel (2011). "The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change." Organization Studies **32**(12): 1701-1716.

Crawford, L., J. Pollack and D. England "Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years." International Journal of Project Management **24**(2): 175-184.

Crawford, L., J. Pollack and D. England "Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years." International Journal of Project Management **24**(2): 175-184.

Cummings, S., T. Bridgman and K. G. Brown (2015). "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management." Human Relations **69**(1): 33-60.

D'Apice, V., G. Ferri and M. Intonti (2021). "Sustainable disclosure versus ESG intensity: Is there a cross effect between holding and SRI funds?" Corporate Social - Responsibility and Environmental Management **28**(5): 1496-1510.

Dawson, P. (2003). Reshaping change : a processual approach. London, Routledge.

De Matos, J. o. A. and S. R. Clegg (2013). "Sustainability and Organizational Change." Journal of Change Management **13**(4): 382-386.

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, Natalia, Antolín-López, Raquel and Montiel, Ivan (2023). "Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality." BRQ Business Research Quarterly **26**(1): 2-10.

Desgourdes, C. and D. Leroy (2020). "Proposition d'une échelle de mesure du sensegiving en période de changement organisationnel." Recherches en Sciences de Gestion **139**(4): 197.

Devine, A., A. Sanderford and C. Wang (2022). "Sustainability and Private Equity Real Estate Returns." The Journal of Real Estate Finance and Economics **68**(2): 161-187.

Diallo, A. and D. Thuillier (2005). "The success of international development projects, trust and communication: an African perspective." International Journal of Project Management **23**(3): 237-252.

Diwan, H. and B. Amarayil Sreeraman (2023). "From financial reporting to ESG reporting: a bibliometric analysis of the evolution in corporate sustainability disclosures." Environment, Development and Sustainability : A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development **26**(6): 13769-13805.

Do, T. T. and N. K. Mai (2020). "Review of empirical research on leadership and organizational learning." Journal of Knowledge Management **24**(5): 1201-1220.

Dumas, C. and R. H. Beinecke (2018). "Change leadership in the 21st century." Journal of Organizational Change Management **31**(4): 867-876.

Dyer, J. H. and H. Singh (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." The Academy of Management Review **23**(4): 660-679.

Eccles, R. G., K. M. Perkins and G. Serafeim (2012). "How to Become a Sustainable Company." MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW **53**(4): 43-50.

Edgeman, R. L., D. Madhav Sinha and Z. Wu (2015). "Climate change and social strain: strategic enterprise responses." The TQM Journal **27**(4): 450-470.

Edkins, A., et al. (2013). "Exploring the front-end of project management." Engineering Project Organization Journal **3**(2): 71-85.

Edwards, M. R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review." International Journal of Management Reviews **7**(4): 207-230.

Epitropaki, O., et al. (2017). "Leadership and followership identity processes: A multilevel review." The Leadership Quarterly **28**(1): 104-129.

Evans, G. E. a. E., Michael G. (2018). "Understanding Resistance to Change as Loss Aversion and Prospect Theory." Journal of Business & Economic Policy **5**(1): 1-8.

Fallatah, F., H. K. Laschinger and E. A. Read (2017). "The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada." Nurs Outlook **65**(2): 172-183.

Fiss, P. C. and E. J. Zajac (2006). "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling." The Academy of Management Journal **49**(6): 1173-1193.

Flammer, C. and P. Bansal (2017). "Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity." Strategic Management Journal **38**(9): 1827-1847.

Folger, R. and D. P. Skarlicki (1999). "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment." Journal of Organizational Change Management **12**(1): 35-50.

Ford, J. D., L. W. Ford and A. D'Amelio (2008). "Resistance to Change: The Rest of the Story." The Academy of Management Review **33**(2): 362-377.

Gagnon, Y.-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Galbreath, J. (2013). "ESG in Focus: The Australian Evidence." Journal of Business Ethics **118**(3): 529-541.

García-Morales, V. J., M. M. Jiménez-Barrionuevo and L. Gutiérrez-Gutiérrez (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." Journal of Business Research **65**(7): 1040-1050.

George, J. M. and G. R. Jones (2005). Understanding and managing organizational behavior. Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.

Georgiadis, V., L. Sarigiannidis and G. Theriou (2021). "Leading change and Plato." International Journal of Organization Theory & Behavior **24**(2): 146-170.

Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation." Strategic Management Journal **12**(6): 433-448.

Green, M. C. and T. C. Brock (2000). "The role of transportation in the persuasiveness of public narratives." Journal of personality and social psychology **79**(5): 701-721.

GRESB (2024). "2024 Real Estate Assessment Results."

GRESB (2025). "Real Estate Standard and Reference Guide 2025."

Grundy, T. (1998). "Strategy implementation and project management." International Journal of Project Management **16**(1): 43-50.

Haidt, J. (2013). The righteous mind : why good people are divided by politics and religion. New York, Vintage Books.

Hendry, C. (1996). "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory." Human Relations **49**(5): 621-641.

Heng, M. S. H., E. M. Trauth and S. J. Fischer (1999). "Organisational champions of IT innovation." Accounting, Management and Information Technologies **9**(3): 193-222.

Herold, D. M., et al. (2008). "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study." J Appl Psychol **93**(2): 346-357.

Herscovitch, L. and J. P. Meyer (2002). "Commitment to organizational change: extension of a three-component model." The Journal of applied psychology **87**(3): 474-487.

Hibbert, P., C. Coupland and R. MacIntosh (2010). "Reflexivity: recursion and relationality in organizational research processes." Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal **5**(1): 47-62.

Higgs, M. and D. Rowland (2011). "What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders." The Journal of Applied Behavioral Science **47**(3): 309-335.

Higgs, M. and D. Rowland (2022). "Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change." Journal of General Management **49**(2): 146-162.

Hobday, M. "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" Research Policy **29**(7): 871-893.

Howell, J. M. and C. A. Higgins (1990). "Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations." Organizational Dynamics **19**(1): 40-55.

Howell, J. M., C. M. Shea and C. A. Higgins (2005). "Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior." Journal of Business Venturing **20**(5): 641-661.

Hubbart, J. A. (2023). "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion." Administrative Sciences **13**(7).

Jacobsson, M. and B. Jałocha (2021). "Four images of projectification: an integrative review." International Journal of Managing Projects in Business **14**(7): 1583-1604.

Jacobsson, M. and P. Roth (2014). "Towards a shift in mindset: partnering projects as engagement platforms." Construction Management and Economics **32**(5): 419-432.

Jogulu, U. (2011). "Leadership that promotes organizational learning: both sides of the coin." Development and Learning in Organizations: An International Journal **25**(4): 11-14.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard business press.

Keays, L. A. and M. Huemann (2017). "Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits." International Journal of Project Management **35**(6): 1196-1212.

Kenny, J. (2003). "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context." Project Management Journal **34**(1): 43-53.

Kenny, J. (2003). "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context." Project Management Journal **34**(1): 43-53.

Khamisu, M. S. and R. A. Paluri (2024). "Emerging trends of environmental social and governance (ESG) disclosure research." Cleaner Production Letters **7**.

Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." HARVARD BUSINESS REVIEW **73**(2): 59.

Kraft, A., J. L. Sparr and C. Peus (2015). "The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review." Journal of Change Management **15**(4): 308-331.

Langer, R. and S. Thorup (2006). "Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company." CORPORATE COMMUNICATIONS **11**(4): 371-390.

Langley, A. (1999). "Strategies for Theorizing from Process Data." The Academy of Management Review **24**(4): 691-710.

Lee-Kelley, L. and L. K. Leong "Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects." International Journal of Project Management **21**(8): 583-591.

Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research." Human Relations **1**(2): 143-153.

Lin, C. and G. Pervan (2003). "The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations." Information & Management **41**(1): 13-24.

Lindgren, M. and J. Packendorff (2006). "What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work." Journal of Management Studies **43**(4): 841-866.

Lindgren, M. and J. Packendorff (2009). "Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research." International Journal of Project Organisation and Management **1**(3).

Liu, P. (2015). "Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools." Journal of Educational Administration **53**(6): 735-754.

Liu, Y., et al. (2019). "The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs." International Journal of Project Management **37**(5): 684-695.

Lizar, A. A., W. L. H. Mangundjaya and A. Rachmawan (2015). "The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change." The Journal of Developing Areas **49**(5): 343-352.

Luscher, L. S., et al. (2006). "The social construction of organizational change paradoxes." Journal of Organizational Change Management **19**(4): 491-502.

Maitlis, S. (2005). "The Social Processes of Organizational Sensemaking." The Academy of Management Journal **48**(1): 21-49.

Maitlis, S. and M. Christianson (2014). "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward." The Academy of Management Annals **8**(1): 57-125.

Maitlis, S., T. J. Vogus and T. B. Lawrence (2013). "Sensemaking and emotion in organizations." Organizational Psychology Review **3**(3): 222-247.

Maleki, N., Siyadat, Syed, Salari, Malihe and Keikha, Aleme (2013). "Knowledge Management as an Enabler of Change Management and Maturity of Organizational Excellence." International Journal of Scientific and Engineering Research **4**.

Markard, J., R. Raven and B. Truffer (2012). "Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects." Research Policy **41**(6): 955-967.

Martinsuo, M. and C. P. Killen (2014). "Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value." Project Management Journal **45**(5): 56-70.

Martinsuo, M. and P. Lehtonen (2007). "Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium." International Journal of Project Management **25**(4): 337-345.

Martinuzzi, A. and B. Krumay (2013). "The Good, the Bad, and the Successful - How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation." Journal of Change Management **13**(4): 424-443.

Masmoudi, K. K. (2020). "La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership." Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion(136): 97-134.

Maylor, H. and V. Turkulainen (2019). "The concept of organisational projectification: past, present and beyond?" International Journal of Managing Projects in Business **12**(3): 565-577.

Mehta, S., G. C. Maheshwari and S. K. Sharma (2014). "ROLE OF LEADERSHIP IN LEADING SUCCESSFUL CHANGE: AN EMPIRICAL STUDY." Journal of Contemporary Management Research **8**(2): 1-22.

Miao, C., R. H. Humphrey and S. Qian (2018). "Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis." Leadership & Organization Development Journal **39**(5): 679-690.

Mingers, J. (2004). "Real-izing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for information systems." Information and Organization **14**(2): 87-103.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal **6**(3): 257-272.

Mitra, A., S. S. Gaur and E. Giacosa (2019). "Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation." Management Decision **57**(8): 2069-2091.

Mohanty, N. and S. M. Kolhe (2016). "Understanding psychological capital: Research perspectives." Indian Journal of Positive Psychology **7**(4): 485.

Morris, J. A., C. M. Brotheridge and J. C. Urbanski (2016). "Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility." Human Relations **58**(10): 1323-1350.

Morris, P. W. G., Jamieson, A. (2005). "Moving from corporate strategy to project strategy." Project Management Journal **36**(4): 5-18.

Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing project management*. Chichester, West Sussex, UK, John Wiley & Sons.

Morris, P. W. G. and J. Geraldi (2011). "Managing the Institutional Context for Projects." Project Management Journal **42**(6): 20-32.

Morris, P. W. G., J. K. Pinto and J. Söderlund (2011). The Oxford handbook of project management. Oxford, Oxford University Press.

Morris, P. W. G., J. K. Pinto and J. Söderlund (2011). The Oxford handbook of project management. Oxford, Oxford University Press.

Musah, M., et al. (2023). "Realizing the 2050 Paris climate agreement in West Africa: the role of financial inclusion and green investments." J Environ Manage **340**: 117911.

Musawir, A. u., et al. (2017). "Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation." International Journal of Project Management **35**(8): 1658-1672.

Newell, G. and M. J. Marzuki (2022). "The increasing importance of environmental sustainability in global real estate investment markets." Journal of Property Investment & Finance **40**(4): 411-429.

Newell, G., A. Nanda and A. Moss (2023). "Improving the benchmarking of ESG in real estate investment." Journal of Property Investment & Finance **41**(4): 380-405.

Nishii, L. H. and R. M. Paluch (2018). "Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems." Human Resource Management Review **28**(3): 319-323.

Olafsen, A. H., et al. (2020). "Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change." Journal of Workplace Learning **33**(3): 180-196.

Olteanu, A. L. and A. E. Ionascu (2024). "The Importance of ESG in the Real Estate Investments." Ovidius University Annals. Economic Sciences Series **23**(2): 810-817.

Packendorff, J. (1995). "Inquiring in the temporary organization: New directions for project management research." Scandinavian Journal of Management **11**(4): 319-333.

Packendorff, J. and M. Lindgren (2014). "Projectification and its consequences : narrow and broad conceptualisations." South African Journal of Economic and Management Sciences **17**(1): 7-21.

Peus, C., et al. (2009). "Leading and Managing Organizational Change Initiatives." Management Revue **20**(2): 158-175.

Pielstick, C. D. (2000). "Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis." Journal of Leadership Studies **7**(3): 99-114.

Pies, I., M. Beckmann and S. Hielscher (2009). "Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization." Journal of Business Ethics **94**(2): 265-278.

Pishghadam, R., Baghaei, P., Shams, M. A., & Shamsaee, S. (2011). "Construction and Validation of a Narrative Intelligence Scale with the Rasch Rating Scale Model." The International Journal of Educational and Psychological Assessment **8**(1): 75–90.

Pollack, J. a. A., Chivonne (2015). The Contribution of Project Management and Change Management to Project Success. Paper presented at Project Management Institute

Research and Education Conference. P. M. Institute. Phoenix, AZ, Newtown Square, PA.

Porter, M. I. E. (2004). Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press.

Project Management, I. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.

Project Management, I. (2019). Benefits realization management : a practice guide. Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute.

Randall, W. L. (1999). "Narrative intelligence and the novelty of our lives." Journal of Aging Studies **13**(1): 11-28.

Rego, P., M. P. Lopes and J. L. Nascimento (2016). "Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital." Journal of Industrial Engineering and Management **9**(1).

Richardson, R. and E. H. Kramer (2006). "Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory." Qualitative Research **6**(4): 497-513.

Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis." Journal of Vocational Behavior **66**(2): 358-384.

Ritson, G., E. Johansen and A. Osborne (2012). "Successful Programs Wanted: Exploring the Impact of Alignment." Project Management Journal **43**(1): 21-36.

Robert, K. and L. Ola (2021). "Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the sensemaking of others during organizational change." European Management Journal **39**(4): 476-486.

Rodney Turner, J., R. Müller and V. Dulewicz (2009). "Comparing the leadership styles of functional and project managers." International Journal of Managing Projects in Business **2**(2): 198-216.

Rost, K., K. Hölzle, and H.-G. Gemünden (2007). "Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation For Economic Process." Schmalenbach Business Review **59**(October): 340-363.

Rouleau, L. (2005). "Micro - Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*." Journal of Management Studies **42**(7): 1413-1441.

Sabini, L., D. Muzio and N. Alderman (2019). "25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says." International Journal of Project Management **37**(6): 820-838.

Sadarić, A. and M. Škerlavaj (2023). "Giving Sense to Change Leadership: Towards a Narrative-Based Process Model." Economic and Business Review **25**(1): 41-63.

Samset, K. and G. H. Volden (2016). "Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance." International Journal of Project Management **34**(2): 297-313.

Sancak, I. E. (2023). "Change management in sustainability transformation: A model for business organizations." J Environ Manage **330**: 117165.

Sarros, J., B. Cooper and J. Santora (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture." Journal of Leadership & Organizational Studies **15**(2): 145-158.

Schein, E. H. (1999). "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning." Reflections: The SoL Journal **1**(1): 59-74.

Schofer, Y.-G., et al. (2018). "Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland." International Journal of Project Management **36**(1): 71-82.

Sciarelli, M., et al. (2021). "Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: the importance of integrating and communicating ESG." The TQM Journal **33**(7): 39-56.

Serra, C. E. M. and M. Kunc (2015). "Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies." International Journal of Project Management **33**(1): 53-66.

Shaik, S. A., A. Batta and S. Parayitam (2023). "Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction." Journal of Organizational Change Management **36**(6): 1050-1076.

Shamir, B., R. J. House and M. B. Arthur (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science **4**, 577-594 DOI: 10.1287/orsc.4.4.577

Shenhar, A. J., et al. "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept." Long Range Planning **34**(6): 699-725.

Siao, H.-J., et al. (2022). "Bibliometric Analysis of Environmental, Social, and Governance Management Research from 2002 to 2021." Sustainability **14**(23).

Silvester, J., N. R. Anderson and F. Patterson (1999). "Organizational culture change: An inter-group attributional analysis." Journal of Occupational and Organizational Psychology **72**(1): 1-23.

Silvius, G. (2017). "Sustainability as a new school of thought in project management." Journal of Cleaner Production **166**: 1479-1493.

Smith, M. L. (2006). "Overcoming theory-practice inconsistencies: Critical realism and information systems research." Information and Organization **16**(3): 191-211.

Sri Ramalu, S. and N. Janadari (2020). "Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital." International Journal of Productivity and Performance Management **71**(2): 365-385.

Stigliani, I. and D. Ravasi (2012). "Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking." Academy of Management Journal **55**(5): 1232-1259.

Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." The Academy of Management Review **20**(3): 571-610.

Thiry, M. (2004). "'For DAD': a programme management life-cycle process." International Journal of Project Management **22**(3): 245-252.

Thite, M. "Leadership styles in information technology projects." International Journal of Project Management **18**(4): 235-241.

Thomson, M. (2006). "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities." Journal of Marketing **70**(3): 104-119.

Tipu, S. A. A. (2021). "Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review." Review of Managerial Science **16**(6): 1697-1742.

Tréhorel, Y. (2007). Mettez du changement dans vos projets. La Plaine-Saint-Denis, Afnor.

Tsoukas, H. (1989). "The Validity of Idiographic Research Explanations." The Academy of Management Review **14**(4): 551-561.

Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management leading strategic change in organizations. New York, McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management leading strategic change in organizations. New York, McGraw-Hill.

Turner, J. R. and R. Müller (2005). "The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review." Project Management Journal **36**(2): 49-61.

van Knippenberg, B., L. Martin and T. Tyler (2006). "Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **27**(6): 685-704.

van Knippenberg, B., L. Martin and T. Tyler (2006). "Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **27**(6): 685-704.

Wan, G., et al. (2023). "Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: a bibliometric analysis." Data Science and Management **6**(2): 65-75.

Wang, J., et al. (2023). "Confronting Current Crises and Critical Challenges of Climate Change." International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development **15**(1): 1-17.

Wang, W., et al. (2020). "What Makes Employees' Work So Stressful? Effects of Vertical Leadership and Horizontal Management on Employees' Stress." Front Psychol **11**: 340.

Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." Administrative Science Quarterly **38**(4): 628-652.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Wen, H., et al. (2022). "The fundamental effects of ESG disclosure quality in boosting the growth of ESG investing." Journal of International Financial Markets, Institutions & Money **81**.

Werner, M. D. and J. P. Cornelissen (2014). "Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change." Organization Studies **35**(10): 1449-1472.

Westwood, R. and S. Clegg (2003). Debating organization point-counterpoint in organization studies. Malden (Mass.), Blackwell Pub.

Will, M. G. and I. Pies (2018). "Sensemaking and sensegiving." Journal of Accounting & Organizational Change **14**(3): 291-313.

Williams, T., et al. (2019). "The front-end of projects: a systematic literature review and structuring." Production Planning & Control **30**(14): 1137-1169.

Wynn, D. and C. K. Williams (2012). "Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems." MIS Quarterly **36**(3): 787-810.

Xu, T., D. Jiang and D. Li (2022). "The interaction of right brain and left brain thinking – the internal legalization process of strategic change in Suning Appliance Group." Nankai Business Review International **14**(4): 649-674.

Yang, L.-R., C.-F. Huang and K.-S. Wu (2011). "The association among project manager's leadership style, teamwork and project success." International Journal of Project Management **29**(3): 258-267.

Yukl, G., C. F. Seifert and C. Chavez (2008). "Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire." The Leadership Quarterly **19**(5): 609-621.

Zhang, L., T. Cao and Y. Wang (2018). "The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective." International Journal of Project Management **36**(2): 317-330.