



# **Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle**

**\*\*\*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](mailto:o.azzarradi@ump.ac.ma)**

**Fikri Khalid**

**Professeur d'Enseignement Supérieur attaché au Laboratoire LURIGOR**

**Université Mohammad Premier Oujda – Maroc**

**[fikri@ump.ac.ma](mailto:fikri@ump.ac.ma)**

## **Résumé :**

---

À partir du moment où, dans une organisation, tout est changement, la conclusion la plus simple serait peut-être de dire qu'il ne peut jamais y avoir de définition universelle du changement organisationnel. Dans le cadre de ce papier, notre objectif consiste à démystifier ce concept en tentant de le définir sur la base d'un inventaire, la classification et l'analyse de l'ensemble des définitions du changement relevées dans la littérature.

**Mots-clés :** changement organisationnel, approche processus, approche contenu, approche synthétique, définition consensuelle.

---



# **Le concept du changement organisationnel :**

## **Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle**

### **INTRODUCTION**

Le monde ne cesse de se transformer dans ses différentes dimensions. Face à lui, le changement s'envisage comme une posture permanente (Stickland, 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).

Tout changement comporte aussi son lot de paradoxes et de contradictions (Zid, 2006), car il concerne à la fois les changements internes et externes, les évolutions et les révolutions, partiels et totaux, incrémentaux et brutaux. À partir du moment où tout est changement (Pesqueux, 2004), la conclusion la plus simple serait peut-être de dire qu'il ne peut jamais y avoir de définition, de modèle et de théorie universels du changement organisationnel, car il implique un mouvement vers un état futur qui comprend un contexte et un temps qui restent inconnus (Dawson, 2003)

Quoique son usage soit largement répandu et l'importance qu'on lui reconnaît en sciences de gestion, le changement organisationnel reste un concept mal défini, ambigu et banal (Bernoux, 2010; Vandangeon et Autissier, 2013). On a d'abord du mal à le définir : développement, transformation, progrès, évolution, révolution, ... et on se trouve dans l'impératif de lui associer des compléments tels que : organisationnel, stratégique, technologique, moral, social... De plus, la littérature portant sur les sciences de gestion marque l'absence d'un consensus sur une définition unique et complète du concept. Ensuite, il est banal dans la mesure où en quelques sorte tout est changement (Bernoux, 2010; Pesqueux,



2004). Plus encore, la diversité des approches et des définitions du changement nous permet de conclure que nous en connaissons très peu. Enfin il est ambigu car il est encore dans l'incapacité de cerner précisément l'objet que l'on veut observer.

Par ailleurs, la question qui se pose véritablement est de savoir de quel changement s'agit-il ? (Pesqueux, 2004). En effet, le sens du changement dépend, selon Pettigrew (1995) de la définition formulée par les chercheurs selon le cadre théorique adapté. Il les interpelle sur l'intérêt d'une conceptualisation du changement lors du travail de recherche. Dans cet ordre d'idées, Pettigrew (2007) estime que la mobilisation des théories du changement doit aboutir à une focalisation sur les différents aspects du changement. Dans notre cas, nous considérons que la tâche de définition et de conceptualisation de l'objet de recherche relatif au changement organisationnel n'est pas aisée. Pour cela, et malgré les difficultés, nous relevons le défi de tenter une représentation claire et synthétique du concept du changement en se basant sur l'analyse de l'évolution du concept et de ses différents aspects dans la littérature, pour au final proposer une définition à laquelle nous adhérons.

## **1. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UN CONCPET COMPLEXE AUX FACETTES MULTIPLES**

Etymologiquement, changer est issu du verbe latin *cambiare* qui signifiait « échanger, troquer ». Le mot changement a progressivement évincé le verbe *muer* (du latin *mutare*). Il exprime le fait de rendre autre, de modifier, d'où la construction *changer*. A la forme pronominale, « se transformer » intransitivement « devenir différent ». Avec un complément désignant aussi un inanimé, qui signifie « remplacer une chose par une autre de même nature ». Selon le dictionnaire Oxford, le changement est un mot-valise qui pourrait inclure différents aspects et dimensions. Sic, on pourrait y intégrer le renouvellement, la différenciation, la prise d'une autre forme, la modification, l'altération de nouvelles expériences et le passage d'un élément à un autre. Dans la réalité, ces dimensions incarnent différents types et formes de changement qui peuvent varier en fonction de son importance, sa nature et ses effets (Nor-Aziah et Sca pens, 2007; Pearsall, 1999).

Une définition unanime du changement fait toujours défaut. Goodman et al. (1982) considèrent que le sens du concept en question se réfère à son objet ; c'est-à-dire à ce qui doit être changé. *Ipsa facto*, le changement peut être considéré comme le passage d'un état à un autre ; un processus.



En sciences de gestion, le terme changement dans les organisations, hormis son usage commun, présente un sens qui demeure toujours abscons, où sa définition est problématique (Bernoux, 2010; A. Pettigrew, 1995; R. M. Kanter et al., 1992). Dès lors, tenter de proposer une énième définition du changement organisationnel ou une typologie de ses formes est un écueil. En effet, il en existe de nombreuses sans pour autant que l'une d'entre elles soit universellement reconnue (Kezar, 2011; Kezar, 2014; Vandangeon et Autissier, 2013). Les différentes définitions proposées incarnent chacune une vision singulière pour un même phénomène. À cet effet, Il existe deux visions ontologiques du changement sur lesquelles débouchent deux approches de perception de l'organisation : organisation comme objet, c'est-à-dire ce qui doit être changé ou comme processus ou ensemble de flux.

Dans la première approche, l'organisation se décrit comme un agencement de composantes (mise en évidence de la composition de l'objet étudié (Thiéart, 2014, p. 104)). Il peut s'agir d'attitudes, de croyances, de comportements d'individus ou de liens d'interaction entre les groupes de l'organisation (Goodman et al., 1982). Ergo, le changement ne serait qu'une transformation de ces composantes (Shirley, 1975). Dans la deuxième approche, l'organisation est perçue comme un processus composé d'un ensemble de flux marquant le passage d'un état à un autre, si et seulement si la vie de l'organisation est dominée par le changement (Marceau, 2006). Il s'agit d'une mise en évidence du comportement organisationnel dans le temps (Thiéart, 2014, p. 104). Dans ce cas, le changement et la stabilité sont considérés comme synonymes dans la mesure où l'organisation affiche une image de stabilité pour qu'elle soit perçue comme authentique aux yeux de certains observateurs. A contrario, le changement survient dans le cas où l'organisation veut être perçue en transformation (Van De Ven et Poole, 1995).

En vue de convenir une compréhension commune du changement organisationnel, nous tenterons de proposer une définition substantive du changement organisationnel. Or, il nous semble difficile de donner une définition à un thème très prisé en management. Par ailleurs, une panoplie de termes est utilisée pour décrire le changement organisationnel, dès lors, la révision de certaines de ces définitions pourrait clarifier notre conception et appréhension du concept du changement. Pour cette raison, nous nous voyons dans l'impératif d'élucider le sens de chaque concept.



Selon Marceau (2006), la réponse de l'organisation aux pressions extérieures est une *adaptation*; son passage involontaire d'une pratique à une autre est un *isomorphisme*; et, la mise en œuvre d'un nouveau programme ou une nouvelle pratique, s'appelle *innovation*. Ainsi, les dirigeants et les agents de changement ont tendance à se focaliser sur l'innovation, à créer quelque chose de nouveau. Ils doivent dès lors prendre en compte davantage l'environnement externe. En général, lorsque les dirigeants sont plus réceptifs, le changement est perçu comme adaptation ; quand ils sont plus passifs, c'est un isomorphisme.

## **2. LES DEFINITIONS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE SYNTHÈSE A PARTIR D'UN ETAT DE L'ART**

Le concept de changement organisationnel étant distingué d'autres concepts circonvoisins, il importe de faire parade des différentes définitions ayant été formulées par les chercheurs en management tout en les classifiant selon deux grandes perspectives : contenu - processus.

Dans ce cadre, les définitions ne manquent pas, notamment pour un phénomène traité en abondance. Pour cela, nous allons inventorier dans un premier temps les définitions énoncées par les auteurs francophones et anglo-saxons. Ensuite, un agencement de ces définitions sera effectué en vue d'établir une lecture thématique, car il nous semble utile et judicieux d'étudier l'évolution de la pensée sur ce point. Les tableaux ci-après illustrent bien la multiplicité des définitions de changement organisationnel. L'inventaire de ces définitions ne se veut en aucun cas exhaustif et obéit à une classification chronologique selon le courant basé sur le contenu du changement et celui basé sur le processus.

### **2.1. LES DEFINITIONS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL BASEES SUR L'APPROCHE PROCESSUELLE**

Eu égard de l'approche des processus du changement, celui-ci est traité et analysé au regard des causes et de la manière dont une organisation se développe et change au fil du temps (Van De Ven et Poole, 1995; Van De Ven et Huber, 1990). Il s'agit ainsi d'une analyse dynamique étalée sur une échelle temporelle. Le tableau ci-après énumère l'ensemble des définitions relevées qui s'inscrivent dans le cadre cette approche. L'essentiel de ces définitions réside dans le traitement du passage de l'organisation en général ou de l'objet changé d'un point A à un autre B, tout en s'intéressant au comment.



**Tableau 1 : Définitions du concept « changement organisationnel » dans le cadre de l'approche processuelle (collectées par l'auteur)**

<b>AUTEURS</b>	<b>DEFINITIONS PROPOSEES</b>
Lewin (1951)	Le changement est une séquence de trois phases correspondant à une décristallisation, un mouvement et une recristallisation des relations sociales.
Van De Ven et Poole (1988)	Le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social.
Bériot (1992)	Un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant (t) et un instant (t+1)
Vandangeon (1998)	Le changement organisationnel est défini comme le passage d'un état 1 à un état 2.
David (1998)	Le changement est la résultante d'une différence entre un état vécu et un état désiré.
Nurcan et al. (2002)	Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur.
Thiétart (2003)	Le changement est défini comme un processus qui amène un système physique, humain, social, ou moral à passer d'un état initial A à un état final B.
Paton et McCalman (2008)	Le changement est un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action.
Yatchinovsky (2018)	Le changement organisationnel traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé.

Dans cette vision, les définitions proposées par les auteurs discutent le changement dans sa dimension temporelle de passage d'une situation à une autre. Néanmoins, elles ne permettent de renseigner sur le ou les types de changement ayant été étudiés en particulier par les auteurs. Par exemple, Van De Ven et Poole, bien qu'ils soient reconnus comme processualistes, leur étude du changement est tournée vers l'innovation. Par ailleurs, l'essence des définitions proposées dans le cadre l'approche « contenu » sont tournés pour l'essentiel vers la discussion des dimensions sociales, humaines, cognitives et parfois de l'apprentissage.

## **2.2. LES DEFINITIONS BASEES SUR L'APPROCHE « CONTENU DU CHANGEMENT »**

Dans le cadre l'étude du changement organisationnel eu égard de l'approche basée sur le contenu, l'accent est mis essentiellement sur l'impact que provoque un tel changement sur les organisations. Les conclusions de ces travaux sont généralement statiques dans ce sens qu'elles évaluent le changement à un instant donné.



Dans ce papier, nous avons identifié de multiples et diverses définitions qui s'inscrivent dans le cadre de cette approche. Ainsi, une classification a été faite sur la base du sens porté par chaque catégorie de définitions. Chemin faisant, trois catégories ont été relevés : le bloc « structurel », « humain, culturel et cognitif », et un dernier bloc « synthétique ».

### 2.2.1. Définitions du changement à visée structurelle

Ces définitions sont dénommées ainsi parce que le changement est conçu ici comme toute modification de structure organisationnelle. Cette conception ne doit pas sous-entendre que le changement touche uniquement les structures organisationnelles, car d'autres composantes de l'organisation peuvent être affectées par un effet domino. Dit autrement, quand une structure subit un changement, d'autres composantes, systèmes ou processus organisationnels seront appelés automatiquement à être modifiés totalement ou partiellement.

**Tableau 2: les définitions du changement organisationnel basées sur la structure  
(collectées par l'auteur)**

AUTEURS	DEFINITIONS PROPOSEES
Burns et Stalker, (1961)	Le changement consiste dans le passage d'une structure mécanique ou bureaucratique vers une structure organique plus fonctionnelle et moins centralisatrice.
Lawrence et Lorsch, (1967)	Le changement, conséquence d'une contrainte, est une contingence structurelle (la théorie de la contingence structurelle)
Shirley (1975)	L'organisation est définie comme un système complexe composé de plusieurs parties mutuellement dépendantes. Le changement organisationnel est défini comme l'altération et la modification de ces systèmes.
Nelson et Winter, (1990)	Le changement est la réaction d'une organisation qui change de routine face à des modifications environnementales (théorie évolutionniste darwinienne).
Mintzberg (1992)	Le changement peut être stratégique et organisationnel ; il consiste alors dans l'évolution d'un type de structure vers un autre.
Dawson (2019; 1994)	Le changement organisationnel est défini comme toute modification des tâches ou des activités.
Brightman et Moran (2001)	La gestion du changement a été définie comme « le processus de renouvellement continu de la direction, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients internes et externes ».
Alas (2008)	Le changement est défini comme une réponse planifiée aux pressions de l'environnement et aux forces à l'intérieur d'une organisation.

### 2.2.2. Définitions du changement à visée humaine, culturelle et cognitive



Ce groupe de définitions est qualifié d'humain dans la mesure où ce n'est pas l'organisation qui subit la transformation, mais ce sont les acteurs qui la composent. Autrement dit, l'idée maîtresse est que pour changer une organisation, il faut agir sur ces membres à travers des transformations culturelles, cognitives et comportementales. La question de l'apprentissage et des comportements prend ici une place centrale.

**Tableau 3: les définitions de portée humaine (collectées par l'auteur)**

<b>AUTEURS</b>	<b>DEFINITIONS PROPOSEES</b>
Cyert et March,(1963)	Le changement est un processus de transformation radicale des structures et des compétences.
Crozier et Friedberg (1977)	Le changement est assimilable à un apprentissage : c'est l'acquisition de nouvelles capacités pour inférer une logique d'action qui crée le changement.
Argyris et Schon (1978)	Le changement est un processus d'apprentissage qui permet d'augmenter le savoir collectif partagé.
Guilhon (1998)	Le changement est un « moment apprenant » pour une organisation.
Perret (1998)	Le changement est à concevoir comme un processus de gestion de l'ambivalence.
Chesley et Wenger (1999)	La transformation est un processus lent et cognitif étalé sur plusieurs années
Tsoukas et Chia (2002)	Le changement est défini comme un processus par lequel des individus adaptent leurs façons de penser et leurs routines selon les nouvelles connaissances et nouveaux besoins.
Kotter et Cohen (2002)	Le changement organisationnel est défini comme un processus par lequel des initiateurs de changement changent leurs comportements.
Latiri (2006)	Le changement organisationnel est défini comme étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs.

### **2.3. DEFINITIONS INTEGREES DU CHANGEMENT**

Dans le cadre de ce bloc, la portée des définitions du changement organisationnel est intégrative dans la mesure où il s'agit d'un mix d'approches précédentes. A cet effet, nous évoquons, en plus de la logique processuelle de passage d'une phase 1 à une autre 2, les changements au niveau des structures, de la culture, de la stratégie, les valeurs, des outils de gestion, des compétences...



**Tableau 4 : les définitions synthétiques du changement organisationnel (collectées par l'auteur)**

<b>AUTEURS</b>	<b>DEFINITIONS PROPOSEES</b>
Chandler (1972)	Le changement est un changement structurel et un changement culturel.
Pettigrew (1987)	Le changement est un descriptif de l'ampleur de la modification de la culture, de la stratégie et de la structure de l'entreprise, reconnaissant les effets de second ordre ou les conséquences multiples de tout changement de cette nature »
Parras et Robertson (1992)	Le changement organisationnel est un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques fondées sur la science comportementale et visant à modifier le cadre de travail de l'organisation dans le but d'améliorer les comportements individuels des membres du développement.
Van De Ven et Poole (1995)	Le changement est défini comme l'observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité et l'état d'une entité dans le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation.
Collerette et al.(2011)	Le changement est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.
Moison (1997) David (1998)	Un changement est une exploration croisée entre l'organisation et ses outils de gestion.
Fabi et Hafsi (2007)	Le changement est un processus d'évolution révolutionnaire ou graduelle des organisations. Il résulte d'une incohérence entre trois niveaux : la structure, la culture (et le leadership) et le contexte.
Guilhon (1998)	Le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.
Cummings et Worley (2009)	Le changement organisationnel comme une application très large des sciences comportementales appliquées aux développements planifiés et aux renforcements de stratégies organisationnelles, des structures et des processus d'amélioration de l'efficacité de l'organisation.
Brassard (2003)	Le changement est le processus par lequel un aspect d'une organisation (ou plus largement d'un système d'action collective) dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression, ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci.
Brassard (2003)	Le changement organisationnel, se réfère à la modification ou l'altération d'un aspect d'une organisation (ou plus largement d'un système d'action collective), de plusieurs aspects de celle-ci ou de son ensemble, qui s'est produite entre un temps A et un temps B.
Adler et al.(2003)	Les changements radicaux requièrent un changement des structures, de la culture, de la connaissance des acteurs et des systèmes de gestion : ils prennent beaucoup de temps.



Rondeau (2008)	Le changement organisationnel est défini comme la modification d'un ou plusieurs piliers de son architecture organisationnelle : les processus organisationnels, les pratiques adoptées par son personnel, les ressources et le positionnement dans son environnement.
Pettigrew (2011)	Le changement, issu du contexte de l'organisation, est un processus qui se déroule en fonction d'une problématique centrale, managériale et cognitive : l'apprentissage des dirigeants.
Jones (2013)	Le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité.

### 3. DISCUSSION : A LA RECHERCHE D'UNE DEFINITION CONSENSUELLE A PARTIR DES THEORIES DES ORGANISATIONS

L'ensemble des travaux portant sur la théorisation du changement est basé sur une conception de l'organisation sans préciser sa nature (publiques qu'elles soient ou privées). La complexité du changement se profile dès lors, comme le dénominateur commun entre les différentes organisations (Marceau, 2006). Notre analyse des différentes définitions sera précédée par une mise en perspective du changement dans le temps et en rapport avec les théories des organisations.

Durant les années 50, l'étude du changement a été dominée par la sociologie des organisations (Lewin, 1951), et plus spécifiquement par l'approche humaine. Dans celle-ci, le changement est analysé sur la base de ses causes et compris comme un processus de phases récurrentes permettant de définir une séquence de situations (Guilhon, 1998). Burns et Stalker (1961) ont essayé d'assouplir les structures comme base d'analyse de changement. Des théories sont alors mobilisées à l'image de la théorie de la décision et de la rationalité limitée (Katz et Kahn, 1978; Cyert et March, 1963) issues des travaux de Simon (1945)<sup>1</sup>, l'approche bureaucratique (Cyert et March, 1963) issue des travaux de Blau (1955), Gouldner (1959) et de Crozier et Friedberg (1977). Aux yeux de ces auteurs, le changement n'est qu'un processus d'apprentissage où l'assiette de connaissances s'élargit pendant que les structures se déforment (Cyert et March, 1963). De surcroît, une modification apportée à la structure est considérée comme un changement (Argyris et Schon, 1978). C'est ainsi que la transformation des stratégies et des structures est devenue au centre des préoccupations des académiciens et

---

<sup>1</sup> Schollenberger, C. J., et Simon, R. H. (1945). Determination of exchange capacity and exchangeable bases in soil ammonium acetate method. *Soil Science*, 59(1), 13-24.



des praticiens avec une dimension cognitive qui commence à prendre de l'ampleur dans le processus de changement.

Durant les années 70, les causes du changement constituaient le principal point d'analyse. À cette époque, l'évolution de l'environnement poussaient les décideurs à modifier la structure en vue d'optimiser la performance (Lawrence et Lorsch, 1967). Cela s'inscrit dans le cadre d'une vision déterministe du changement basée sur la contingence structurelle qui met en relation la stratégie et la structure (J. Kotter, 1996; Nadler et al., 1994; Beer et al., 1990, 1990; Nadler et Tushman, 1989; Rosabeth Moss Kanter, 1983; Chandler, 1969). D'autres auteurs ont analysé le changement comme le résultat d'une attitude volontaire des acteurs de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). D'autres approches dites « synthétiques », donnent une analyse qui met en commun l'ensemble de ces concepts, en associant les apports des perspectives basées sur les causes et sur la temporalité (Vandangeon, 1998; A. M. Pettigrew, 1987; Tushman et Romanelli, 1985)

La prise en compte des dimensions *culture de travail* et *relations humaines* semble être un point marquant pour les études portant sur le changement organisationnel (Rubery et al., 2002; Dosi et Nelson, 1994) dans la mesure où la dimension affective et émotionnelle des acteurs constitue la case nodale de l'analyse (Friedberg, 1993).

À partir des développements précédents, nous apercevons que le changement, n'est pas étudié uniquement en tant que phénomène organisationnel, mais également comme un fait sociologique et psychologique. La grande variété des définitions présentées dans les tableaux ci-dessus, est le fruit d'une synthétisation, en vue d'aboutir à une piste de formulation novatrice du changement organisationnel. Cette synthèse se base sur une classification de la logique véhiculée par chaque définition. Ainsi, les travaux portant sur le phénomène du changement peuvent être classés selon deux courants.

Le premier courant se base sur le contenu du changement en termes de sources de changement, de son impact, de son origine et aux objets changés (Vas et Jaspard, 2010; Rondeau, 2008; Goodman et al., 1982; Guilhon, 1998; Shirley, 1975). Ainsi, l'étude du changement dans ce courant est une sorte d'évaluation statique par constatation ex-post, sans tenir compte de la dynamique temporelle de la progression du changement.

Le deuxième perçoit le changement comme un processus en se focalisant sur l'étude de la progression du changement dans le temps. Les travaux s'inscrivant dans ce courant



considèrent le changement comme un processus qui marque le passage d'un état A à un état B<sup>2</sup> (Yatchinovsky, 2018; Ben Ayed, 2004; Thiétart, 2003; Weick et Quinn, 1999; David, 1998; Vandangeon, 1998; Lewin, 1951). Par ailleurs, au temps de ce passage sont observées empiriquement des différences dans le système entièrement ou partiellement (Van De Ven et Poole, 1995). Pour que cette observation soit faite, les auteurs de ce courant recommandent le découpage du processus de changement en plusieurs phases (Carnall, 2008; Vas, 2005; Weick et Quinn, 1999; Vandangeon, 1998; Quinn et Cameron, 1983; Greiner, 1972; Lewin, 1951) vécues par le système social qui doit intégrer le changement (Collerette et al., 2011). Plus précisément, Alter (2000)<sup>3</sup> propose le remplacement du terme « changement » par l'expression « processus de changement ». Dans cette veine, Bernoux (2010) note que s'intéresser seulement à l'étude du processus en tant que passage d'un état A à un état B est sans intérêt, car c'est le moment de passage qui compte et que l'état B reste en émergence avec un niveau d'incertitude significatif (Bernoux, 2010; Ben Ayed, 2004). Ainsi donc, le changement ne devrait pas être analysé de manière statique, mais au moment de passage.

Un troisième courant synthétique pourrait être rajouté. Ce courant, à côté de qui nous nous positionnons dans le cadre de ce papier, intègre les deux perspectives précédentes. Cela sous-entend que notre proposition de définition du changement se base sur la réconciliation de l'essence porté à la fois par l'approche processuelle du changement ainsi que celle de son contenu. En d'autres mots, cette définition permet de mettre en exergue certaines propriétés et attributs distinctifs ou taxonomiques du changement d'une part, et d'autre part de visualiser le changement sous forme de phases successives d'un processus qui marque le passage d'une situation à une autre. Cette approche, basée sur la recherche d'une complémentarisation, présente un double intérêt : le premier consiste à mettre en valeur les différentes facettes du courant basé sur le contenu et le second permet de tirer profit des avantages du courant processuel.

---

<sup>2</sup> Nous tenons à préciser que seules les définitions qui répondent à ce constat sont considérées comme faisant partie du courant processuel. Bien que certaines définitions évoquent le terme processus, elles ont été considérées comme relevant du courant du contenu.

<sup>3</sup> Cité par Bernoux (2010)



## CONCLUSION : PROPOSITION D'UNE DEFINITION CONSENSUELLE

Le changement est au cœur de différents champs de recherche en gestion : l'innovation, la GRH, le marketing, la gestion industrielle... La notion de changement est abordée au travers de problématiques très variées, qui peuvent être relatives à l'adoption des technologies, au renouvellement des compétences, aux capacités dynamiques, à l'ambidextrie organisationnelle.

Nous mettons en évidence une distinction entre l'approche processus et l'approche contenu basée sur l'analyse conceptuel du sens donné par chaque auteur dans une perspective historique cumulative. Bien que ces définitions renvoient dans un cas comme dans l'autre à des représentations différentes du phénomène du changement, nous avons engagé un travail de réflexion nous permettant d'identifier les différents paradigmes du concept pour aboutir au final à un positionnement pouvant refléter la dynamique de son évolution. Ainsi, notre réflexion nous amène à formuler une définition synthétique susceptible de dépasser ce clivage.

Notre ambition est, dès lors, la proposition d'une définition globale et consensuelle qui pourrait servir les chercheurs désireux d'étudier le changement eu égard des approches du processus et de contenu, non pas uniquement en tant que guide de leur démarche de conceptualisation, mais aussi pour faciliter son opérationnalisation dans les recherches. Bien que les définitions présentées ci-dessus s'avèrent être parfois contradictoires et mutuellement exclusives, elles pourraient être applicables en tenant compte de leur complémentarité. Notre définition sera finalement la suivante :

**Le changement organisationnel est l'implémentation d'une décision imposée ou volontaire, prise au sein de l'organisation pour modifier partiellement ou complètement un ou plusieurs aspects organisationnels, en réponse à une pression de l'environnement interne ou externe, d'une manière brutale ou incrémentale, continue ou épisodique, ayant des effets durables et perceptibles par les acteurs de l'organisation et suivant une séquence dynamique de phases correspondant au passage d'un état à un autre<sup>4</sup>.**

---

<sup>4</sup> La limite que présente ce travail réside dans le fait qu'il se base pour l'essentiel sur des références relativement anciennes. De ce fait, l'approche proposée peut être complétée et enrichie par l'intégration de travaux plus récents qui compléteront les références choisies.



## REFERENCES

- Adler, P. S., Riley, P., Kwon, S.-W., Signer, J., Lee, B., et Satrasala, R. (2003). Performance Improvement Capability: Keys to Accelerating Performance Improvement in Hospitals. *California Management Review*, 45(2), 12-33.
- Alas, R. (2008). Implementation of Organizational Changes in Estonian Companies. *Journal of Business Economics and Management*, 4, 289-297.
- Argyris, et Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Tavistock Institute).
- Beer, M., Eisenstat, R. A., et Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Ben Ayed, H. (2004). *Changement organisationnel et dynamique des communications*. Jean Moulin Lyon 3.
- Bériot, D. (1992). *Du microscope au macroscopie. L'approche systémique du changement dans l'entreprise*. EME Editions Sociales Françaises.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (Le Seuil).
- Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), 253-276.
- Brightman, B. K., et Moran, J. W. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, 6(5), 244-288.
- Burns, T. E., et Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation* (SSRN Scholarly Paper ID 1496187). Social Science Research Network.
- Carnall, C. A. (2008). *Managing change in organizations* (5. ed., [Nachdr.]). Financial Times Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Vol. 1). The MIT Press.  
<https://ideas.repec.org/b/mtp/titles/0262530090.html>
- Chandler, A. D. (1972). *Stratégie et structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Chesley, J. A., et Wenger, M. S. (1999). Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation. *California Management Review*, 41(3), 54-73.
- Collerette, P., Gilles, D., et Perron, R. (2011). *Le Changement organisationnel: Théorie et pratique* (PUQ).
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective* (le Seuil).
- Cummings, T. G., et Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (SSRN Scholarly Paper ID 1496208). Social Science Research Network.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 28-33.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*.
- Dawson, P. (2019). *Reshaping Change: A Processual Perspective*. Routledge.



- Dawson, P. M. (1994). *Organizational Change : A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing.
- Dosi, G., et Nelson, R. R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(3), 153-172.
- Fabi, B., et Hafsi, T. (2007). *Les fondements du changement stratégique*. Transcontinental.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle* (Le seuil).
- Goodman, P. S., Kurke, L. B., Argyris, C., Staw, B. M., et Alderfer, C. P. (1982). *Change in Organizations*. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Graduate School Of Industrial Administration.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.
- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, 120, 98-107.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change : A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed). Pearson.
- Kanter, R. M., Stein, B., et Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders Guide It*.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1983). *The Change Masters : Innovations for Productivity in the American Corporation* (SSRN Scholarly Paper ID 1496170). Social Science Research Network.
- Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kezar, A. (2011). *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century : Recent Research and Conceptualizations: ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 28, Number 4*. John Wiley et Sons.
- Kezar, A. J. (2014). *How colleges change : Understanding, leading, and enacting change*. Routledge.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change* (Harvard Business Review).
- Kotter, J. P., et Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* (Harvard Business Press).
- Latiri, D. I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et Recherche Intervention en univers hostile, d'un modèle à phase à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine*. Thèse de doctorat. Ecole des Mines de Paris.
- Latortue, X. (2017). *Contribution méthodologique à l'accompagnement au changement organisationnel induit par l'implication des occupants dans un projet d'Habitat Participatif*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.
- Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. JSTOR.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- 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.
- Mintzberg, H. (1992). *Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., et Walton, A. E. (1994). *Discontinuous Change : Leading Organizational Transformation* (1st edition). Jossey-Bass.



- Nadler, D. A., et Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.
- Nelson, R. R., et Winter, S. G. (1990). *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Reprint). Harvard University Press.
- Nor-Aziah, A. K., et Scapens, R. W. (2007). Corporatisation and accounting change : The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, 18(2), 209-247.
- Nurcan, S., Barrios, J., et Rolland, C. (2002). Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement. *Ingénierie des systèmes d'information*, 7(4), 107-139.
- Paton, R. A., et McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
- Pearsall, J. (1999). *The Concise Oxford Dictionary.* UK: Oxford University Press.
- Perret, V. (1998). La gestion ambivalente du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 88-97.
- Pesqueux, Y. (2004). Du changement organisationnel. In *La dérive organisationnelle*. L'Harmattan.
- Pettigrew, A. (1995). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. In G. Huber et A. Van de Ven (Éds.), *Longitudinal Field Research Methods* (p. 91-125). Sage Publications.
- Pettigrew, A. (2011). *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Routledge.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, S. (2007). Place as a site and item of consumption : An exploratory study. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 603-608.
- Quinn, R. E., et Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Revue Télescope*, 2008, vol. 14, no 3, p. 1-11.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., et Vincent, S. (2002). Changing Organizational Forms and the Employment Relationship. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645-672.
- Shirley, Ro. C. (1975). An interactive approach to the problem of organizational change. *Human Resource Management*, 14(2), 11-19.
- Stickland, F. (2002). *The Dynamics of Change : Insights into Organisational Transition from the Natural World* (1 edition). Routledge.
- Thiétart, R.-A. (2003). *Le management* (PUF).
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tushman, M. L., et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Van De Ven, A.H., et Poole, M. S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. In *Quinn R. et Cameron K., Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and management* (Mass.: Ballinger).



- Van De Ven, Andrew H., et Huber, G. P. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
- Van De Ven, Andrew H., et Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vandangeon, D. I. (1998). La dynamique du processus de changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 120-138.
- Vandangeon, D. I., et Autissier, D. (2013). *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*. (1<sup>re</sup> éd.). Eyrolles.
- Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multiparadigmatique. *Management international*, 17.
- Vas, A., et Jaspard, F. (2010). *Quel modèle d'analyse pour appréhender les processus de changement organisationnel?*
- Weick, K. E., et Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Yatchinovsky, A. (2018). *L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité* (ESF Sciences Humaines).
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Mémoire, université du Québec à Montréal.