



Le changement organisationnel : Une grille de lecture taxonomique

*****Cette communication inédite est tirée des travaux de ma thèse, en cours de rédaction*****

Azzarradi Otman

Doctorant au Laboratoire LURIGOR

Université Mohammad Premier Oujda – Maroc

o.azzarradi@ump.ac.ma

Fikri Khalid

Professeur d'Enseignement Supérieur attaché au Laboratoire LURIGOR

Université Mohammad Premier Oujda – Maroc

fikri@ump.ac.ma

Résumé :

Les travaux portant sur le changement organisationnel sont de deux types : ceux qui étudient son contenu et ceux qui étudient son processus. Ce travail vise à proposer un cadre de référence introduisant le concept de la dynamique du changement via un exposé de l'état de l'art et du cadre théorique et analytique. Ainsi, en se positionnant à côté des travaux examinant le changement eu égard de son contenu, nous manifestons notre conviction que les solutions apportées aux changements dans des contextes particuliers ne peuvent être transférables à d'autres cas que s'ils présentent les mêmes attributs. Dans cette veine, ce travail propose une grille de lecture pour la taxonomie d'un changement basée sur ses propriétés et ses attributs : sa substance. Ce faisant, un inventaire a été fait d'abord des différents travaux classifiant le changement sur la base de critères donnant lieu à des dualités des types de changement. Ensuite, un travail de regroupement des différentes logiques de classification du changement a été réalisé à travers des filtres qui tiennent compte des significations portées par les critères ou par les types. Enfin, le tout est regroupé dans un cadre qui expose l'ensemble des critères hiérarchisés en fonction de la capacité de chacun à induire le maximum d'attributs.

Mots-clés : dynamique du changement, contenu du changement, taxonomie, critères de classification, types de changement.



Le changement organisationnel :

Une grille de lecture taxonomique

1. INTRODUCTION

Le monde ne cesse de se transformer dans ses différentes dimensions. Face à cela, le changement s'envisage comme une posture permanente (Sticklet, 2002). Il tend dès lors à devenir la règle au moment où la stabilité est une exception (Vandangeon, 1998). Les managers se trouvent préoccupés par le changement (p.120) puisqu'il est devenu un enjeu central pour les organisations (Latortue, 2017). Ce n'est plus une question de performance, mais de survie. Face au risque de déclin, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs stratégies et leurs structures (Zid, 2006) et par conséquent mettre en œuvre de nouveaux objectifs (Jaros, 2010). C'est en changeant que les organisations s'adaptent à la réalité d'un environnement évolutif et améliorent leur performance (Latortue, 2017).

La diversité des définitions du changement proposée par les chercheurs a donné lieu à des typifications qui, elles-mêmes, soulignent la diversité des situations du changement (Marceau, 2006, p. 36). Un ensemble d'histoires possédant des ressemblances et permettant aux décideurs et aux praticiens d'en prendre part en vue de tirer des leçons pour conceptualiser des solutions possibles à des problématiques du changement. Étant partisan de l'approche contingente, ces solutions ne sont pas mécaniquement extrapolables et universellement applicables (Vandangeon et Autissier, 2013). Les solutions sont de bonnes pratiques pour conduire le changement et pour prévenir les facteurs de son échec (Al-Haddad et Kotnour, 2015; Balogun et al., 2015; Beer et Nohria, 2000; Grover, 1999). Ceci nous permettra de creuser dans les faits pour les rapprocher avec la situation vécue.

Ce travail s'inscrit également dans une logique hypothétique qui part du postulat selon lequel le choix de la méthode de conduite du changement la plus appropriée reste tributaire en grande partie de la pertinence et de la clarté de la détermination de la forme, la qualité et les caractéristiques du changement (Al-Haddad et Kotnour, 2015). Dans la même veine, Moore (2011, pp. 6–7) affirme que l'introduction d'une discipline de changement devrait commencer par la compréhension de là où se situe l'organisation au moment actuel. Sur la base d'une



catégorisation souvent reprise par les chercheurs en sciences de gestion, les travaux les plus riches traitant du changement organisationnel sont ceux dont la vision du changement s'inscrit simultanément dans différentes catégories (Van De Ven et Poole, 1995).

Pour donner plus de clarté aux facteurs agissant sur la dynamique du changement organisationnel, il convient de donner un cadre analytique simple mais suffisamment robuste permettant de soumettre certaines assertions essentielles à la validation et à la discussion. Notre objectif serait alors de cartographier les apports de la littérature portant sur le changement de manière à concevoir un modèle permettant de classifier le changement en fonction d'un maximum de critères. Ainsi, il serait plus aisé de procéder à un alignement des types du changement avec les méthodes et les outils de sa gestion ainsi que ses effets.

Pour garantir que la probabilité qu'une solution proposée soit applicable, il serait opportun de définir dans un premier temps les facteurs agissant sur la dynamique du changement. Il s'agit d'un travail de conception, sur la base d'une grille de lecture théorique, d'une modélisation des éléments qui distingue une situation de changement par rapport à une autre. L'originalité de cette grille se basera sur un état de l'art quasi exhaustif sur la classification du changement. L'idée défendue de ce travail repose sur l'hypothèse qu'une solution proposée ne peut être extrapolable qu'aux situations similaires.

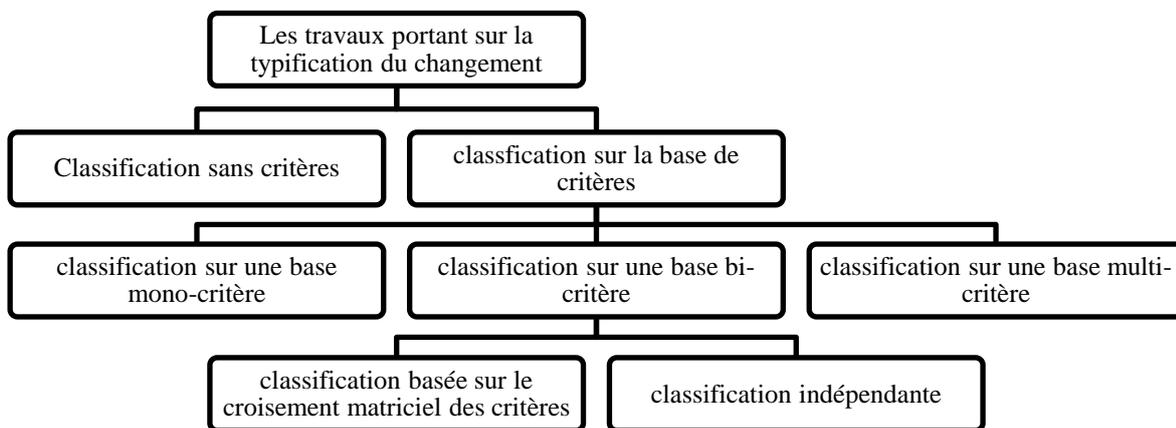
En procédant à une revue de la littérature existante sur le changement organisationnel, ce papier propose une classification des travaux portant sur la taxonomie du changement organisationnel. Ainsi, deux grandes catégories de travaux sont distinguées. La première catégorie propose des classifications de changement sans, explicitement, faire référence à des facteurs ou à des critères (Rondeau, 2008; Senior, 2002; Weick et Quinn, 1999; Grundy, 1994; Romanelli et Tushman, 1994; ; Gersick, 1991; Levy et Merry, 1986; Tushman et al., 1986). Quant à la seconde catégorie, elle fait état d'une panoplie de classifications du changement organisationnel basée sur des critères explicites. Partant de là, trois sous-catégories de travaux peuvent être distingués : **d'abord** un ensemble de travaux qui se base sur une logique de typification du changement monocritère (Desreumaux, 2015; Watzlawick et al., 2014; Desreumaux et al., 2009; Romanelli et Tushman, 1994; Perret, 1994; Van De Ven et Huber, 1990; Allaire et Firsirotu, 1989; Mohrman Jr. et al., 1989; Gilbert, 1988; Quinn et Cameron, 1983). **Ensuite**, un deuxième ensemble de travaux qui propose une classification sur une base bi-critère. Ces travaux peuvent pareillement être scindés en deux blocs: le



premier présente les typologies de changements sous la forme de matrices qui croisent les deux facteurs (Johnson et al., 2017; Balogun et al., 2015; Zollo et al., 2013; Perotti, 2011; Plowman et al., 2007; Zollo, 2005; Brassard, 2003; Meyer et al., 1990) ; alors que le second expose les typologies de changement pour chaque critère, l'un indépendamment de l'autre (Latortue, 2017; Greenwood et al., 2002; Vandangeon, 1998).

Enfin, un troisième et dernier ensemble de travaux portant sur un agencement des types de changements organisationnels sur une base multicritère (Senior et Swailes, 2016; Al-Haddad et Kotnour, 2015; Autissier et al., 2012; Pichault, 2005).

Figure 1 : Logiques de classification des travaux portant sur la taxonomie du changement organisationnel (élaborée par nous-même)



2. LES TRAVAUX PORTANT SUR LA CLASSIFICATION DES TYPES DE CHANGEMENT SANS BASE CRITERIOLOGIQUE

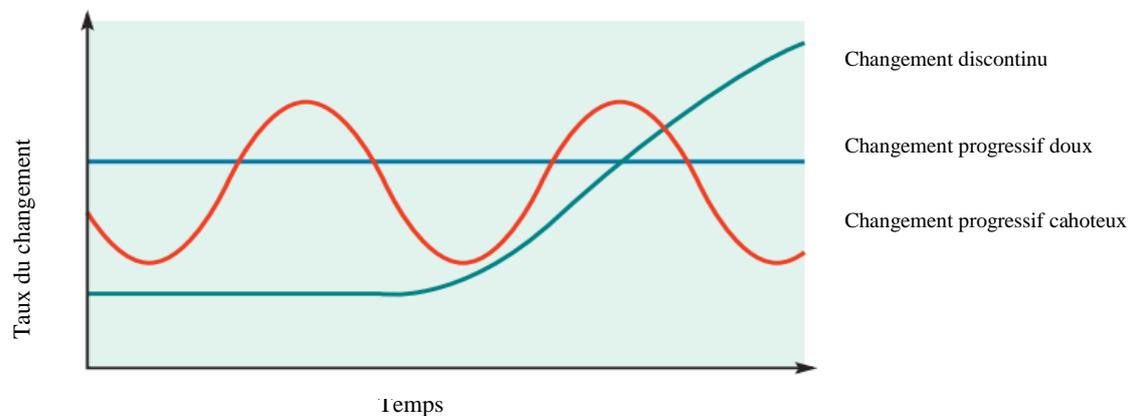
Le premier bloc des travaux portant sur la classification des types du changement organisationnel ne se base pas sur des critères explicites. La logique de ces travaux n'exclut pas l'éventualité de subordination des types de changement à des critères sous-jacents.

Dans cette mesure, Grundy (1993) propose trois variétés de nature de changement organisationnel. D'abord, un **Changement progressif doux** qui prend une voie lente, systématique et prédictible. Ensuite, un **changement progressif cahoteux**, qui peut être déclenché par les pressions de l'environnement ou par des initiatives internes. Ce changement se caractérise par des périodes d'équilibre ponctuées par une accélération de son rythme. Ces deux types de changement progressifs sont considérés comme des moyens et non une finalité



du changement. Enfin, un **Changement discontinu** qui se distingue par des changements rapides au niveau stratégique, structurel, culturel ou au niveau de ces trois composantes. Il est assimilé à un changement en réponse à des niveaux élevés de turbulence environnementale soudaine et imprévisible. Bien que ces trois types de changement proposés par Grundy (1993, pp. 24–25) soient intuitifs, ils sont peu simplistes (Senior et Swailes, 2016). La logique véhiculée par cet auteur repose sur la distinction entre les changements progressifs continus et les changements discontinus. De ce fait, nous pourrions déduire que le rythme du changement est le critère de classification adopté.

Figure 2 : les types majeurs du changement organisationnel (Grundy, 1993, p. 25)



Pour sa part, Anderson et Anderson(2010a) proposent les trois types de changement suivants : un changement **évolutionniste**, **transitionnel** et **transformationnel**. La logique véhiculée par cette classification renvoie fondamentalement à la façon dont le changement évolue. De surcroît, (Anderson et Anderson, 2010b) identifient trois aspects du changement : le contenu, les personnes et le processus. Le contenu renvoie à ce qu'on change : stratégies, systèmes, technologies et pratiques de travail. Les personnes font référence à la dimension personnelle du changement en s'intéressant aux acteurs impliqués dans le changement et à leurs comportements lors de la mise en œuvre du changement. Quant aux processus, ils mettent l'accent sur toutes les actions et procédures entreprises lors de la mise en œuvre du changement. Pour ces auteurs, la réussite du changement est fondamentalement tributaire du degré d'alignement de ces trois dimensions.

Rondeau (2008) a conceptualisé une typologie du changement en s'appuyant sur les quatre composantes organisationnelles suivantes : gestion des processus, gestion des ressources



humaines, gestion des ressources et gestion de la position dans l'environnement. Selon lui, quatre types de changement sont distingués :

- Le **réaménagement** dont l'objectif est d'améliorer le niveau d'intégration des moyens et des activités et du partage des informations stratégiques par toutes les sphères de l'organisation.
- Le **renouvellement** s'initie d'une modification culturelle en vue de s'assurer que les acteurs acceptent leurs façons de faire.
- Le **réalignement** se base sur un système de contrôle pour optimiser l'obtention et l'usage des ressources.
- Le **redéploiement** repose sur la recherche d'une conformation de la demande contre un redéploiement de l'offre

Cet auteur s'appuie sur une logique selon laquelle chaque type a pour vecteur un ensemble de critères que l'organisation doit surveiller en vue de sélectionner le type de changement le plus idoine.

Tushman et Romanelli (1985) ont proposé une classification dichotomique des types du changement en distinguant le changement de convergence et le changement de réorientation. À cette dichotomie, Tushman et Romanelli (1994) reviennent pour rajouter une autre logique de classification en utilisant le terme *de transformation* au lieu de changement en partant de l'idée que toute transformation majeure des domaines qui touchent la culture, la stratégie, la structure, la répartition du pouvoir et le système de contrôle est considérée comme transformation stratégique. Ils ont ainsi identifié trois modèles de l'évolution organisationnelle (voir infra) qui sont déterminés selon la logique dans laquelle s'insère l'organisation au moment du changement (Van De Ven et Huber, 1990).

- Un modèle « **inertique** » : où l'évolution de l'organisation est considérée comme une reproduction des transformations passées et suivant les normes.
- Un modèle **réactif** : l'organisation doit s'adapter à l'environnement qui lui impose le changement.
- Un modèle **proactif de management stratégique** : le développement de l'organisation est une action volontaire du dirigeant qui décide de la trajectoire et des objets à changer.

Dans leur tentative de classification des différences entre les types de changement, Gersick (1991) et Leczy et Merry (1986) distinguent le changement **révolutionnaire** (planifié) celui **évolutif** (émergent). Le premier type de changement révolutionnaire s'écarte considérablement de l'organisation existante et se produit soudainement dans le cadre d'une



cible planifiée, avec l'enregistrement de changements radicaux au sein de la mission, de la culture et de la structure (Alsharari, 2013). Ce type de changement tend à être associé au changement de second ordre au sens de Desreumaux (2015) et Pesqueux (2004) bien qu'il se produit rapidement. En revanche, les changements évolutifs sont considérés comme naturels et émergents dans un cadre existant et ont tendance à modifier la mission et les valeurs au fil du temps (Gersick, 1991; Levy et Merry, 1986). Par conséquent, tous ces types de changement organisationnel se situent par rapport aux perspectives dominantes : les approches planifiées et émergentes.

Dans la même perspective, Weick et Quinn (1999) ont proposé une conception de changement à deux revers. Ils ont ainsi relié la notion du changement évolutionnaire à la notion du changement continu d'une part ; la notion du changement révolutionnaire à celle de changement épisodique de l'autre. Bien qu'avec cette classification, aucun critère de classification n'est explicitement énoncé, l'existence d'une base de classification critériologique binaire peut être déduite. Le premier critère étant celui de la source du changement lorsqu'ils avancent le changement initié par les managers et qui touche le système dans sa globalité, tandis que le second est relatif à la temporalité de diffusion du changement dans les organisations lorsqu'ils discutent les types de changement continu et épisodique.

En définitive, cette logique de classification des types de changement paraît intéressante dans la mesure où elle met en relief chaque type de changement avec un autre. À titre d'exemple, un changement évolutionnaire ne peut qu'être continu dans la mesure où il s'agit d'une adaptation à l'environnement, alors que le changement révolutionnaire est épisodique ou discontinu et répond à un volontarisme des acteurs. Notons que les logiques de classification des types de changement sans base critériologique, avancées ci-dessus, n'excluent pas l'existence d'une base critériologique implicite. Les logiques de classifications ci-après appuient ce constat dans la mesure où certains travaux proposent les mêmes types en les basant sur des bases critériologiques.

3. LES TRAVAUX PORTANT SUR LA CLASSIFICATION DES TYPES DE CHANGEMENT SUR UNE BASE CRITERIOLOGIQUE

Ce point sera dédié à la présentation des travaux ayant porté sur la classification des types de changement sur une base critériologique. Comme le montre la figure 1, trois bases



critériologiques sont distinguées : une base mono-critère, une base bi-critère et une base multicritère.

3.1. LES TRAVAUX PORTANT SUR LA TYPIFICATION DU CHANGEMENT SUR UNE BASE MONOCRITERE.

Certains auteurs ont étudié le changement organisationnel en liaison avec le domaine de stratégie. Leurs travaux de taxinomie du changement peuvent être considérés comme une classification des stratégies. À cet effet, Gilbert (1988) a proposé une classification des modèles explicatifs du changement organisationnel sous un angle stratégique. Il distingue ainsi quatre stratégies de changement :

- Les stratégies **conservatrices** où le changement est pris comme porteur de risques,
- Les stratégies **rationalistes** où sont privilégiées les logiques de rendement,
- Les stratégies **personnalisantes** qui couplent changement et relations humaines,
- Les stratégies **décisionnelles** qui mêlent les deux précédentes.

Sur la même voie sont allés Allaire et Firsirotu (1989) pour classifier les stratégies de transformation en stratégies de **réorientation**, de **revitalisation** et de **redressement**. Quant à Desreumaux (2009), il a proposé une classification selon le degré de diversification horizontale ou verticale des activités (spécialisation, diversification, internationalisation) ainsi qu'une classification des stratégies secondaires suivant la mission stratégique (développement, stabilisation, redressement, rentabilisation)

Nous pouvons conclure ainsi que le changement dans ces cas est lié aux volets stratégiques. En terme critériologique, la logique de classification pourrait être considérée comme étant l'objet ou le contenu du changement.

Desreumaux (2015) poursuit le travail sur la taxinomie du changement en proposant une dualité de changement de premier ordre (adaptation) et un changement de second ordre (révolution). Cette dualité a fait l'objet de nombreux développements, avant et après, notamment de la part de Greenwood et Hinings (1988). Par la suite, c'est l'aboutissement des développements précédents par de nombreux auteurs, en l'occurrence Broadbent et al.(2001), Broadbent et Laughlin (2005) et Laughlin (1991).

Le changement de premier ordre est associé au maintien de la structure profonde d'un système organisationnel. Il est appliqué aux organisations ayant pour objet le changement incrémental avec l'instrumentalisation du choix stratégique en termes de dépendance à l'égard



des ressources. Une telle vision pourrait être appliquée aux changements de second ordre (révolution) appliqués aux organisations (métamorphose). Elle s'intéresse à la transformation fondamentale et à la rupture du modèle de l'organisation en poursuivant la voie du raisonnement en cycles de vie déclenchant la réorientation stratégique (Pesqueux, 2004, p. 16).

Soparnot (2005) conceptualise la taxonomie du changement en fonction de ses dimensions. Il distingue ainsi les modèles unidimensionnels des modèles multidimensionnels. L'unidimensionnalité peut être expliquée par un modèle hiérarchique, un modèle de changement continu ou du « développement organisationnel », un modèle politique, un modèle psychologique et un modèle incrémental. Cette logique de classification s'intéresse à la méthode du changement. Il s'agit de la ou des dimensions qui sont prises par le management pour conduire un changement. Implicitement, cet auteur met en exergue la dynamique du changement dans la mesure où il propose pour chaque situation le ou les modèles qui lui sont adéquats.

Dans leurs travaux portant sur la typification du changement, Quinn et Cameron (1983), ont proposé neuf types : changement de structure, de style de management, de relations avec l'extérieur, d'acquisition et de désinvestissement, de développements internationaux, des capacités d'innovation, des effets de croissance et de motivation du personnel, des changements de valeurs et des attentes pour le personnel et enfin des changements de technologie affectant l'organisation. À partir de cette typologie, nous constatons que la taxonomie prend sa source dans l'objet ou le contenu changé.

Partant de la complexité des organisations comme assertion, Mohrman. et al.(1989) ont discuté la classification des types de changement en fonction de son échelle. Ils distinguent ainsi le changement à grande échelle (radical) du changement à petite échelle (incrémental). Le premier fait référence à la profondeur du changement accompagné d'un changement généralisé des croyances et des valeurs fondamentales des membres, tandis que le second se réfère au temps nécessaire à une organisation pour effectuer des changements superficiels mineurs et continuels dont les impacts peuvent être bouleversants.

Dans la même perspective Anderson et Anderson (2010) nous fournissent une perspective classique sur les niveaux ou les types de changement. Ils en distinguent trois :



- Le changement de **développement** qui « *représente l'amélioration d'une compétence, d'une méthode, d'une norme de performance ou d'une condition existante qui, pour une raison quelconque, ne correspond pas aux besoins actuels ou futurs* ».
- Le changement de **transition** : « *Plutôt que d'améliorer simplement ce qui est, le changement de transition remplace ce qui est par quelque chose de complètement différent* »
- Le changement **transformationnel** : C'est le type de changement le plus complexe auquel les organisations sont confrontées. En effet, la transformation étant perçue comme changement radical passant d'un état d'être à un autre, nécessite un changement de culture, de comportement et de mentalité pour être mis en œuvre avec succès et ainsi assurer sa durabilité dans le temps »

Notons donc que cette classification se base sur le critère de **l'ampleur ou de l'échelle** du changement qui vise à étudier les niveaux qui pourront être touchés par le changement.

Sur la base d'une catégorisation souvent reprise par les chercheurs en sciences de gestion, les travaux les plus abondant sur le changement organisationnel sont ceux dont la vision du changement s'inscrit simultanément dans les différentes catégories (Van De Ven et Poole, 1995). Il reste à signaler que l'usage de la taxonomie du changement au niveau de ce type de travaux reste contextuel et destiné à des fins autres que la proposition d'une classification des types du changement.

Etant donné la complexité et la multi dimensionnalité du phénomène du changement, il serait inconvenant de baser sa classification sur un critère unique. Cette idée maîtresse laisse entrevoir deux avis différents, voire contradictoires. Le premier défend l'idée que la reprise et l'adoption de la classification mono critère est dépourvue de sens. D'où la pertinence d'engager un effort d'agrégation des différentes logiques dans un modèle synthétique basée sur la recherche d'une cohérence globale.

Pour le second avis, ces travaux restent extrêmement importants dans la mesure où leurs auteurs respectifs partent de l'hypothèse que la classification du changement se base sur un ensemble de critères hiérarchisés. Le critère global retenu de cette panoplie de critères constituerait la clé de voûte pouvant induire les typologies découlant des autres critères. Dit autrement, au lieu de classifier le changement sur la base d'une batterie de critères, ces auteurs ont proposé une classification dichotomique basés sur un critère unique et global, dont le sens peut indiquer les propriétés et les attributs du changement véhiculés par les autres critères, pris par d'autres auteurs séparément.



Dans le cadre de ce travail, nous supposons que les deux avis, bien paradoxaux qu'ils apparaissent, sont complémentaires. Ceci dit, notre classification va porter évidemment sur la collecte d'une batterie de critères nous aidant à relever les propriétés identifiantes d'une situation de changement. De surcroît, ces critères vont être hiérarchisés de manière à ce que le niveau N pourrait indiquer le maximum de propriétés du changement que celles portées par les niveaux n+1 et suivants.

3.2. LES TRAVAUX PORTANT SUR LA TYPIFICATION DU CHANGEMENT SUR UNE BASE BI-CRITERE

Ce type de travaux, dont les auteurs ont classifié les types de changement sur la base de deux critères, peuvent être scindés en deux groupes. Le premier peut être considéré comme la suite des travaux précédents dans la mesure où ils proposent des types associés à chaque critère. Alors que le second, qui s'avère intéressant pour la présente recherche, se distingue par l'identification des types du changement sur la base du croisement matriciel des deux critères retenus.

3.2.1. Types de changement sur la base de deux critères indépendants

Un certain nombre d'auteurs ont essayé de classer des types de changement sur la base de deux critères, sans qu'il y ait un croisement entre eux. Chaque critère permet ainsi de distinguer une dichotomie de types.

D'après la classification de Pettigrew et al. (1992), les types de changement sont distingués par leur ampleur et leur importance. Leur continuum de changement s'étend ainsi :

- Le changement **opérationnel** - à une échelle petite, relativement peu important.
- Le changement **stratégique** – considéré comme structurel, majeur et important.

Une autre classification similaire à la précédente est proposée par Buchanan et Boddy (1992) qui utilisent les deux dimensions suivantes :

- Le changement **progressif** et le changement **radical**.
- Le changement d'une **grande importance** pour l'organisation par rapport à celui qui est **périphérique** à son objectif.

Dans la même veine, Greenwood et Hinings (1996) ont proposé une classification qui repose sur deux dimensions : un changement *convergent ou radical* dans son étendue et un changement *révolutionnaire ou évolutionnaire* dans son rythme.



L'une des classifications les plus citées dans la littérature francophone nous est proposée par Vandangeon (1998). Cet auteur utilise la notion de « séquence d'événements ». L'ordre des événements en question ne conduit pas forcément à constituer des éléments stables permettant d'établir des lois de changement. Sur cette base, pour étudier les types de la dynamique du changement, cet auteur distingue deux processus de changement : le changement de type A (changement prescrit) qui s'introduit dans un contexte où la vision de l'organisation est claire et où les acteurs clés sont recensés. Alors que le changement de type B (changement construit) est caractérisé par une ambiguïté de la vision qui traduit une volonté de ne pas fixer un cadre de changement. À ce niveau, une grande marge de manœuvre est laissée aux agents. L'auteur défend l'idée selon laquelle, dans un même processus peuvent cohabiter les deux logiques. Cette complémentarité est la constituante de la dynamique du changement.

Par ailleurs, Vandangeon (1998) identifie deux facteurs agissant sur la dynamique de changement: l'**intentionnalité** du changement et son **mode de diffusion**. L'intentionnalité agit sur la décision de changer et la nature du changement à engager. Elle oppose un changement **imposé** par les lois de l'environnement, à un changement résultant de l'intervention **volontaire** de l'homme ou un changement **construit**. Quant au second facteur, celui du mode de diffusion, il explique comment se développe le changement dans l'organisation. Ce facteur oppose un changement **brutal** à un changement **progressif**. Par ailleurs, ce débat a été poursuivi par de nombreux auteurs. Chandler par exemple, insiste sur le rôle de l'environnement et des crises dans le changement, alors que Pettigrew met l'accent sur le contexte interne et la progressivité des processus. Cette classification a fait l'objet de plusieurs adoptions notamment, les travaux de ([Azzaradi et Fikri, 2017a, 2017b](#)), Herriau et Touchais (2012; 2009) et Touchais(2006).

En reprenant les mêmes types, Latortue (2017) s'est intéressé à la taxonomie du changement en se focalisant sur les critères de l'anticipation du changement et le rythme de son implémentation. Selon le premier critère, le changement peut être prescrit ou émergent. L'analyse du changement selon le second critère apporte une vision complémentaire au premier critère dans la mesure où un changement peut être incrémental en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue ou radicale qui marque une rupture.

Pour Meyer et al. (1990), la typologie du changement repose sur une classification en fonction de deux dimensions ; la première concerne le niveau d'occurrence du changement



(l'organisation ou l'industrie) et la seconde est relative au type du changement en cours, qui pourrait être continu ou discontinu. Le raisonnement de ces auteurs aboutit à quatre types du changement : une **adaptation** dans le cas où le changement est continu, une **métamorphose** dans le cas où il est discontinu, une **évolution** eu égard du secteur au cas où le changement est continu et une **révolution** lorsqu'il est discontinu.

En somme, les travaux s'inscrivant dans cette perspective de classification bi-critère ne sortent pas de la logique monocritère. L'intérêt qu'ils présentent réside dans la possibilité de rassemblement d'une multitude des critères en un seul modèle. Cette carence pourrait se justifier par la nature de ces travaux qui ne visent pas fondamentalement la classification des changements, mais privilégient des aspects méthodologiques et contextuelles précis.

3.2.2. Types de changement issus du croisement matriciel de deux critères

Les modèles inscrits dans cette vision combinent deux critères pour aboutir à une variété de types de changement. La pertinence de ces modèles réside dans leurs capacités à fournir une vision qui impute à chaque type des attributs en fonction de son positionnement dans la matrice. Zollo et al. (2013) ont étudié la perception du changement avec une double analyse et en deux temps : en amont une analyse de l'écart entre les éléments prévus et intentionnels et en aval une analyse du degré de conscience des acteurs de la matérialité du changement mis en place. Il combine ainsi l'aspect intentionnel et le degré de conscience pour aboutir à quatre typologies de changements.

Figure 3 : les quatre types de changement organisationnel (Zollo, 2005).

Degré de conscience	+	Emergence stratégique	Changement stratégique
	-	Changement autonome	Changement de représentation
		-	+
		Aspects intentionnels	

Ce modèle présente l'avantage d'identifier les facteurs qui freinent et ceux qui facilitent le changement (Pesqueux, 2004, p. 19).

Dans un autre cas, Brassard (2003, pp. 257–58) a étudié les types du changement en croisant deux critères ; D'une part l'envergure du changement qui fait référence à l'importance des éléments objets du changement ; d'autre part, la fonction du changement, qui peut être une adaptation ou une transformation. Force est de constater que ce dernier critère a fait l'objet de



développements précédents notamment par Anderson et Anderson (2010b) et Romanelli et Tushman (1994).

Figure 4 : Types de changement suivant leur envergure et leur fonction (Brassard, 2003)

Envergure du changement	La fonction du changement	
	Adaptation	Développement
Réduite	Modification mineure en vue de l'adaptation de l'organisation	Modification mineure en vue du développement de l'organisation
Grande	Transformation en vue de l'adaptation de l'organisation	Transformation en vue du développement de l'organisation

Dans la même logique, Johnson et al. (2017) ont poursuivi les travaux de Perotti (2011) pour modéliser la dynamique du changement en combinant deux critères : **l'anticipation** du changement (**proactif** et **réactif**) et son **rythme** (**incrémental** et **radical**). Ce modèle présente l'intérêt d'analyser les deux approches dominantes, c'est-à-dire d'où vient le changement et comment il se développe dans l'organisation. Cette logique donne lieu à une permutation (grille/matrice ???) qui combine quatre types de changement.

Figure 5: typologie des changements (Johnson et al. 2017)

	Changement incrémental	Changement radical
Proactif	Ajustement Anticipation des besoins du changement par un processus proactif d'ajustement des pratiques en cours.	Transformation planifiée Planification d'un changement drastique via l'anticipation en utilisant les techniques d'analyse stratégique et d'aide à la décision.
Réactif	Adaptation Réaction aux pressions environnementales. Adaptation du paradigme organisationnel existant afin d'éviter les incohérences trop flagrantes avec l'environnement.	Transformation forcée Remise en cause des schémas de pensée implicites à la suite d'un processus de dérive stratégique.

De leur part et à partir d'une adaptation des apports des travaux de Durant et Diehl (1989), Cashore et Howlett (2007) ont proposé une typologie de changement en se basant sur deux critères : son **rythme** (**rapide** ou **lent**) et sa **direction** (cumulatif ou non ?)



Figure 6 : Taxonomie de base du changement de politique en fonction du tempo et de la direction du changement (Cashore et Howlett 2007)

Description des types du changement	Tempo (rythme) du changement	
	Rapide	Lent
Cumulatif	Classique paradigmatique	Progressif incrémental
En équilibre	Faux paradigmatique	Classique incrémental

Les auteurs ont classifié le changement en deux types : **paradigmatiques** et **incrémentaux**. Le premier type fait référence à une situation où le **rythme** est rapide, pourtant, elle est sanctionnée par le retour au point d'équilibre de départ ; tandis que le second type est **progressif** et lent, mais cumulatif et qui va dans une même direction.

La figure 6 illustre comment la rapidité et la lenteur sont attribuées respectivement au changement paradigmatique (qui signifie radical), et au changement incrémental. L'axe décrivant les types du changement peut être cumulatif ou en équilibre. L'apport de ce critère se manifeste dans la capacité du changement à apporter des innovations durables ou tout simplement perturber le système qui le ramène à son point de départ au bout du processus.

Cette question nous renvoie vers le débat autour du moteur ou de la source du changement : adaptation/ transformation, émergence / prescription. Dans cet état d'esprit, un changement en équilibre serait un échec pour l'organisation alors que le changement cumulatif est une réussite.

Pour une organisation, la réussite consiste à aboutir à un état pérenne. Néanmoins, Perotti (2011) considère que ce raisonnement n'est pas valable pour le cas du changement émergent du fait qu'il est de nature non prévue et le retour à la case de départ est fortement recherché.

La figure infra est une cartographie des types de changement organisationnel en fonction de son **rythme ou de sa nature** (continu ou épisodique) et de sa **portée ou son étendu** (convergent ou radical) (Plowman et al., 2007, p. 518).

Le croisement des deux critères donne lieu à quatre types de changement : (1) **continu** et **convergent**, (2) **épisodique** et **convergent**, (3) **épisodique** et **radical** et (4) **continu** et **radical**. Chacun de ces types est distingué par rapport aux dimensions suivantes : le **moteur du changement** (stabilité/inertie), sa **forme** (adaptation/remplacement), sa **nature** (émergent/prévu), types de **rétroaction** (négative/positive) et types de **connexions dans le système** (serrées /desserrées).


Figure 7 : Conceptualisation de quatre types de changement (Plowman et al., 2007, p. 518).

		Portée/ étendu/ résultat	
		Incrémental	Radical
Rythme	Continu	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Le moteur de changement : instabilité mineure du système La forme de changement : de petites adaptations dans le cadre actuel. La nature de changement : émergent et local comme les membres improvisent et apprennent Feedback : le système utilise des réactions positives qui encouragent déviations et adaptations. Type de connexions : Perte de couplage qui garde les adaptations locales de l'amplification.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Le moteur de changement : instabilité majeure de système La forme de changement : modèle d'adaptation qui encadre le fléchissement La nature de changement : émergent et un large système d'adaptations accumulatives à l'intérieur de modèle Feedback : le système utilise des feedbacks positifs et négatifs qui poussent le système dans deux directions vers une instabilité délimitée Type de connexions : couplage serré qui active l'amplification d'une adaptation locale dans un changement radical</p>
	Discontinu	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Le pilote de changement : inertie mineure La forme de changement : des modifications mineures dans le cadre actuel La nature de changement : local et intentionnel Feedback : le système utilise un feedback négatif qui met en lumière le besoin d'une modification mineure Type de connexions : perte de couplage requière des modifications locales mineures</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Le pilote de changement : inertie majeure La forme de changement : une modification dramatique qui plie le cadre La nature de changement : intentionnel et un système large Feedback : le système utilise un feedback négatif qui met en lumière un besoin de changement majeur Type de connexions : couplage serré qui requière des modifications radicales larges</p>

Cette figure présente quatre manières différentes de conceptualiser le changement organisationnel sur la base de la vision de (Weick et Quinn, 1999) : continu ou épisodique et celle de (Greenwood et Hinings, 1996) : convergent ou radical.

La trajectoire du changement met l'accent sur les choix en termes de types de changement, mais aussi sur la manière dont ces différents types sont combinés pour fournir une approche plus progressive (Balogun et al., 2015, p. 20). Selon les auteurs précités, il existe, quatre types de changement : **adaptation**, **reconstruction**, **évolution** et **révolution**. Cette classification est faite sur la base du croisement de deux dimensions : la **nature** (incrémental/



big bang)¹ et les **résultats** finaux² (réalignement ou transformation). Ces types de changement se focalisent sur la recherche d'une cohérence entre les éléments organisationnels, individuels, structurels et processuels. Le changement serait alors un processus permanent caractérisé par un changement progressif, notamment une transformation (ou un réalignement), ou un changement radical (révolutionnaire ou de reconstruction) dans l'ensemble de l'organisation (Alsharari, 2013, p. 36). La figure ci-après illustre cette combinaison.

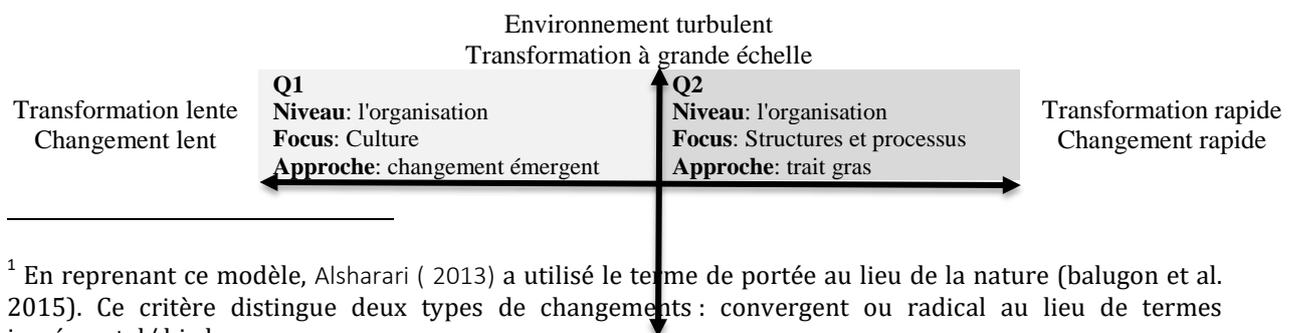
Figure 8 : Types du changement organisationnel selon Balogun et al. (2015:20)

		Résultats finaux	
		Transformation	Réalignement
La nature de changement	<i>Incrémental</i>	Evolution	Adaptation
	<i>Big Bang</i>	Révolution	Reconstruction

Par ailleurs, Sur la base d'un ensemble de travaux, Burnes (2017) a créé un autre continuum du changement en se basant sur deux dimensions ; la **vitesse** et l'**accent** ou l'**orientation** du changement.

D'un côté, il y a le changement **lent**, où on insiste sur le changement de comportement et de culture. À l'autre extrémité du continuum, il y a le changement **rapide**, où l'accent est mis sur les changements majeurs dans les structures et les processus. Chacune des situations étant analysée en fonction de l'**échelle** du changement (**petite** ou **large**) et associée à la situation de l'environnement (stable ou turbulent). Ce raisonnement aboutit à quatre situations. Chacune est définie par rapport à trois critères : le niveau (individu, groupe, organisation), l'objet changé et l'approche du changement. Cet alignement entre les différentes situations permet de pousser l'analyse vers plus de précision en donnant à chaque situation une panoplie de caractéristiques.

Figure 9 : un modèle de changement (Burnes, 2017, p. 410) (Traduit par nos soins)



¹ En reprenant ce modèle, Alsharari (2013) a utilisé le terme de portée au lieu de la nature (balugon et al. 2015). Ce critère distingue deux types de changements : convergent ou radical au lieu de termes incrémental/ big bang.

² Alsharari (2013) a utilisé le terme l'échelle au lieu de résultats finaux.



Q4 Niveau: individuel / groupe Focus: Attitudes / Comportement Approche: changement planifié	Q3 Niveau: individuel / groupe Focus: Tâches et procédures Approche: tayloriste ou kaizen
---	--

Changement à petite échelle
Environnement stable

3.3. LES TRAVAUX PORTANT SUR LA TYPIFICATION DU CHANGEMENT SUR UNE BASE MULTICRITERE

Cette catégorie de travaux met l'accent sur la taxonomie du changement en se basant sur plusieurs critères. À cet effet, Pichault (2005) aborde la description du changement sur la base de trois critères : d'abord l'**objet** du changement en répondant à la question « que change-t-on ? » : le fonctionnement organisationnel ? les politiques applicables aux fonctions ? la stratégie et/ou les outils organisationnels ? Ensuite le **niveau ou l'ampleur** du changement qui peut toucher le niveau stratégique, managérial et/ou opératoire et enfin les **temporalités**.

De surcroît, Pichault (2005) complète cette vision par une autre perspective d'analyse du changement. Il s'agit du mode de diffusion qui soulève la dualité de la progressivité et de la brutalité du changement. Ces deux perspectives juxtaposées conduisent aux modèles évolutionnistes de l'organisation qui changent incrémentalement et progressivement avec une possibilité de remise en cause de la structure organisationnelle. Cette vision voit le changement comme une succession de phases de ruptures et d'évolutions et chemin faisant, pose la question de la réversibilité (Arab et Lambert, 2020; Greiner, 1998, 1972).

Autissier et al. (2012) ont apporté une base des différentes représentations du changement. Ils qualifient ainsi le changement comme processus, inter-projets, déterminants de la qualité de vie au travail, compétence de gestion, adaptabilité individuelle à une situation ou comme ressource et stratégie. Sur cette base, ils répertorient douze variables de changement : biologique, de rationalité, institutionnelle, des ressources, de la contingence, psychologique, politique, culturelle, des systèmes, postmoderne, du sensemaking et de la praxis. L'importance de leur contribution réside dans l'analyse du changement par rapport à sa forme ses objets ou contenus.

Ces auteurs appuient leur analyse de la dynamique du changement sur les travaux de Vandangeron (1999, 1998), pour qui, la dynamique du changement est le résultat de deux facteurs : l'intentionnalité (prescrit /construit) et son mode de diffusion (radical/incrémental), avec l'inscription de la prééminence du premier facteur au niveau de la modélisation du



changement. À cette logique, Autissier et al.(2012) ajoutent une troisième dualité Masse/prescripteur. Cette dualité vise la distinction des changements en fonction du niveau hiérarchique chargé de les porter dans l'organisation : direction, managers ou bénéficiaires.

Quant à Goes et al. (2000), ils classent le changement en fonction de trois dimensions : les deux premières correspondent à celles proposées par Meyer et al.(1990) : le niveau d'occurrence du changement et son type, alors que la troisième dimension rajoutée, est celle du mode de changement qui oppose le changement déterministe ou prescrit au changement génératif ou volontaire.

Finalement, un travail synthétisant les approches qu'on peut qualifier d'orthodoxes est proposé par Senior et Swailes (2016). Pour ces auteurs, le changement organisationnel peut être classé selon trois dimensions : **le rythme, la portée et l'intentionnalité** (émergent ou planifié). Dans le même esprit, Ferlie et Pettigrew (1990) mettent en évidence quatre autres attributs abordant les changements en termes de **rapidité, de quantité, de processus et de qualité**.

4. DISCUSSION: DIVERSITE D'APPROCHES... VERS UNE REPRESENTATION

Sur la base de cette revue de littérature, un certain nombre d'observations s'imposent. Il s'agit en premier lieu de la diversité des approches de classification des types de changement. De nombreux critères peuvent être pris en compte pour typifier une situation de changement organisationnel. Reste à signaler que dans la majorité des approches présentées, pour un seul critère, est associée une dualité de types de changements contradictoires.

Ainsi, certains auteurs ont repris, totalement ou partiellement, les approches précédentes. Par ailleurs, dans de nombreux travaux, des auteurs utilisent des critères distincts pour aboutir à des types binaires similaires ou synonymes, tandis que d'autres, en maintenant les mêmes critères, aboutissent à des dichotomies dissemblables. Un bloc de travaux a inventé des classifications originales répondant aux singularités du contexte étudié.

Le changement organisationnel pourrait être qualifié alors d'un phénomène complexe à la fois sociologique et psychologie. Cette complexité s'explique par la diversité et l'interdépendance non contrôlée des différents contextes environnementaux agissant sur la dynamique du phénomène. Face à cette diversité d'approches, une question se pose avec acuité : dans quelle perspective un chercheur va-t-il se positionner ? Bien que cette situation laisse comprendre



qu'il existe un chevauchement, il y a lieu de procéder à un groupement en fonction du sens porté par le critère ou par les types y afférent.

À cet effet, la première catégorie de critère identifiée est celle qui tente de répondre à la question « que change-t-on ? ». Cette question a fait l'objet de nombreux développements sous différentes appellations. Certains ont utilisé l'objet du changement (Burnes, 2017; Autissier et al., 2012; Quinn et Cameron, 1983), d'autres utilisent le contenu (Sghari et al., 2015; Sghari, 2013; Anderson et Anderson, 2010b; Allaire et Firsirotu, 1989; Greenwood et Hinings, 1988) tandis que d'autres se sont focalisés sur la dimension du changement pour répondre à cette question (Soparnot, 2004). À ce stade, il est crucial de souligner que *l'objet du changement* peut être considéré comme le critère le plus déterminant du type du changement.

Une deuxième catégorie de critère de classification du changement fait référence aux niveaux organisationnels que touche le changement. Cette catégorisation est sans intérêt dans la mesure où elle pourrait être déduite de la première question relative aux objets changés. En d'autres mots, il serait automatique de déterminer le ou les niveaux dans lequel le changement se produit.

Cela dit, nous supposons qu'un autre critère pourrait être directement associé aux critères précédents. Il s'agit de l'ampleur du changement, appelée également échelle ou envergure, qui fait référence à l'importance du changement (Burnes, 2017; Senior et Swailes, 2016; Pichault, 2005; Brassard, 2003; Romanelli et Tushman, 1994; Pettigrew et al., 1992; Mohrman Jr. et al., 1989). Selon ce critère, le changement peut être d'une grande ou d'une petite ampleur. L'association de ce critère aux premiers ne se base sur aucun soubassement, seule une hypothèse est avancée pour dire qu'autant le changement est considéré stratégique et multidimensionnel, qu'il est considéré comme grand en termes d'ampleur.

En outre, la dichotomie des types de changement évolution/révolution est l'une des classifications les plus anciennes et les plus répandues dans la littérature. Cette classification trouve ses origines dans le domaine de la biologie. Certains auteurs ont ainsi proposé cette distinction en se basant sur le critère de l'ampleur du changement (Romanelli et Tushman, 1994), d'autres la rapportent au mode de diffusion (Weick et Quinn, 1999). Pour comprendre cette diversité d'avis, il serait judicieux de préciser que cette classification est une réponse à la question « pourquoi nous changeons ? ».



Cette classification correspond à la classification du premier et second ordre avancée par Desreumaux (2015) et Greenwood et Hinings (1996). Dans cette lignée, nous invoquons l'évolution dans les situations où un changement continu et progressif nécessite une adaptation imposée par l'évolution des paramètres de l'environnement, tout en maintenant le cadre actuel. Or, la révolution est associée à des situations de changement radical rompant avec le cadre actuel d'une façon épisodique et discontinu, et dont le moteur est la volonté des acteurs à réaliser une transformation. À partir de ces éléments, il convient de noter que cette classification est centrale dans la mesure où elle permet de chapeauter un certain nombre de types dérivant d'autres critères.

Dans le même ordre d'idées, la quatrième catégorie de critères se base sur l'analyse des sources ou des moteurs du changement, en répondant à la question d'où vient le changement ? Ainsi, un changement pourrait être initié par une volonté interne des acteurs ou en réponse à des forces extérieures de l'environnement (Latortue, 2017; Balogun et al., 2015; Greenwood et Hinings, 1996; Romanelli et Tushman, 1994). Cela revient à mettre en relief un débat entre le courant structurel et le courant interactionniste. Par ailleurs, entre les deux positions, et dans la foulée des théories configurationnelles, des choix stratégiques et écologiques, Romanelli et Tushman (1994) et Tushman et Romanelli (1985) ont développé la théorie de l'équilibre provisoire (*punctuated equilibrium theory*). Celle-ci décrit l'évolution des organisations comme étalée sur de longues périodes de stabilité. En raison de préoccupations liées à la cohérence interne et l'adaptation à l'environnement, ces périodes sont interrompues par des changements d'une envergure limitée et qui s'accumulent progressivement pour constituer à la fin ce que les auteurs qualifient d'évolution convergente. Cette dernière est considérée comme une transformation majeure et discontinue qui se produit rapidement et brusquement et qui touche les composantes principales de l'organisation.

Cette dernière catégorie pourrait être considérée comme une clé de voûte des autres catégories dans la mesure où chaque type de changement identifié correspond à d'autres types. Il s'agit notamment de la quatrième catégorie de critères qui répond à la question comment se diffuse le changement au sein de l'organisation ? Graduellement ou radicalement ? De nombreuses recherches ont classifié le changement sur cette base en avançant le critère de mode de diffusion (Pichault, 2005; Vandangeon, 1999, 1998; Weick et Quinn, 1999; Buchanan et Boddy, 1992), rythme d'implémentation (Johnson et al., 2017; Latortue, 2017; Senior et



Swailles, 2016; Cashore et Howlett, 2007), son étendu ou sa portée (Plowman et al., 2007; Greenwood et Hinings, 1996).

Certains travaux aussi rarissimes qu'ils soient, ont essayé de classifier le changement en fonction de sa vitesse qui se rapporte à la durée et la temporalité du changement. La pertinence de ce critère réside dans sa capacité à proposer différentes dichotomies. Il s'agit en premier lieu de la lenteur et de la rapidité du changement dans une organisation (Cashore et Howlett, 2007). C'est la période entre la première phase du processus du changement et la dernière et où l'organisation prétend retourner à la stabilité. La deuxième dichotomie qui ressort de ce critère relève de la temporalité du changement. Par ceci, nous entendons le caractère continu ou discontinu (épisodique) du changement (Plowman et al., 2007). La dernière dichotomie se rapporte à la direction du changement. En concordance avec la théorie de l'équilibre provisoire, ce critère fait la distinction entre le changement cumulatif ou non cumulatif (Cashore et Howlett, 2007).

Bien que cela puisse varier en fonction des contextes et des perceptions des acteurs, le type de changement selon les critères précédents, notamment l'objet et le rythme, pourrait être considéré comme découlant de la vitesse du changement. Ainsi, un changement radical ou révolutionnaire par rapport à son mode de diffusion ne pourrait être que rapide ou épisodique et vice versa.

Un dernier élément s'ajoute enfin à la liste, il s'agit du niveau d'occurrence du changement. À cet effet, le changement peut prendre source au niveau de l'organisation ou au niveau de l'industrie (Meyer et al., 1990).

A partir des développements précédents, nous proposons une conclusion qui met en évidence les différentes positions théoriques et empiriques pour satisfaire un double objectif. Le premier est de donner plus de visibilité aux chercheurs les aidant à se positionner par rapport à un cadre adapté aux contextes et aux cas étudiés. Cela sous-entend que seuls les critères et les typologies jugés adaptés et pertinents pour un tel cas seront retenus. Quant au second objectif, il ambitionne de mettre en cohérence l'ensemble des critères pour trouver des liens systémiques entre eux. À cet effet, le cadre conceptuel retenu devrait mettre en exergue les automatisations au niveau de la classification, pour les mettre à l'épreuve de l'expérimentation ou les observer dans un ensemble social réel.



5. CONCLUSION

La présente conclusion est consacrée à la proposition d'un cadre de référence qui introduit le concept de la dynamique du changement à travers la présentation d'un état de l'art, qui débouche sur un cadre théorique et analytique. Ce cadre est une synthèse fondée sur la littérature portant sur le changement organisationnel. Notre ambition est d'aboutir à une validité théorique qui dénote une adéquation entre les concepts émis dans la littérature et les significations répandues dans la pratique.

Notons ainsi que face à une inflation des travaux traitant le changement, nous avons relevé le défi de regrouper les positions saillantes et les classer dans un cadre unique qui marque leurs interactions et leurs intensités variables dans l'explication de l'objet de recherche. Etant donné que cette conception n'a été que rarement traitée dans la littérature portant sur les sciences de gestion, -notamment francophone- cette recherche a su produire un cadre intégratif assez large incluant : la découverte, l'explication et la compréhension des manières dont un changement est perçu et qualifié.

Le changement est traité dans la littérature en sciences de management eu égard à deux approches : celle de son processus et celle de son contenu (Sghari, 2013, p. 28). Dans le cadre la première approche, le phénomène est analysé au regard des causes et de la manière dont une organisation se développe et change au fil du temps (Van De Ven et Huber, 1990; Van De Ven et Poole, 1995). Il s'agit ainsi d'une analyse dynamique étalée sur une échelle temporelle. De l'autre côté, la seconde approche basée sur le contenu s'intéresse essentiellement aux impacts que produit un changement sur les organisations. Les conclusions de ces travaux sont généralement statiques, du moment qu'elles évaluent le changement à un instant donné.

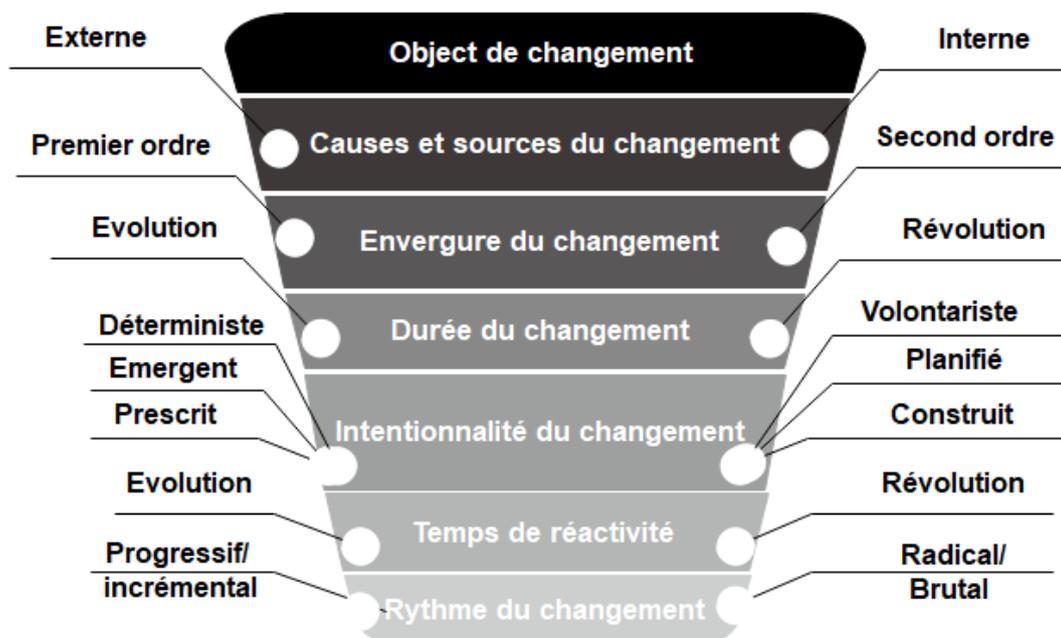
Notre travail se positionne dans le cadre des travaux basés sur le contenu. Ce choix s'explique par notre conviction que les solutions apportées aux changements dans des contextes particuliers ne peuvent être transférables et applicables à d'autres cas que s'ils présentent les mêmes caractéristiques. Partant de là, ce travail se distingue par la simplicité et la clarté de son objet : proposer une grille de lecture pour la taxonomie d'un changement

Cette grille de lecture, qui s'inscrit dans la pensée contingente, implique qu'avant d'analyser la dynamique de la progression des actions de changement, il convient d'analyser ses propriétés, et ses attributs ; sa substance. Cette substance a fait l'objet de nombreuses analyses



dans la littérature. Notre apport était d'inventorier dans un premier temps les différents travaux ayant classifié le changement en se basant sur des critères. Ces critères, uniques qu'ils soient ou multiples, ouvrent la voie à des dualités de types de changement. Dans un deuxième temps nous avons regroupé les différentes logiques de classification du changement ce qui nous a permis de les filtrer en tenant compte des significations portées par les critères ou par les types. Puis finalement, nous nous sommes parvenus à regrouper le tout dans un modèle qui fait ressortir l'ensemble des critères hiérarchisés en fonction de la capacité de chacun à induire le maximum d'attributs (Voir la figure 10 ci-après).

Figure 10: Modèle des facteurs de taxonomie du changement organisationnel (élaboré par l'auteur)



En guise de synthèse, la présente recherche s'est intéressée à l'étude du changement à la lumière de sa substance en se positionnant dans l'approche dite de « contenu ». Le choix de cette approche peut paraître réductionniste et incomplet, néanmoins, il s'appuie sur un argument admissible, celui de la pertinence et la plausibilité des résultats tant sur le plan théorique que pratique malgré leur dispersion. Partant de là, l'intérêt de rassembler et hiérarchiser la littérature portant sur l'étude du changement sous l'angle de son contenu est incontestable. Force nous est cependant d'admettre que le renouvellement des approches théoriques autour du changement ne peut être envisagé que s'il tient compte d'autres courants, notamment le courant processuel.



Références

- Al-Haddad, S., Kotnour, T., 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of OrgChange Mgmt* 28, 234–262.
- Allaire, Y., Firsirotu, M., 1989. Comment créer des organisations performantes : l'art subtil des stratégies radicales. *Gestion* 47–60.
- Alsharari, N., 2013. *The Dynamics of Management Accounting Change in the Jordanian Customs Organization as Influenced by NPM Reforms: Institutional Pressures* (Doctoral). Durham University.
- Anderson, L.A., Anderson, D., 2010a. *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*. John Wiley & Sons.
- Anderson, L.A., Anderson, D.B., 2010b. *Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership*.
- Arab, A., Lambert, G., 2020. L'entreprise comme lieu d'apprentissage et de changement: monographie de la première certification iso 9001 en Algérie. *Management international/International Management/Gestión Internacional* 24, 163–174.
- Autissier, D., Bensebaa, F., Moutot, J.-M., 2012. *Les stratégies de changement - L'hypercube du changement gagnant*. Dunod, Paris.
- Azzarradi, O., Fikri, K., 2017a. Modes de contrôle et dynamique du changement: cas du secteur public marocain. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* N°2, 151–175.
- Azzarradi, O., Fikri, K., 2017b. La dimension Sociale des modes de contrôle et dynamique du changement: un cas du secteur public marocain, in: *XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Balogun, P.J., Veronica, H.H., Prof, Johnson, G., Scholes, K., 2015. *Exploring Strategic Change*, 3rd ed. Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, England ; New York.
- Beer, M., Nohria, N., 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78, 133–141.
- Brassard, A., 2003. Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. *rse* 29, 253–276. <https://doi.org/10.7202/011032ar>
- Broadbent, J., Jacobs, K., Laughlin, R., 2001. Organisational resistance strategies to unwanted accounting and finance changes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Broadbent, J., Laughlin, R., 2005. Organisational and accounting change: theoretical and empirical reflections and thoughts on a future research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Buchanan, P.D., Boddy, D., 1992. *Expertise Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. Prentice Hall, New York.
- Burnes, B., 2017. *Managing Change*, 7 edition. ed. Pearson, Harlow, England ; New York.
- Cashore, B., Howlett, M., 2007. Punctuating Which Equilibrium? Understanding Thermostatic Policy Dynamics in Pacific Northwest Forestry. *American Journal of Political Science* 51, 532–551.



- Desreumaux, A., 2015. *Théorie des organisations*, 3rd ed. Editions EMS.
- Desreumaux, A., Iecocq, X., Warnier, V., 2009. *Stratégie*. PEARSON, Paris.
- Durant, R.F., Diehl, P.F., 1989. Agendas, Alternatives, and Public Policy: Lessons from the U.S. Foreign Policy Arena*. *Journal of Public Policy* 9, 179–205.
- Ferlie, E., Pettigrew, A., 1990. Coping With Change in the NHS: A Frontline District's Response to AIDS*. *Journal of Social Policy* 19, 191–220.
- Gersick, C.J.G., 1991. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *AMR* 16, 10–36.
- Gilbert, P., 1988. *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, connaissance du problème, applications pratiques*. ESF Editeur, Paris.
- Goes, J.B., Friedman, L., Seifert, N., Buffa, J., 2000. A turbulent field: Theory, research, and practice on organizational change in health care [WWW Document].
- Grandval, S., Soparnot, R., 2005. Le développement durable comme stratégie de rupture: une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle. *Management Avenir* 7–26.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., 1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *AMR* 21, 1022–1054.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., 1988. Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies* 9, 293–316.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C.R., 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *AMJ* 45, 58–80.
- Greiner, L.E., 1998. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review* 76, 55–64.
- Greiner, L.E., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *HBR*.
- Grover, V., 1999. From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. *IEEE Trans. Eng. Manage.* 46, 36–46.
- Grundy, T., 1994. *Implementing Strategic Change: A Practical Guide for Business*. Kogan Page Limited, 120 Pentonville Rd.
- Grundy, T., 1993. *Managing Strategic Change*. Kogan Page, London.
- Herriau, C., Touchais, L., 2012. Changement et système de contrôle : une perspective dynamique, in: *Contrôle de gestion, comptabilité et stratégie – Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Gervais*, pp. 101–116.
- Jaros, S., 2010. Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management* 10, 79–108.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F., 2017. *Stratégie*. PEARSON, 10^{ème} édition.
- Latortue, X., 2017. *Contribution méthodologique à l'accompagnement au changement organisationnel induit par l'implication des occupants dans un projet d'Habitat Participatif* (thesis). Bordeaux.



- Laughlin, R.C., 1991. Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models. *Organization Studies* 12, 209–232.
- Levy, A., Merry, U., 1986. *Organizational transformation: approaches, strategies, theories*. Praeger, New York.
- Marceau, J.-P., 2006. L'impact des changements organisationnels radicaux sur les outils de gestion: le cas de l'armée de terre. Université Robert Schuman, Strasbourg III.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R., Goes, J.B., 1990. Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal* 11, 93–110.
- Mohrman Jr., A.M., Mohrman, S.A., Ledford Jr., G.E., Cummings, T.G., Lawler III, E.E., 1989. *Large-scale organizational change*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, US.
- Moore, C., 2011. The path to business process transformation. *KM World* 20, 6–7.
- Perotti, C., 2011. Contribution méthodologique au changement organisationnel: facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique. 209.
- Perret, V., 1994. Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations (thesis). Paris 9.
- Pesqueux, Y., 2004. Du changement organisationnel, in: *La Dérive Organisationnelle, « Dynamiques d'entreprise »*. L'Harmattan.
- Pettigrew, A., Ferlie, E., McKee, L., 1992. *Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organisations, the Case of the NHS*. Sage Publications.
- Pichault, F., 2005. Le changement peut-il être géré ?, *Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, 169-192.
- Plowman, D.A., Baker, L.T., Beck, T.E., Kulkarni, M., Solansky, S.T., Travis, D.V., 2007. Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *AMJ* 50, 515–543. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647>
- Quinn, R.E., Cameron, K., 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science* 29, 33–51.
- Romanelli, E., Tushman, M.L., 1994. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *AMJ* 37, 1141–1166.
- Rondeau, A., 2008. L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope* 9.
- Senior, B., 2002. *Organisational change*. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Senior, B., Swales, S., 2016. *Organizational change, Fifth Edition*. ed. Pearson, New York.
- Sghari, A., 2013. Capacité de changement et processus explicatifs du changement : cas de Basic Bank. Aix-Marseill University, Aix en province.
- Sghari, A., Chaabouni, J., Baile, S., 2015. Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique: cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne. *Management Avenir* N° 78, 15–40.



- Soparnot, R., 2004. L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion* Vol. 29, 31–42.
- Stickland, F., 2002. *The Dynamics of Change: Insights into Organisational Transition from the Natural World*, 1 edition. ed. Routledge.
- Touchais, L., 2006. Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse, in: *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*. Tunisia, p. CD-Rom.
- Touchais, L., Herriau, C., 2009. Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission. *Management Avenir* n° 22, 70–91.
- Tushman, M.L., Romanelli, E., 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior* 7, 171–222.
- Tushman, M.L., Virany, B., Romanelli, E., 1986. Executive Succession, Strategie Reorientations, and Organization Evolution: The Minicomputer Industry As a Case in Point, in: Horwitch, M. (Ed.), *Technology in the Modern Corporation*. Pergamon, pp. 200–216.
- Van De Ven, A.H., Huber, G.P., 1990. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science* 1, 213–219.
- Van De Ven, A.H., Poole, M.S., 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *AMR* 20, 510–540.
- Vandangeon, D., Isabelle, 1999. Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes. Presented at the AIMS, Chatenay-Malabry.
- Vandangeon, D.I., 1998. La dynamique du processus de changement. *Revue Française de Gestion* 120–138.
- Vandangeon, D.I., Autissier, D., 2013. *Le changement organisationnel: 10 études de cas commentées.*, 1st ed. Eyrolles, Paris.
- Watzlawick, P., Weakland, J. h, Fisch, R., 2014. *Changements. Paradoxes et psychothérapie.* Points.
- Weick, K.E., Quinn, R.E., 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.
- Zid, R., 2006. *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions (Mémoire)*. université du Québec à Montréal, Montréal.
- Zollo, M., 2005. The Knowledge Evolution Cycle, in: Working Paper, AIM Research. GNOSIS, Manchester.
- Zollo, M., Cennamo, C., Neumann, K., 2013. Beyond What and Why: Understanding Organizational Evolution Towards Sustainable Enterprise Models. *Proceedings 2013*.