

## Le leadership de Moïse examiné à la lumière du modèle managérial de conduite de changement de John Kotter.

Moses's leadership examined through John Kotter's managerial model of change management.

Auteur 1 : Dounia BERE.

Dounia BERE, PhD, (ORCID : 0009-0004-5158-1746)  
SMART Higher Institute of Management and Technologies (SHIMT), Tchad

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

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

**Pour citer cet article :** BERE .D (2024) « Le leadership de Moïse examiné à la lumière du modèle managérial de conduite de changement de John Kotter », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0177 – 0193.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10977382  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Le modèle de leadership manifesté par Moïse dans sa mission de conduite des enfants d'Israël de leur sortie d'Égypte vers Canaan, la terre promise, est considéré comme l'un des meilleurs et adopté par beaucoup de leaders d'organisations, mais aussi de gouvernements, d'obédience chrétienne aujourd'hui. Procédant par une analyse comparative des éléments du contexte et de quelques aspects pertinents de ce modèle de leadership dont l'époque de manifestation remonte à plus de 1000 ans avant Jésus Christ, cette étude descriptive menée d'une perspective épistémologique interprétativiste a cherché à savoir sous laquelle des théories de gestion de changement de notre époque le modèle de leadership de Moïse peut être aligné. Il ressort de l'analyse que le modèle de leadership de Moïse s'encastre bien dans la théorie de conduite de changement à 8 étapes de John Kotter (Kotter, 2012). Un bon usage de ce modèle rendrait les organisations prospères et compétitives.

**Mots clés :** Organisations, leadership, théorie de gestion de changement, Moïse

## Abstract

The leadership model demonstrated by Moses in his mission to lead the children of Israel from Egypt to Canaan, the promised land, is considered one of the best and adopted by many organizational leaders, but also by governments, of Christian obedience today. Proceeding by a comparative analysis of few elements of the context and some relevant aspects of that leadership model whose manifestation dates to more than 1000 years before Jesus Christ, this descriptive study carried out from an interpretivist epistemological perspective sought to know under which of the change management theories of our time Moses' leadership model can be aligned. It emerges from the analysis that Moses' leadership model fits well into John Kotter's 8-step change management theory (Kotter, 2012). Proper use of this model would make organizations prosperous and competitive.

**Keywords:** Organizations, Leadership, Change management theory, Moses

## Introduction

L'évolution des sociétés humaines s'est toujours faite au travers des opérations de changement. Dans le contexte mondialisé actuel où le changement est au cœur de la compétitivité des organisations et même des Etats, arrêter de changer équivaldrait à renoncer à rester dans la course et à faire le choix suicidaire de se mettre en décalage avec son environnement. Le changement est inévitable et quel que soit sa nature, il est un défi difficile à relever. Les responsables d'organisations comme les gouvernants d'aujourd'hui font inévitablement face à des situations de conduite de changement - grands ou petits soient-ils. Ils auront probablement à traiter les changements d'adaptation - changements qui sont un défi pour le cœur, l'esprit, les valeurs des employés, des citoyens, et ce à quoi ils croient profondément. La gestion des changements nécessite des approches et de compétences appropriées. Il est courant de se sentir mal à l'aise et peut-être même intimidé par les défis qui accompagnent le changement. L'importance qu'il a ainsi acquise a suscité d'intérêt chez des chercheurs en sciences sociales et sciences de gestion qui l'ont étudié et ont réussi à concevoir des modèles qui aident à l'appréhender et le gérer avec moins d'impacts sur les hommes.

Comment Moïse a procédé pour sortir les enfants d'Israël de l'Egypte et les conduire, à travers divers obstacles dans le désert, pendant 40 ans, vers Canaan est perçu comme un grand exploit en termes de leadership dans la gestion de changement et inspire beaucoup de leaders transformationnels aujourd'hui. « A laquelle des théories existantes de leadership de gestion de changement se rapproche ce qu'il est convenu d'appeler le Leadership de Moïse ? » est la problématique à laquelle cet article que nous intitulos « le Leadership de Moïse examiné à la lumière du modèle managérial de conduite de changement de John Kotter » tentera de répondre.

Nous voulons, dans cette recherche de contenu qui a pour objectif de décrire le style de leadership de conduite de changement manifesté par Moïse dans l'accomplissement de sa mission, examiner ce style de leadership à travers un des paradigmes établis dans la science de gestion pour la conduite des changements aujourd'hui.

Nous entendons le faire à travers un positionnement épistémologique interprétativiste et une approche méthodologique descriptive. Pour ce faire, nous identifierons les éléments du contexte de la mission de Moïse ainsi que les procédés qui ont contribué à son succès. Nous les rapprocherons ensuite de ceux des cinq (5) paradigmes qui constituent le corpus théorique et managérial de la gestion de changement et de la transformation tels que analysés, d'une

perspective historique, par David Autissier *et al* dans leur MOOC « Réussir le changement » (David Autissier *et al*, 2016).

Nous procéderons pour cela, d'abord par une brève présentation 1) du prophète Moïse, 2) de ses qualités de leaders et 3) des éléments qui nous font qualifier la mission à lui confiée par Dieu d'une situation de changement. Nous présenterons ensuite, succinctement, dans une quatrième partie, 4) les cinq (5) paradigmes de conduite de changement. Dans une cinquième partie nous mettrons en parallèle, dans une analyse comparative, 5) les éléments du leadership de Moïse et de son contexte, avec les 8 étapes de conduite de changement de J. Kotter (Kotter, 2012) avec lesquels nous leur trouvons assez de similitudes. Qui est Moïse alors ?

### 1. Moïse le prophète par excellence

Moïse est l'un des prophètes de la Bible. Il est considéré comme le prophète par excellence, celui que Dieu utilisa pour sortir les enfants d'Israël de l'Égypte. « Il est probablement le personnage le plus important de la Bible hébraïque, recevant la Loi pour le judaïsme, préfigurant Jésus-Christ pour le christianisme et précédant le prophète Mahomet pour l'islam »<sup>1</sup>. Il est dit dans Deutéronome 34 : 10 qu'« *il ne s'est plus levé en Israël de prophète tel que Moïse, que l'Éternel ait connu face à face* »

Moïse n'a pas eu une enfance aisée. Sauvé d'une noyade et recueilli par la fille du Pharaon, il eut la chance d'être élevé à la cour de Pharaon. S'insurgeant contre le traitement infligé aux esclaves hébreux en sa présence, il s'est révolté, a tué un Égyptien avant de s'enfuir dans le désert de Madian d'où Dieu l'appela pour lui confier la mission de la libération de son peuple.

Par de puissantes interventions répétées, Dieu obligea les Égyptiens à rendre la liberté au peuple d'Israël et à les laisser partir. Après l'avoir guidé à travers la mer Rouge, protégé pendant la traversée du désert du Sinaï, Dieu fit d'Israël son peuple, en concluant avec lui une alliance sur le mont Sinaï, et en lui communiquant ses lois. Libérateur et conducteur du peuple d'Israël pendant plus de 40 ans, Moïse tient une place difficile entre Dieu et son peuple : Il recevait les exigences de Dieu, avec qui il avait de relations intimes exceptionnelles, et les transmettait au peuple Israël dont il mettait aussi inlassablement en lumière les infidélités. Les innombrables obstacles érigés à la fois par pharaon et le peuple Israël, censé être le bénéficiaire de ce changement, firent de cette mission une excellente situation de gestion de changement, du genre qui avait inspiré la théorie managériale de gestion de changement de John Kotter (1985). Même

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mo%C3%AFse> consulté le 01 février 2024

si Moïse n'a pas connu le bonheur d'entrer dans le pays promis par Dieu à ses ancêtres, l'encre final du changement a été fait par Josué à qui il a passé le flambeau avant de mourir.

## **2. Pourquoi-dit-on que Moïse est un leader hors pair ?**

Moïse fit preuve d'un leadership remarquablement réussi dans cette mission, même si personnellement, il n'a pu atteindre la terre promise. Il est probablement le leader qui a le plus influencé l'histoire de la nation d'Israël. Aussi, son impact qui a dépassé sa nation et son époque inspire aujourd'hui non seulement les leaders spirituels mais beaucoup de leaders transformationnels de notre monde. Il y a beaucoup de leçons à tirer de son leadership. Dans Hébreux 3.2, il est écrit que Moïse a été un serviteur « fidèle » dans toute la maison de Dieu, et les Écritures sont remplies d'éloges au sujet de son leadership.

## **3. Pourquoi disons-nous que la sortie des enfants d'Israël de l'Égypte est une situation de changement ?**

La définition la plus simple du terme changement dit qu'il est « le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines et à des niveaux très divers. Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation (c'est-à-dire de transformation profonde et durable) »<sup>2</sup>. On distingue le changement « endogène », dû à des causes internes (par exemple : les révolutions politiques), du changement « exogène », provoqué par des causes externes (par exemple : la révolution technologique ou sociale).

Le mouvement du peuple d'Israël, de l'Égypte vers Canaan avec pour guide Moïse, la cartographie des acteurs ainsi que les stratégies de communication et de gestion utilisées qualifient bien cette mission comme une situation de conduite de changement. « Si vous cherchez un véritable exemple en matière de conduite de changement, regardez Moïse »<sup>3</sup>. Il a réussi à faire bouger tout un peuple, à le faire quitter le pays où il vivait, à traverser une mer et un désert, à frôler la famine, pour le conduire dans une terre de liberté. Il a dû, par moment, faire usage de coups de poings pour imposer son autorité et maintenir uni et motivé le peuple d'Israël.

Il paraît évident que la vie des enfants d'Israël qui vivaient en Égypte comme esclaves connaîtrait un changement profond une fois à Canaan, la terre promise. Le processus de ce

---

<sup>2</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Changement> consulté le 01 février 2024

<sup>3</sup> Carlo Brumat, Docteur en Physique et Recherche Opérationnelle, cité par Jacques Arnol-Stephan dans son article « Réussir des changements : la méthode Moïse », dans le blog de J-2 Reliance

transfert comporte d'innombrables paramètres inconnus que le jeune Moïse, l'agent chargé de conduire ce transfert devrait découvrir et gérer. Même s'ils n'étaient pas libres, ces enfants d'Israël s'étaient déjà accommodés à leur condition et en tant qu'êtres humains, ils ne seraient pas prêts à brader « leur confort » (ils regretteront presque l'Égypte), d'où la nécessité d'user d'une approche de gestion de changement appropriée. Chez les humains, le changement suscite des réactions diverses, allant de l'espoir le plus fou à la phobie, en passant par la crainte.

Du point de vue des acteurs, l'histoire de cette sortie d'Égypte des enfants d'Israël met en action toute la typologie des acteurs de changement en organisation telle que présentée par Autissier et Moutot (2016). En effet, pour ces auteurs, une stratégie de conduite de changement doit prévoir une équipe composée, en dehors du décideur ou sponsor, d'un leader/catalyseur, et des managers/relais. Cette équipe dont la mission consiste à réaliser le changement planifié, navigue contre les vagues provoquées par les opposants ou les résistants, pour la satisfaction des bénéficiaires. La cartographie complète des acteurs prévoit donc : un sponsor ou décideur, un leader ou catalyseur, des managers ou relais, des opposants et résistants, puis les bénéficiaires.

Dans l'histoire considérée pour examen ici, **Dieu**, qui a confié la mission à Moïse, qui lui a mis les ressources à disposition, qui lui a donné des instructions, et n'a jamais cessé de le rappeler à l'ordre quand nécessaire, **est le sponsor** du changement. **Moïse en est le leader et forme avec Aaron la haute direction du projet**. Comme **managers et relais des communications**, ils avaient **Josué, Caleb, les juges et les chefs des tribus**. Le Pharaon et son peuple étaient les opposants de ce changement dont les enfants d'Israël devaient en être les bénéficiaires. La cartographie entière des acteurs de la sortie des enfants d'Israël d'Égypte se présente comme sur le tableau ci-dessous.

**Table 1** : Cartographie des acteurs du changement dans la sortie des enfants d'Israël d'Égypte

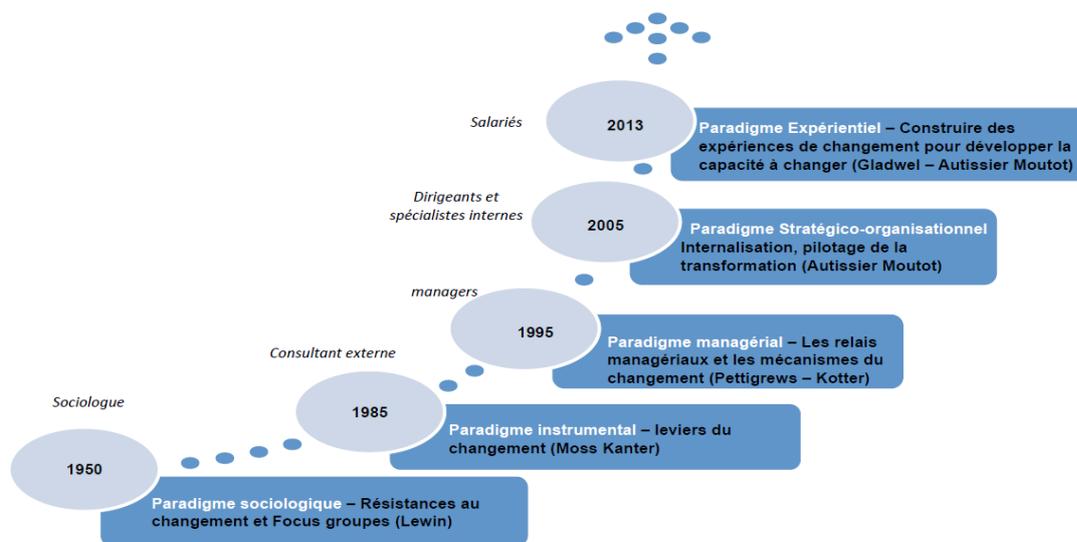
Catégorie d'acteurs	Personnages associés dans l'histoire
Sponsor	Dieu qui confie la mission à Moïse.
Catalyseur/Champion	Moïse, Aaron,
Managers/Relais	Josué, Caleb, Jethro, les juges, les chefs des tribus
Opposants	Pharaon, les Égyptiens
Bénéficiaires	Les enfants d'Israël

Source : Auteur de l'article

#### 4. Les théories de conduite de changement

Du point de vue théorique, beaucoup de théories ont été conçues pour aider à gérer les changements qui sont devenues inhérentes à la vie des hommes et des organisations. Autissier *et al.* en ont présentées cinq (5), d'une perspective historique, dans leur MOOC sus référencé. Nous les présenterons brièvement toutes avant de nous attarder sur celle qui, par ses caractéristiques, éclairerait le mieux la stratégie de gestion de changement utilisée par Moïse. La figure ci-dessous présente les 5 paradigmes.

Figure 1 : Les 5 paradigmes de la gestion de changement



Source : MOOC de David Autissier, 2016, [david.autissier@essec.edu](mailto:david.autissier@essec.edu)

##### 4.1. Le paradigme sociologique de Kurt Lewin (1950)

Pionnier de la psychosociologie, le psychologue américain d'origine allemande Kurt Lewin développe une conception du changement caractérisée par un souci de fonder une théorie scientifique des rapports entre personnes et société à l'image des sciences de la nature : la physique et la mathématique. Sa théorie appelée théorie du champ psychologique est définie dans les termes d'un champ de forces, de vecteurs, d'intensité et d'équilibre qui évoquent un champ énergétique au sens de la physique. Pour lui, les normes sociales liant les individus agissent comme des résistances au changement. Conscient que les résistances tiennent plus à des facteurs collectifs, tel que la peur d'être écarté du groupe, qu'à des facteurs individuels et rationnels, il procède par une diminution des forces hostiles au changement. Ses travaux sont inspirés par la Gestalt theory<sup>4</sup>, qui dit que le tout est davantage que la somme des parties qui le

<sup>4</sup>Terme allemand signifiant « forme ». Conception théorique innovatrice de psychologues de la perception (W. Köhler, K. Koffka et M. Wertheimer) qui ont exercé une influence directe sur K. Lewin.

constitue. Le changement est décrit comme un processus itératif comprenant trois phases : **décristallisation, déplacement, cristallisation**. Cette conception dynamique du changement sera surtout connue à travers les travaux portant sur la dynamique des groupes restreints ou « focus groups ». Elle sera relayée et amplifiée par la conception systémique qui va s'imposer à partir des années 1950, avant que Moss Kanter ne produise une théorie alternative.

#### **4.2.Le paradigme instrumental de Rosabeth Moss Kanter**

Dans son livre *The Change Masters : Innovation for Productivity in the American Corporation* [New York, Simon & Schuster, 1983], Rosabeth Mos Kanter, un des penseurs les plus influents du monde des affaires, professeure et chercheuse à la Harvard Business School, experte - consultante auprès de gouvernements et de leaders d'affaires, aborde le contraste entre les entreprises qui bougent lentement et résistent au changement, et celles qui sont entreprenantes, courageuses et innovatrices. Pour Kanter, la résistance au changement est naturelle et prévisible. Elle se justifie par l'incertitude à l'issue du changement, la peur de perdre le contrôle, de perdre la face, de paraître stupide, le manque d'information concernant ce changement à venir (objectifs, contraintes, effets), la confusion qui peut naître de trop de changements.

Ces résistances au changement sont plus fortes si le manager n'est pas impliqué ou engagé à leurs côtés. Concevant le changement comme un processus continu ayant ni début, ni fin, Kanter en donne le rôle central aux managers. Elle estime que la haute direction de l'organisation doit travailler de manière collaborative avec les managers, en les formant et en les dotant de pouvoirs qui leur permettent de changer la perception des membres de leurs équipes. Dans sa réflexion autour des résistances et du rôle des leaders et des managers dans la conduite du changement, elle a proposé la roue du changement qui repose sur dix (10) leviers opérationnels. Son modèle qualifié de paradigme instrumental est le deuxième des 5 modèles répertoriés par David Autissier *et al.*

#### **4.3.Le paradigme managérial de John Kotter**

Professeur à Harvard Business School et Expert en gestion de changement, John Kotter, une autre autorité sur le leadership et le changement, a mené une étude qui lui a permis de conclure que 70% des entreprises échouent dans leurs efforts de changement par manque de méthodologie en conduite de changement. Il concevra en 1995, pour aider à pallier le déficit, un processus complet en huit étapes qui décrit le changement, explique comment le planifier et le conduire. Son modèle dit « managérial » renforce la théorie de Kanter en mettant l'accent sur les relais managériaux et les mécanismes de changement. Il l'a présenté dans son ouvrage intitulé « Leading Change ». Les huit étapes sont résumées comme sur la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Les 8 étapes du paradigme managérial de John Kotter



Source : <https://www.manager-go.com/>

La figure 3 ci-dessous présente les mêmes étapes en expliquant un peu comment ils doivent être menés.

Figure 3 : Les 8 étapes du paradigme managérial de John Kotter



Source : Auteur de l'article.

Les 8 étapes correspondent d'une certaine manière aux 3 étapes du paradigme sociologique de K. Lewin :

- Les quatre premières étapes correspondent au niveau *Unfreezing* qui consiste à développer un sentiment d'urgence, une équipe de pilotage, une vision stratégique et une communication auprès des bénéficiaires ;
- Les étapes 5 et 6 correspondent au niveau *Mouving* (supprimer les barrières, générer des victoires rapides),
- Tandis que les étapes 7 et 8 correspondent au niveau *Freezing* (consolider les gains, instituer une culture du changement).

#### **4.4.Le paradigme stratégique-organisationnel de Autissier et Moutot**

Le quatrième paradigme est le paradigme stratégique-organisationnelle promu par David Autissier et M. Moutot (Autissier, D., Moutot, J.,2016). Ce paradigme appelé modèle internalisé de la Conduite de changement préconise un développement de ressources humaines en interne à l'organisation pour faire face aux besoins devenus permanents de changement. Des spécialistes internes forment les managers et s'intéressent aux dimensions stratégiques du changement en élaborant des tableaux de bords de la transformation. La charge de la conduite du changement n'est plus l'affaire des consultants externes mais des dirigeants et managers de l'organisation nécessiteuse du changement.

#### **4.5.Le paradigme expérientiel de Gladwel, Autissier et Moutot**

Le dernier paradigme, le plus récent, est celui dit expérientiel. Le constant souci d'amélioration des méthodes a conduit le duo Autissier et Moutot à proposer un autre modèle, à partir de 2013, qu'ils ont nommé le modèle Expérientiel. Ce modèle préconise la co-construction du changement par les parties prenantes, usant d'approches participatives. Dans l'ouvrage "le changement agile", Autissier et Moutot (Dunod, 2015), ont montré les limites des approches classiques de la conduite du changement qui visent à expliquer de manière rhétorique le changement. En recherchant le point de bascule (moment où les personnes prennent conscience de l'importance de changer), l'accompagnement vise à co-construire le changement avec les bénéficiaires et à leur faire vivre des expériences du changement.

## **5. Le leadership de Moïse vu à travers le paradigme managérial de John Kotter**

Nous essayerons de le démontrer dans l'analyse comparative qui suit, en faisant correspondre à chacune des étapes du modèle de Kotter des aspects pertinents de la mission et du style de leadership dont Moïse avait fait montre.

### **5.1.Étape 1 - Créer un sentiment d'urgence – les 10 plaies**

Une des tâches des responsables, à n'importe quelle période, est d'aider la communauté/l'organisation, à nommer honnêtement sa réalité. Dire la vérité sur la réalité de la communauté est une étape essentielle dans la création du sentiment d'urgence. Quand les responsables sont clairs et capables d'engager un dialogue honnête et convaincant sur la réalité actuelle, d'autres commencent à parler des changements nécessaires et l'urgence se construit et se nourrit d'elle-même. Le fait de partager des informations importantes, de donner des raisons dynamiques et convaincantes, aidera les personnes à penser et à parler. Développer des scénarii montrant ce qui peut se passer dans l'avenir est aussi une technique efficace. Kotter note que, pour qu'un changement soit réussi, il faut que 75% des personnes impliquées soient convaincues de la nécessité du changement. Pour cette raison, un temps suffisant et de l'énergie doivent être déployés afin de créer un sentiment d'urgence avant d'en arriver à d'autres tâches ou à d'autres étapes. Dans la Bible, Dieu a dû envoyer des plaies sur Pharaon et son peuple pour le convaincre de laisser partir le peuple hébreu (*Exode*, chapitres 7 à 12.).

### **5.2.Étape 2- Former une coalition puissante – Moïse et Aaron**

Jethro conseilla à Moïse de choisir « des hommes capables, craignant Dieu, des hommes intègres et ennemis de la cupidité » (Ex 18.21). Ces hommes doivent posséder la piété, la capacité et l'intégrité nécessaires à la direction du peuple. Il appliqua utilement ces conseils en travaillant étroitement avec les juges et les chefs des tribus.

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais de le conduire. Les juges et les chefs de tribus ont de l'autorité sur leurs familles et peuvent les convaincre de la nécessité du changement. Il va sans dire que l'ensemble des responsables doit être partant pour que le changement se produise. Le leader spirituel doit savoir s'entourer de bonnes personnes.

### **5.3.Étape 3 - Créer une vision du changement – La terre promise**

Créer une vision globale que les personnes concernées peuvent saisir et dont elles peuvent se rappeler, aide chacune des personnes impliquées à comprendre ce qui se passe et ce qui leur est demandé. Les responsables doivent pouvoir donner du sens. Un des aspects les plus importants d'une vision du changement est d'impliquer les valeurs qui sont centrales pour la communauté

et ses membres. Cette vision doit clairement rejoindre le charisme et la mission de la communauté. C'est très important pour les responsables de communiquer la vision du futur au groupe. Être capable de décrire cette vision en peu de mots est un bon test de la clarté de votre vision.

Moïse a reçu une vision directe de Dieu à travers le buisson ardent. Ce moment déterminant a changé sa vie et l'a conduit à sa mission de libération des Israélites de l'esclavage en Égypte. Créer une stratégie réaliste pour rendre vivante cette vision est également essentiel. Dans une période où la visibilité sur le futur est très faible, Moïse a trouvé puissant attracteur en la présentation des merveilles de la terre promise. Il a su faire miroiter un futur brillant au peuple hébreu qui traversait le désert. Les "fontaines de lait et de miel" de la terre promise constituaient un moteur puissant.

#### **5.4. Etape 4 - Communiquer cette vision - Communication régulière de Moïse avec les anciens (Ex. 34 : 31)**

Communiquer une vision du changement est une tâche fréquente et continue pour ceux qui conduisent le processus de changement. Il est important de se rappeler que les membres sont attentifs à leur vie de tous les jours ; c'est cela qui les préoccupe. Les responsables doivent entretenir l'attention des membres et garder la nouveauté du changement dans l'esprit de ses personnes. Parler du changement et continuer à informer permettra aux personnes de s'en souvenir et d'être plus à même de réagir. Tenir compte ouvertement des préoccupations des membres et des raisons d'être inquiet sera nécessaire pendant longtemps. Il est essentiel de rappeler que ce que vous faites est plus important et crédible que ce que vous pourriez dire. Après que les "sept plaies" ont poussé les hébreux hors de l'Égypte, les "fontaines de lait et de miel" les ont attirés vers Canaan. La complémentarité de ces deux forces a entraîné le changement. Le récit dit ceci : « A leur arrivée, ils se rendirent auprès de Moïse et d'Aaron, et de toute l'assemblée des enfants d'Israël, à Kadès dans le désert de Paran. Ils leur firent un rapport, ainsi qu'à toute l'assemblée, et ils leur montrèrent les fruits du pays. Voici ce qu'ils racontèrent à Moïse, Nous sommes allés dans le pays où tu nous as envoyés. A la vérité, c'est un pays où coulent le lait et le miel, et en voici les fruits ». (Nombres 13.26-28). Cette communication a été suffisante pour briser une grande partie des résistances et oppositions qui s'élevaient parmi les enfants d'Israël.

#### **5.5. Etape 5 - Lever les obstacles – la traversée de la mer Rouge et du Jourdain**

Attendez-vous à de la résistance et soyez ouverts à l'étude des processus et des structures qui empêchent d'avancer. Une des choses les plus difficiles à faire est d'examiner la résistance pour

trouver les éléments de vérité qui y sont enfouis. C'est souvent un grand défi quand ceux qui résistent le font de façon peu utile. Si vous pouvez trouver la vérité cachée dans cette résistance et en parler, vous gagnerez des alliés supplémentaires. Se débarrasser des obstacles inutiles renforce ceux qui sont impliqués dans la dynamique du changement. Au nombre des obstacles rencontrés par le peuple d'Israël sous la conduite de Moïse se trouvent la traversée de la mer Rouge et du Jourdain (Exode : 19).

### **5.6. Etape 6 - Créer des victoires à court terme : - traversées du jourdain**

Le succès est extrêmement motivant. Le fait d'avoir des résultats concrets dans un délai relativement court aidera à soutenir les membres qui sont favorables au changement. Il sera important de choisir tôt des objectifs réalistes et atteignables et de communiquer sur leur réalisation. Au chapitre 33, on trouve que Dieu est très favorable au sujet du voyage. Rien n'est mentionné des défaillances du peuple. Ce chapitre est la réalisation pratique de ce que les Israélites chantaient en Exode 15, dans le cantique de la foi : « Jah est ma force et mon cantique, et il a été mon salut... tu as conduit par ta bonté, ce peuple que tu as racheté ; tu l'as guidé par ta force, jusqu'à la demeure de ta sainteté »<sup>5</sup>. « Ce sont ici les traits des fils d'Israël qui sortirent du pays d'Égypte, selon leurs armées, sous la main de Moïse et d'Aaron ». Cette première victoire de la sortie effective d'Égypte sous le leadership de Moïse a motivé les enfants d'Israël pour la suite de l'aventure. La prise de Jéricho laissait le champ libre à l'armée de Josué pour poursuivre sa campagne. La ville suivante prise après Jéricho fut Ai.

### **5.7. Etape 7- Miser sur le changement – la manne**

La réalisation d'un premier objectif n'est qu'un début. Kotter précise que le changement peut échouer si la réussite est déclarée trop tôt. Le changement réel est profond et prend du temps. On apprend à chaque étape du processus en analysant ce qui a bien marché, ce qui doit être amélioré, et le désir de faire des changements tout au long du chemin sera bénéfique pour tous ceux qui sont impliqués. Dans un changement profond et forcément exigeant, il arrivera toujours en chemin que le découragement menace. Les chemins de la traversée peuvent sembler de moins en moins séduisants, et le mouvement lui-même peut être générateur de remise en cause et peut donc favoriser, d'une certaine façon, les "égarements" ; c'est ainsi que les enfants d'Israël se mirent à murmurer. Le Seigneur dit alors à Moïse : « J'ai entendu les murmures des fils d'Israël. Tu leur diras : "Au coucher du soleil, vous mangerez de la viande et, le lendemain

---

<sup>5</sup> [Les étapes de la traversée du désert par Israël \(bibliquest.net\)](http://bibliquest.net)

matin, vous aurez du pain à satiété ». Ils reçurent successivement des caillles et du pain, qu'ils avaient nommé « la manne ». Cela les a regalanisés pour la suite de l'aventure.

### **Etape 8 - Ancrer les changements dans la culture – La mission de Josué : Prise de la possession de Canaan sous Josué**

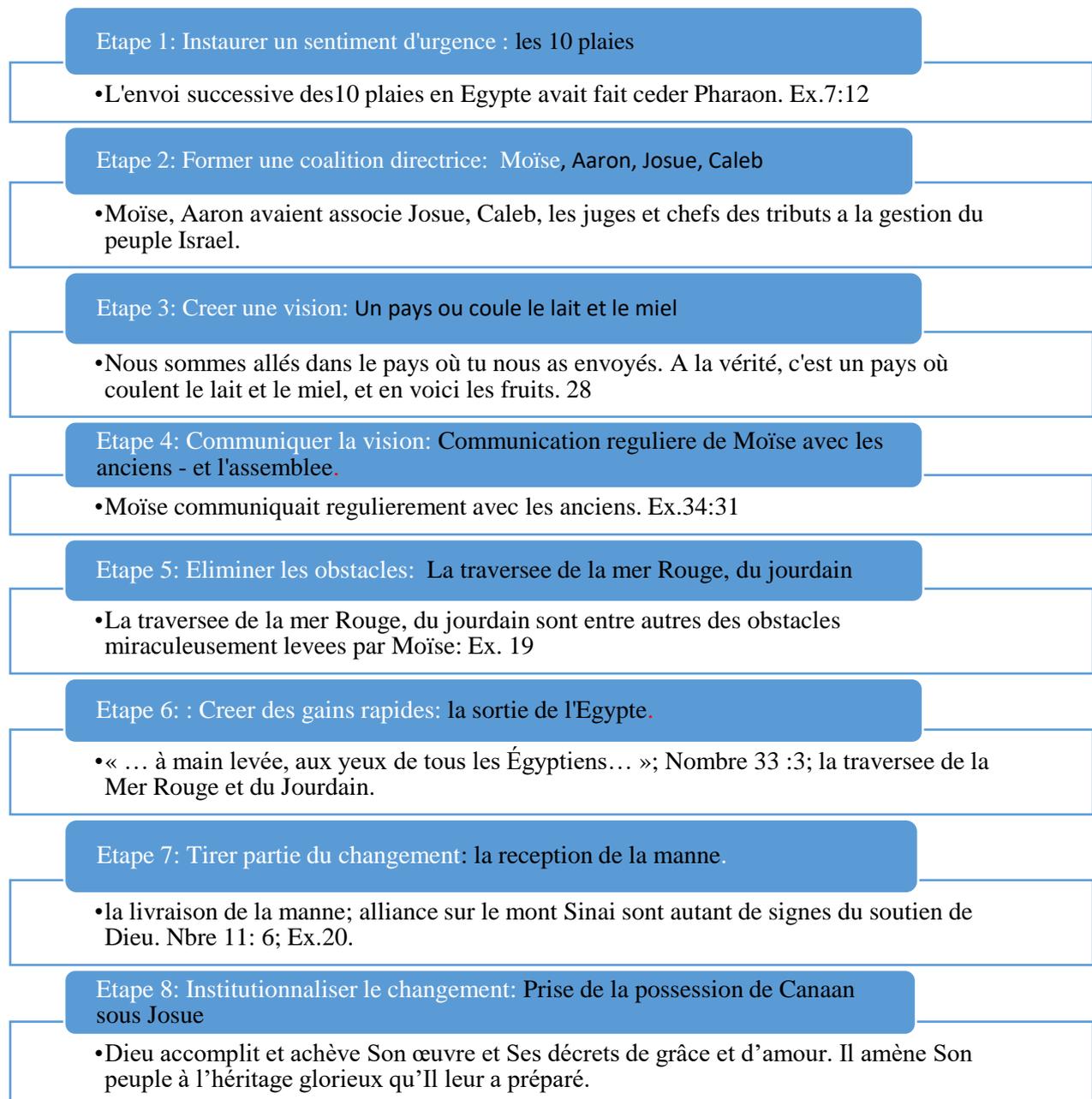
Pour que le changement prenne, il doit faire partie de ce qui fait l'essentiel de la communauté - les valeurs fondamentales, ce en quoi les acteurs croient profondément, le charisme du leader et sa mission / vision. En outre, les leaders formels, aussi bien que ceux qui sont informels, doivent contribuer à envisager et soutenir les changements. Raconter ce qui a bien réussi et apprécier la contribution des membres apportera également des bénéfices. Après 40 ans passés dans le désert, les Israélites prennent possession du pays de Canaan sous le leadership de Josué. A Canaan, ils avaient eu du succès à cause de leur fidélité vis-à-vis de Dieu. Cette fidélité était tout d'abord due à l'intégrité de leur chef, Josué. A ce moment, Josué s'approchait de la fin de sa vie terrestre alors qu'il y avait encore beaucoup de travail à faire. Naturellement, le vainqueur de Canaan sentait une grande sollicitude pour son peuple. « Le pays avait été partagé et le peuple était joyeusement installé dans ses possessions mais bon nombre de païens y demeuraient toujours ».<sup>6</sup>

La synchronisation des différents événements du parcours des enfants d'Israël avec les 8 étapes du modèle de Kotter est résumée dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>6</sup> [LA POSSESSION DEFINITIVE DE CANAAN | Apostolic Faith West & Central Africa \(apostolicfaithweca.org\)](https://www.apostolicfaithweca.org/)

**Figure 4** : Le leadership de Moïse à travers les 8 étapes du paradigme managérial de Kotter.



Source : réalisé par l'auteur de l'article

Relevons, pour conclure cette analyse comparative, qu'au rang des rares<sup>7</sup> reproches faits au modèle de Kotter se trouve le fait qu'il est principalement applicable aux changements s'insérant dans une approche « top-down », c'est-à-dire émanant du Top Management, et supposant que le Top Management et les leaders du changement sont tous des « alliés » dévoués et impliqués dans le changement, même si cela n'est pas toujours le cas. Coïncidentellement, il apparaît dans le cas de la sortie des enfants d'Israël d'Egypte que Moïse reçut sa mission de

<sup>7</sup> [Conduire le changement : 3 limites au modèle de Kotter \(sia-partners.com\)](http://sia-partners.com)

Dieu (son allié intime et mandataire) dont le soutien ne lui fit pas du tout défaut, présentant une parfaite situation de « Top-down » management, qui est une similitude additionnelle.

Cette analyse transposée dans le contexte des entreprises et autres organisations à but lucratif donnerait la cartographie des acteurs comme sur le tableau ci-dessous :

**Tableau 2** : Cartographie des acteurs dans le contexte d'une entreprise.

<b>Catégorie d'acteurs</b>	<b>Personnages associés dans la gestion du changement</b>
Sponsor	Conseil d'Administration
Catalyseur/Champion	Directeur General / Consultant
Managers/Relais	Chefs de départements/Sections/Unite
Opposants	Les résistants internes/les compétiteurs
Bénéficiaires	L'entreprise/employés.

Source : Auteur de l'article

Appliquée dans le contexte des structures gouvernementales, l'analyse donnerait la cartographie des acteurs comme sur le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3** : Cartographie des acteurs dans le contexte d'un gouvernement ou de ses structures.

<b>Catégorie d'acteurs</b>	<b>Personnages associés dans la gestion du changement</b>
Sponsor	Président de la république/Chef de l'Etat/Parlement.
Catalyseur/Champion	Chef du Gouvernement / Chef de Département ministériel / Gouverneur
Managers/Relais	Ministres/Conseillers/Directeurs Généraux
Opposants	Opposition, politique / Résistants/Forces externes
Bénéficiaires	Les structures gouvernementales/la population

Source : Auteur de l'article

---

## Conclusion

Le parfait encastrement des différents aspects et attributs du leadership manifesté par Moïse dans cette grille à huit (8) étapes permet bien de conclure que le leadership de Moïse s'inscrit dans le sillage du paradigme managérial de conduite de changement prôné par John Kotter (Kotter, 1996). Vu que l'histoire de la sortie des enfants d'Israël a préexisté à John Kotter, dirait-on que ce dernier a été inspiré par cette histoire dans la conception de sa théorie ? Beaucoup d'autres situations similaires dans la vie des organisations et sociétés modernes en perpétuelle transformation pourraient donner la même inspiration. Le Leadership de Moïse demeure cependant le modèle par excellence<sup>8</sup> pour les leaders d'obédience chrétienne de toutes les époques.

Ce modèle en 8 étapes de Kotter est donc un outil précieux qui, utilisé intelligemment et adapté à la réalité de chaque organisation ou situation par ces leaders modernes se réclamant de l'école de Moïse, peut permettre des résultats formidables et à impacts incommensurables.

Les éléments essentiels dans ce paradigme de conduite de changement sont la vision, la sélection des co-équipiers, la communication de la vision et des priorités, et la probité du leader. Il est important que chaque leader ait une vision claire du changement qu'il s'engage à réaliser, définisse ses priorités et bâtisse autour de lui une équipe fiable. C'est ce que Moïse a fait ; malgré qu'il ne soit personnellement arrivé à Canaan, la bonne organisation qu'il a mise en place a permis à son successeur Josué d'accomplir la mission.

La cartographie des acteurs change, dépendant de ce que l'on est dans une entreprise commerciale, organisation gouvernementale ou non gouvernementale etc., mais les étapes et le mode de gestion restent les mêmes. Tout leader se réclamant de l'école de Moïse, qu'il soit dans une organisation privée ou un gouvernement, pour réussir, devra bien choisir ses Aaron, Jethro, Josué, Caleb, chefs de tribus, et surtout un patron-allié dont le soutien est inconditionnel. Sa vision, ses valeurs, sa probité, et son charisme, constitueront le socle de son succès.

---

<sup>8</sup> <https://leaderschretiens.com/2013/06/14/Moïse-le-leader-par-excellence/>

## BIBLIOGRAPHIE

Autissier, D., Moutot, J.M. (2003) « Pratiques de la conduite du changement », Dunod, 2003.

Autissier, D., et al. (2012). « Les stratégies de changement – L’hypercube du changement gagnant », publié en 2012

Autissier, D., Moutot, J. (2015a). « Le changement agile : Se transformer rapidement et durablement ». Dunod.

Autissier, D. & Moutot, J. (2015b). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10, 37-44. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>

Autissier, D., Moutot, J. (2016). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, performance*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2016.01>

David Autissier et al., « Du Changement à la Transformation », *Question(s) de management*, ID : [10670/1.14b3kb](https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037)

Cherkaoui, Adil & Haouata, Sanaa. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion.

Jacques, Arnol-Stephan « Réussir des changements : la méthode Moïse », dans le *blog de J-2 Reliance*.

Kanter, R. Mosee (1983), “The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation”, New York, Simon & Schuster,

Kotter, J, 2012, “Leading the change”, Harvard Business Press, 2012 - 194 pages

Kotter J. P. (1996): *Leading Change*, Boston : Harvard Business School Press.

Maurand-Valet, A. « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? » [communication 46 après correction suite à l'évaluation \(hal.science\)](https://hal.science/hal-01444444).

La Bible en français, version Louis Segond 1910

Liens des sites internet consultés

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Changement> consulté le 01 février 2024

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mo%C3%AFse> consulté le 01 février 2024

<https://leaderschretiens.com/2013/06/14/Moïse-le-leader-par-excellence/>

[Conduire le changement : 3 limites au modèle de Kotter \(sia-partners.com\)](https://sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter)

[Les étapes de la traversée du désert par Israël \(bibliquest.net\)](https://bibliquest.net/les-etapes-de-la-traversée-du-désert-par-israël)