

# L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu

Roland Foucher, Renée Michaud et Trimo D. Rasamoely

Volume 6, numéro 1, juin 2020

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095704ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095704ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Foucher, R., Michaud, R. & Rasamoely, T. D. (2020). L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu. *Humain et Organisation*, 6(1), 49–59. <https://doi.org/10.7202/1095704ar>

Résumé de l'article

Cette recherche de nature qualitative et inductive, sous forme d'étude de cas, apporte un éclairage sur l'alternance entre les changements organisationnels en rupture et ceux en continu, ainsi que sur la conduite de ces derniers. Premièrement, l'analyse des pratiques déployées par l'entreprise à l'étude pour relier les deux types de changements et stimuler celui en continu indique qu'il est possible de retarder efficacement un nouveau changement en rupture, et d'ainsi influencer « l'équilibre ponctué ». Deuxièmement, l'analyse de ce cas et des écrits recensés inspire un modèle selon lequel les pratiques déployées pour impulser le changement en continu peuvent s'articuler pour créer des capacités dont les extrants, tel le réinvestissement des leçons tirées de l'expérience, représentent des leviers qui entretiennent ce changement en continu.

## L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu

Roland Foucher<sup>1</sup>, Renée Michaud<sup>1</sup> et Trimo D. Rasamoely<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec en Outaouais, [roland.foucher@uqo.ca](mailto:roland.foucher@uqo.ca)

**Cette recherche de nature qualitative et inductive, sous forme d'étude de cas, apporte un éclairage sur l'alternance entre les changements organisationnels en rupture et ceux en continu, ainsi que sur la conduite de ces derniers. Premièrement, l'analyse des pratiques déployées par l'entreprise à l'étude pour relier les deux types de changements et stimuler celui en continu indique qu'il est possible de retarder efficacement un nouveau changement en rupture, et d'ainsi influencer « l'équilibre ponctué ». Deuxièmement, l'analyse de ce cas et des écrits recensés inspire un modèle selon lequel les pratiques déployées pour impulser le changement en continu peuvent s'articuler pour créer des capacités dont les extrants, tel le réinvestissement des leçons tirées de l'expérience, représentent des leviers qui entretiennent ce changement en continu.**

*Mots-clés* : changement en continu, apprentissage organisationnel, gestion des connaissances, capacité organisationnelle de changer, leadership transformationnel

### L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu

Les mutations économiques, technologiques et sociales font du changement organisationnel une nécessité avérée (Dunphy et al., 2007). Dans *Le paradoxe d'Icare*, Miller (1990) démontre même comment l'orientation stratégique ayant procuré un avantage concurrentiel soutenu à certaines entreprises les a fait périr en raison de leur inadéquation aux nouvelles réalités. Pour assurer leur pérennité, les organisations doivent donc s'adapter et, pour ce faire, apporter des changements en déployant des démarches et des moyens appropriés (Mignon, 2009). Selon la nature des évolutions, les changements peuvent être en rupture ou en continu (Autissier et al., 2014). Des écrits récents traitant de l'importance des changements en continu (Miller & Proctor, 2016 ; Wee & Taylor, 2018) montrent indirectement la pertinence de notre recherche, dont les objectifs sont de faire avancer la connaissance en lien avec deux enjeux touchant leur conduite. Le premier objectif est d'ajouter de l'information sur la dynamique de succession des deux types de changements en faisant des liens avec la théorie de l'équilibre ponctué (Gersick, 1991 ; Martin & Streams, 2015 ; Sastry, 1997 ; Uotila, 2018 ; Wollin, 2000). Le second objectif est d'apporter un éclairage sur les pratiques que peut déployer la direction d'une entreprise pour impulser un changement en continu (Autissier et al., 2014). Pour réaliser ces objectifs, nous avons opté pour une

démarche inductive qui, par analogie avec la « théorie ancrée » (Glaser, 2001), se base sur une analyse de données empiriques pour faire émerger une conceptualisation. Ces données ont été collectées dans une société nationale de télécommunications qui a, à la suite de sa privatisation, réalisé en succession des changements en rupture et en continu, et cherché à les faciliter par diverses pratiques. L'étude de la succession des changements a précédé celle, en deux étapes complémentaires, des pratiques de gestion associées à celui en continu. La première étape visait le classement de ces pratiques. La seconde étape, dont l'objectif était de comprendre comment les pratiques recensées avaient influencé le changement en continu, se caractérise par l'analyse des données du cas en itération et en récursion avec celles de quelque 130 articles et volumes sur les capacités organisationnelles et le changement, qui ont été tirés de banques de données (ABI/Inform, PsyARTICLES) et publiés durant les 15 dernières années.

### Contexte théorique

Les changements en rupture et ceux en continu ne sont pas définis de façon universellement acceptée. L'analyse de la littérature nous a amenés à retenir deux critères pour les différencier : leur horizon temporel et leurs modalités d'émergence. Sur le plan temporel, les changements en rupture amènent à rompre plus ou moins profondément avec le passé, alors que ceux en

continu le prolongent et en constituent une évolution plus ou moins rapide (Autissier et al., 2014). L'autre critère de différenciation, inspiré par la littérature sur la stratégie de gestion présentée ci-dessous, a trait aux modalités d'émergence des deux types de changements, entre autres aux circonstances entourant leur apparition.

Le changement en rupture vise à rétablir, de façon délibérée et planifiée, l'équilibre entre l'environnement et l'organisation, ou entre certaines de ses composantes. Dans une perspective systémique, il constitue un changement de type 2, dont l'objectif est de créer une évolution accélérée (Autissier et al., 2010). Selon l'intensité et la nature de la brisure, les couches organisationnelles touchées sont plus ou moins profondes. D'après Hafsi et al. (2002), le changement en rupture peut prendre la forme d'une réorientation stratégique basée sur la modification de plusieurs composantes organisationnelles telles que la vision, la position dans l'environnement, les produits, la culture et les structures (Allaire & Firsirotu, 2004 ; Gersick, 1991 ; Mintzberg et al., 1998), et se décliner dans des restructurations, des pratiques renouvelées de gestion et des remplacements de personnel. D'autres évolutions ont toutefois un impact moindre. Par exemple, la difficulté de répondre à une demande variable pour les produits offerts peut être résolue par l'adoption de pratiques de fabrication et de distribution plus flexibles.

Pour sa part, le changement en continu est encouragé par l'organisation elle-même (Grouard & Meston, 1998) pour exploiter ses forces plus que pour explorer de nouvelles possibilités (Uotila, 2018), et pour maintenir l'équilibre existant, ou l'homéostasie. Dans une perspective systémique, ce changement est appelé de type 1 (Autissier et al., 2010). La recension des écrits nous a permis de distinguer trois formes de changement en continu, soit les changements incrémentiels, en émergence ou stimulés par des pratiques de gestion, qui se différencient par leur origine (les employés ou la direction) et leurs modalités de déploiement (degré de planification). Les changements incrémentiels désignent, d'après certains auteurs, l'ensemble des changements en continu (Carter et al., 2014 ; Uotila, 2018). Selon d'autres, ils représentent plutôt un type spécifique de changement en continu voulu par la direction, progressif, ciblant des aspects précis et visant à implanter des améliorations ou à corriger des problèmes par des apports successifs et progressifs (Carter et al., 2013 ; Collins & Hill, 1998 ; McKendrick & Wade, 2009). Le recours aux

changements incrémentiels peut aussi servir d'étape pour tester un changement à venir ou limiter les résistances à son égard. De leur côté, les changements en émergence émanent du personnel, ont un caractère non organisé, sont plus ou moins délibérés, prennent racine dans les routines de tous les membres de l'organisation (Tsoukas, 1996), modifient progressivement les pratiques en cours (Alter, 2005 ; Feldman, 2000 ; Langley & Denis, 2008 ; March, 1991 ; Smets et al., 2012), et peuvent résulter d'essais et d'erreurs. La troisième forme de changements en continu regroupe ceux qui sont stimulés par des pratiques que déploie la direction après une prise de conscience résultant d'un événement (Autissier et al., 2014). Les pratiques et les objectifs poursuivis sont alors choisis, mais le déroulement du changement est progressif et l'horizon temporel de sa réalisation est indéterminé. C'est ce dernier type de changement en continu qui est au cœur de notre étude.

Au cours de leur existence, les organisations affrontent des discontinuités provenant d'évolutions, de problèmes à résoudre ou d'améliorations à apporter qui leur demandent d'effectuer des changements, en rupture ou en continu, pour s'adapter (Deeg, 2009). Ces changements se succèdent selon des séquences et des dynamiques que cherche à expliquer la théorie de l'équilibre ponctué. Selon cette théorie inspirée de la paléontologie (Gersick, 1991 ; Martin & Streams, 2015 ; Romanelli & Tushman, 1994 ; Sastry, 1997 ; Uotila, 2018 ; Wollin, 2000), la vie des organisations alterne entre de longues périodes de changements en continu marquées par l'exploitation des forces de l'organisation (convergence) et de courtes périodes de changement en rupture caractérisées par l'exploration de nouvelles possibilités (divergence). D'un côté, le revirement stratégique requis par une brisure avec l'environnement mène à modifier profondément des composantes organisationnelles pour réaliser la redéfinition et le réalignement désirés. De l'autre côté, les changements en continu peuvent contribuer à l'adaptation et à la pérennité de l'organisation à la suite d'un changement en rupture, notamment par l'apport d'améliorations et la résolution de problèmes de fonctionnement. Toutefois, ils ne garantissent pas le non-recours à de nouveaux changements en rupture et peuvent même s'avérer moins efficaces pour favoriser une adaptation à l'environnement (Miller, 1982 ; Miller & Friesen, 1980). Des questions se posent donc sur les pratiques à déployer pour impulser des changements en continu et pour que ceux-ci repoussent efficacement la nécessité de nouveaux changements en rupture. Pour répondre à ces questions, nous avons

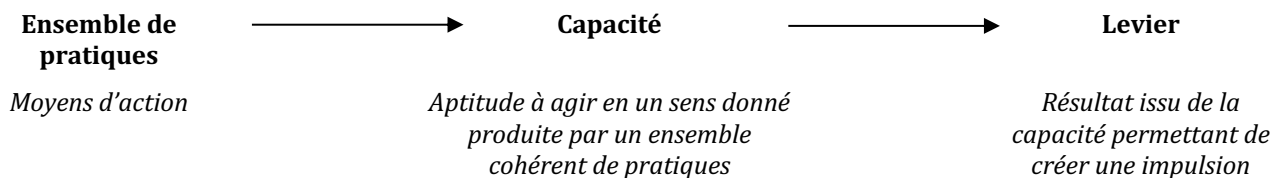
effectué une réflexion sur trois objets, chacun étant associé aux données analysées lors d'une étape de la recherche (Tableau 1) : a) l'existence de liens entre le changement en rupture et celui en continu ; b) le type de pratiques déployées pour s'adapter aux nouvelles réalités ; c) la façon dont s'organisent les pratiques de gestion pour impulser le changement. S'inspirant de travaux sur les capacités organisationnelles (Helfat et al., 2007 ; Renard & Saint-Amant, 2003 ; Teece, 2007 ; Turmel, 2014), le troisième objet de réflexion est l'articulation des pratiques (moyens d'action comme des politiques, outils de gestion, ententes) en capacités à l'origine de leviers du changement en continu (Figure 1).

des changements, en rupture et en continu, à la suite de sa privatisation. Organisme d'État, elle était aux prises avec des difficultés depuis plusieurs années. Sa privatisation a été amorcée après la libéralisation du secteur des télécommunications pour l'aider à mieux faire face à la concurrence issue de la mondialisation et a été faite en continuité avec la politique du gouvernement qui s'était engagé dans un programme de privatisation touchant plusieurs secteurs économiques.

La collecte de données, qui s'est étalée sur deux ans, provient d'observations, de documents officiels de l'organisation et d'entretiens informels. Les observations ont été faites par un des coauteurs de

### Figure 1

*Liens entre les pratiques, la capacité et le levier en résultant*



Ces capacités ont été définies, à la suite des écrits consultés, comme des aptitudes à agir intentionnellement dans un sens donné pour produire des résultats, et nous avons postulé que ces résultats constituent des leviers du changement en continu qui, par analogie avec la mécanique, suscitent une poussée et facilitent la réalisation d'une action.

### Méthodologie

De nature qualitative et inductive, la recherche consiste en une étude de cas unique à niveaux multiples d'analyse (Yin, 1984), une méthode donnant accès à un matériel riche sur un phénomène insuffisamment observé ou théorisé (Eisenhardt & Graebner, 2007). La participation au changement d'un des coauteurs de l'étude amène à la classer comme une observation participante interne (Jones et al., 2000), une démarche aidant à déterminer comment s'organise la réalité observée. La collecte de données s'est faite dans une entreprise apte à fournir de l'information sur les recours successifs aux changements en rupture et en continu, ainsi que sur les pratiques déployées pour faciliter ceux en continu. Sise dans un pays de l'Union africaine, cette entreprise est une agence de télécommunications qui a apporté

cette étude dans le cadre de ses fonctions au sein de la Direction des ressources humaines (DRH). Elles ont permis d'obtenir de l'information sur les changements apportés et les réactions qu'ils ont engendrées. Les documents pris en compte sont de trois types. Les premiers, soit les politiques et répertoires de l'entreprise, ont permis de mieux comprendre les orientations privilégiées. Les deuxièmes, soit deux rapports d'évaluation rédigés par la DRH sur la productivité des ressources humaines, ont servi à appréhender le fonctionnement de l'entreprise. Le troisième, qui consiste en données agrégées tirées des entretiens annuels d'évaluation effectués par les gestionnaires, renseigne sur la satisfaction des employés, leurs difficultés au travail et leurs opinions sur les nouvelles pratiques. Enfin, le coauteur de cet article qui a travaillé dans l'organisation a eu plusieurs conversations informelles, visant à mieux comprendre les raisons d'être de certaines pratiques et la perception de leurs effets, avec une douzaine de membres de la direction, de gestionnaires et d'employés-clés.

L'analyse de l'information provenant de chaque source s'est déroulée en trois étapes, selon une démarche inductive marquée par un aller-retour entre les données du cas et la littérature (Tableau 1).

**Tableau 1**  
*Synthèse du déroulement de la recherche*

Étape	Objet d'étude	Méthodologie
Description du changement en rupture	Caractéristiques du changement en rupture ; existence de liens avec celui en continu	Collecte d'information ; description de cette dernière
Classification des pratiques visant le changement en continu	Classement des pratiques déployées pour s'adapter aux nouvelles exigences	Extraction de catégories par la méthode des comparaisons constantes (unanimité des juges)
Analyse itérative et récursive entre les données de l'entreprise et la littérature	Façon dont s'organisent les pratiques pour impulser le changement en continu	Démarche inspirée de l'analyse de pattern

De nature descriptive, la première étape visait à faire état des changements en rupture survenus dans l'entreprise et à comprendre leur rapport avec ceux en continu, ces deux formes de changements ayant été distinguées à partir de trois critères : la nécessité de remédier à une rupture avec l'environnement (déficit, produits invendus, réactions négatives des clients) ; la continuité entre les nouveaux changements et ceux déjà implantés ; et l'intention de la direction de modifier le cours des choses ou de construire sur des acquis. La deuxième étape de l'analyse avait pour objectif de classer les pratiques (moyens d'action comme des politiques, outils de gestion, ententes) déployées par l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles exigences. L'application de la méthode des comparaisons constantes (Savin-Baden & Major, 2013) devait mener à l'extraction de catégories de pratiques faisant l'unanimité entre les chercheurs. Alors qu'il y avait eu entente sur la composition de trois d'entre elles, la présence d'une quatrième catégorie comprenant les pratiques non classées a déclenché la troisième étape de l'analyse. Orientée par une interrogation sur ce qui avait contribué aux réussites de l'entreprise et à son alignement sur les évolutions de l'environnement sans qu'un nouveau changement en rupture soit nécessaire, cette étape se caractérise par une démarche en deux volets visant à clarifier la façon dont les pratiques déployées ont facilité le changement en continu. Le premier volet, qui a consisté en un aller-retour entre les données du cas et la littérature, a permis d'identifier quatre ensembles dans lesquels les pratiques recensées peuvent être regroupées pour former des capacités à l'origine de leviers du changement en continu (Figure 1). L'autre volet de la démarche est de nature récursive et s'inspire de l'analyse de pattern (Saldana, 2011) ; elle a

consisté à comparer ces pratiques à celles présentées dans les écrits sur le changement en continu pour déterminer la capacité et le levier auxquels elles avaient contribué (facteur d'appartenance).

## Résultats et discussion

Les changements étudiés se sont déployés en deux phases. La première est celle des changements en rupture qui ont eu lieu pendant les premières années suivant la privatisation, et qui ont touché à la fois le positionnement de l'entreprise dans l'environnement et son fonctionnement interne. Certains de ces changements ont créé un terrain propice à la seconde phase, celle des changements en continu qui ont contribué à consolider les nouveaux acquis.

La phase des **changements en rupture** a été marquée par l'arrivée de nouveaux actionnaires qui ont pris le contrôle de l'entreprise et ont opté pour une réorientation stratégique visant à accroître la compétitivité par le déploiement de démarches d'innovation permanente, la création d'un chantier technologique stimulé notamment par des investissements importants dans le réseau de fibre optique, l'offre d'une gamme élargie de services et le maintien de standards de qualité plus élevés, appliqués avec constance. Pour réaliser ce nouvel alignement, plusieurs changements ont été apportés. Certains sont d'ordre structurel, soit le lancement d'une nouvelle filiale de téléphonie mobile, le développement de nouveaux métiers et l'adoption de pratiques d'organisation du travail exigeant de nouvelles compétences, entre autres en matière de collaboration. D'autres concernent le personnel. Après avoir réduit l'effectif de 2 000 à 1 200, il a fallu investir pour disposer d'une main-d'œuvre apte à contribuer aux

nouvelles exigences d'ordre technologique et commercial. Ces investissements ont été faits dans trois domaines complémentaires : la refonte de la convention collective en matière de recrutement, de formation et d'évaluation du rendement ; l'adoption de valeurs de gestion spécifiant les comportements devant dorénavant être privilégiés par tous ; le lancement de pratiques de dotation prévoyant, notamment, le recours à des consultants externes et à l'expatriation de certains employés. En plus d'aider au réaligement immédiat en modifiant des couches profondes de l'organisation, chacun de ces changements a contribué à jeter les bases d'une autre étape : la nouvelle convention, en déclinant des pratiques axées sur la maîtrise des compétences requises ; les nouvelles valeurs de gestion, en créant un terrain propice à l'émergence d'une culture de changement en continu ; le recours à de nouvelles pratiques de dotation, en servant de test à leur utilisation future.

La phase du **changement en continu** prend racine dans la volonté des dirigeants et des gestionnaires de développer la capacité d'adaptation de leurs collaborateurs et leur engagement à faire évoluer l'entreprise. C'est avec cet éclairage que seront examinées les pratiques déployées.

L'évolution du secteur des télécommunications a incité l'entreprise à l'étude à déployer deux ordres de pratiques pour favoriser la maîtrise de compétences qui, en plus d'être adaptées aux exigences contemporaines, favoriseraient l'innovation, la qualité et la compétitivité. Les unes ont servi de toile de fond orientant les actions concrètes ; ce sont la politique de formation et d'encouragement à l'apprentissage, le répertoire des compétences-clés à maîtriser, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la politique de gestion de la relève. Les autres ont consisté en moyens concrets d'actions visant à faciliter le développement des compétences. Certaines de ces pratiques étaient destinées à l'ensemble du personnel, soit la conclusion d'ententes avec des institutions d'enseignement, l'envoi à l'étranger de membres du personnel pour fins d'études, l'embauche d'expatriés détenant une expertise non maîtrisée dans l'organisation, l'établissement de partenariats avec les équipementiers pour assurer la formation technique et la création d'un centre institutionnel de formation chargé de diffuser de la formation lui-même ou en invitant des experts étrangers. D'autres pratiques visaient à favoriser l'apprentissage des personnes-clés pressenties pour faire partie de la relève ; elles consistaient à mettre à contribution une personne de

la DRH, le supérieur hiérarchique et la personne concernée pour analyser ses besoins de développement et choisir des moyens pour les combler.

Pour s'adapter aux nouvelles réalités, l'organisation a aussi déployé quatre pratiques de gestion des connaissances favorisant leur partage et stimulant la création de nouvelles. Ce sont l'embauche, durant des périodes de temps déterminées, de consultants ayant une expertise à partager avec le personnel ; la mise sur pied de groupes de réflexion ou communautés de pratique favorisant des échanges réguliers entre l'exécutif et les personnes-clés de chaque direction ; la revue mensuelle des activités par un comité de la direction étudiant l'information issue des tableaux de bord de chaque secteur ; et le lancement d'un réseau intranet stimulant les échanges.

La direction de l'entreprise a aussi cherché à accroître la capacité d'adaptation de l'organisation par des pratiques de fidélisation de l'effectif visant à développer son sentiment d'appartenance et son engagement organisationnel (Paillé, 2014). Dès son entrée en fonction, le nouveau personnel participait à un séminaire d'intégration destiné à stimuler son désir de contribuer au changement. Afin de tisser des liens entre dirigeants et employés, la DRH a créé des commissions chargées d'organiser des activités sociales et sportives de type *team building*. Un autre domaine d'intervention est celui des communications, jugées essentielles à la poursuite du changement. En plus de créer un département des communications, la direction a cherché à stimuler les échanges d'information, notamment par l'affichage physique, l'attribution d'une adresse courriel aux employés et l'octroi d'une connexion au système de téléphonie mobile.

Ces trois types de pratiques (développement des compétences, partage des connaissances, fidélisation) destinées à favoriser l'adaptation aux nouvelles exigences, ainsi que les autres qu'il n'a pas été possible de classer, ne sont certes pas étrangères aux réalisations de l'organisation à l'étude, telles qu'avoir diversifié ses produits et services, avoir augmenté son chiffre d'affaires, s'être adaptée aux évolutions de la technologie et des clientèles, avoir obtenu des performances financières lui ayant permis de survivre et être devenue un opérateur national compétitif ayant même lancé des filiales dans d'autres pays. Puisque ces réalisations ont été accomplies sans qu'il y ait eu de nouveau changement en rupture, nous avons émis l'hypothèse que les pratiques mises en œuvre dans l'entreprise à l'étude devaient avoir contribué au

changement en continu. Une démarche en deux volets a été déployée pour comprendre leurs effets. Le premier volet a consisté en une étude des écrits sur ce type de changement, qui a permis d'identifier quatre ensembles dans lesquels les diverses pratiques prises en compte peuvent être regroupées en capacités à l'origine de leviers du changement en continu (Figure 1). Le second volet a consisté en une comparaison de ces pratiques avec celles présentées dans les écrits sur le changement en continu en vue de déterminer à quelle capacité et à quel levier elles contribuent. Ce sont les objectifs visés par une pratique qui ont permis de préciser quelle capacité elle aide à former, une même pratique pouvant servir à plus d'une capacité selon l'usage qui en est fait. La Figure 2 illustre le modèle des leviers du changement en continu que nous proposons à la suite de cette analyse.

Les pratiques de développement des compétences et de partage des connaissances décrites précédemment forment le premier ensemble ayant contribué à une capacité, celle de maîtriser les compétences requises, qui a fourni un levier au changement en continu : celui d'une main-d'œuvre adaptée aux nouvelles exigences. Balogun et Jenkins (2003) mentionnent d'ailleurs la contribution au changement du partage des connaissances (Niu, 2010) par la dissémination croisée (Dee & Leisyte, 2017) et les communautés de pratiques (Dalkir, 2011 ; Ferrary & Pesqueux, 2006), toutes deux mises en place dans l'organisation à l'étude.

Le deuxième ensemble est composé des pratiques qui ont permis de réfléchir et d'apprendre à partir de l'action, et qui se sont conjuguées pour développer la capacité d'apprentissage organisationnel et donner naissance à un deuxième levier : le réinvestissement des apprentissages effectués à travers les évolutions de l'organisation. L'importance de l'apprentissage organisationnel se reflète dans plusieurs écrits, notamment dans ceux qui étudient ses liens avec la gestion des compétences et des connaissances (Dalkir, 2011; van der Bent et al., 1999), et avec le changement (Crossan & Berdrow, 2003; Peris-Ortiz et al., 2018; Petersen et al., 2004; Schechter & Qadach, 2012; Sheng & Chien, 2015; Silins et al., 2002; Yan et al., 2016). Processus complexe servant à tirer profit des expériences, l'apprentissage organisationnel passe par des actions aux niveaux individuel et collectif, fait référence à la réflexion face aux problèmes organisationnels et s'appuie sur un partage des visions aidant à élaborer des solutions adéquates (Senge, 1991). Argyris et Schön (2002) ajoutent que l'apprentissage organisationnel consiste en un effort de réinvention, se caractérise par une réflexion suivant

l'action pour identifier les bons coups à répéter et améliorer ce qui peut l'être, et est facilité par la convergence des investigations individuelles et organisationnelles. Les pratiques suivantes de l'entreprise à l'étude ont pu contribuer à développer une capacité d'apprentissage organisationnel : a) l'embauche d'expatriés et de consultants externes pour partager une expertise avec le personnel de l'entreprise et ainsi mener à un apprentissage organisationnel ; b) la mise sur pied de groupes de réflexion ou de communautés de pratique favorisant des échanges réguliers entre l'exécutif et les personnes-clés de chaque direction ; c) la rencontre mensuelle de type *think tank* entre le directeur général et le DRH pour aider à mieux comprendre l'évolution de l'organisation et les changements à apporter ; d) les pratiques de développement de la relève visant à produire des retombées individuelles et organisationnelles à partir, notamment, d'une réflexion sur le poste occupé et ses apports organisationnels. Ajoutons que les pratiques de développement des ressources humaines implantées par l'organisation à l'étude sont compatibles avec les constats ressortant de la recension des écrits de Tseng et McLean (2008) sur les caractéristiques de celles qui contribuent à l'apprentissage organisationnel : elles sont associées à des pratiques d'analyse de l'environnement, soutenues par la haute direction, alignées sur les missions et objectifs de l'organisation, et axées sur la productivité et la participation.

Le troisième ensemble comprend des pratiques contribuant à accroître la capacité organisationnelle de changer et, au final, le déploiement réussi de changements servant de levier au changement en continu. Objet de nombreuses conceptualisations (Turmel, 2014), la capacité de changer dépend des réajustements et progrès issus de l'apprentissage organisationnel (Klamer et al., 2008), et est associée à la disponibilité à prendre de nouvelles mesures (Weiner, 2009) selon les objectifs que l'intention initiale avait définis (Renard & Saint-Amant, 2003). Ses principaux rôles sont de favoriser l'adaptation des individus et des organisations aux évolutions (Judge & Douglas, 2009 ; Klamer et al., 2008), de contribuer systématiquement à la résolution de problèmes par des décisions alignées sur des objectifs tenant compte des opportunités et des risques (Li & Liu, 2014), et d'aider à faire survenir le changement en préservant les opérations quotidiennes et ce qui fonctionne bien (Heckman et al., 2016). Cette capacité peut être stimulée, notamment, par les caractéristiques et pratiques organisationnelles suivantes : a) la convergence culturelle et la légitimité perçue

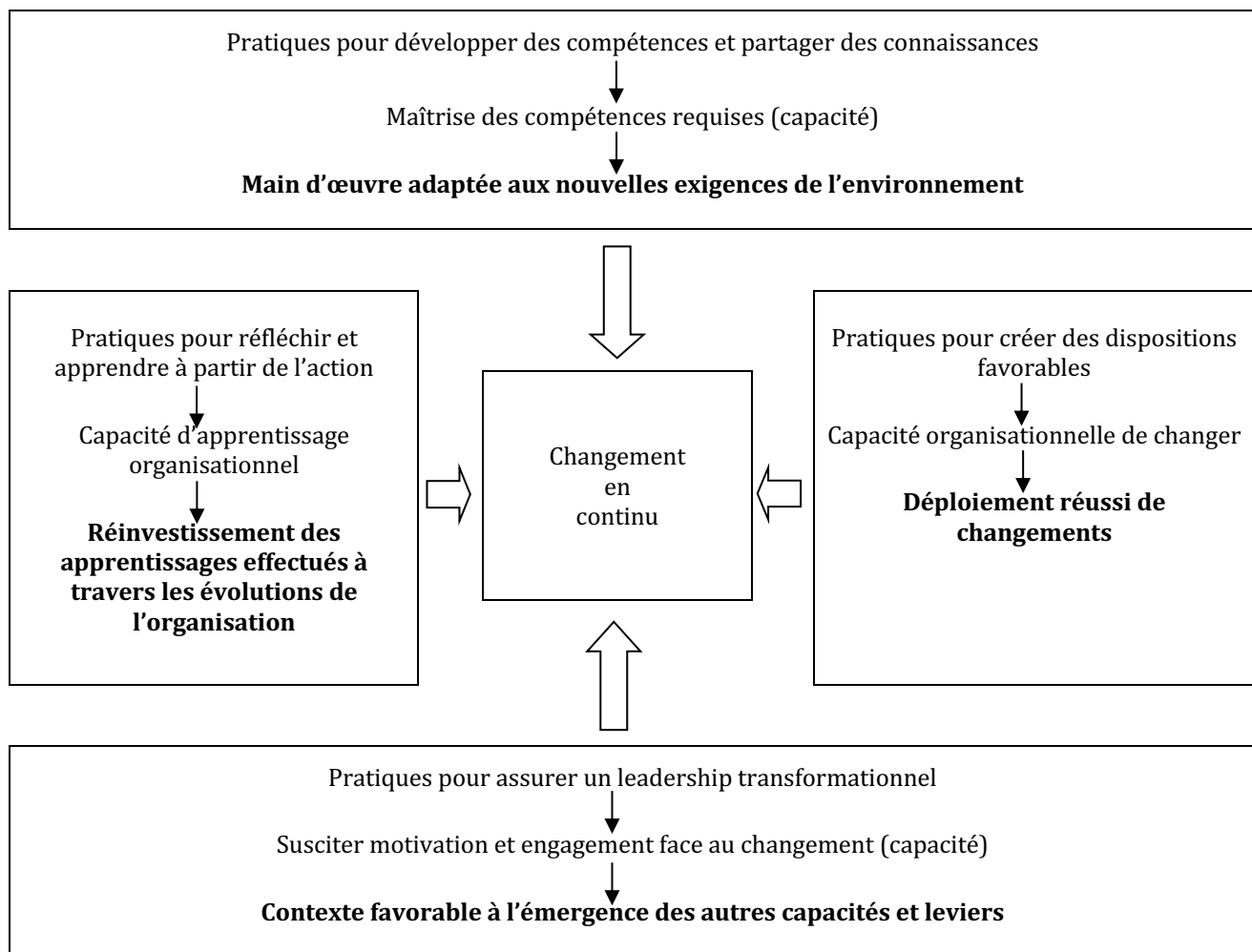
du changement mentionnées dans le modèle de Soparnot (2011) ; b) des communications efficaces et la présence de champions du changement mesurées dans le questionnaire de Judge & Douglas (2009) ; c) l'utilisation d'outils de mesure servant à suivre les progrès accomplis durant un changement (Autissier et al., 2010).

En ayant réussi à s'adapter avec succès aux évolutions, à mener à bien ses projets d'expansion et à apporter des changements sans bouleverser ce qui fonctionnait, l'entreprise de télécommunications a indirectement démontré qu'elle possédait une capacité de changer. Celle-ci aurait été acquise, notamment, par le déploiement de ces cinq pratiques : a) celles visant à

développer une culture du changement continu, telle la valorisation de nouvelles façons de faire ; b) les groupes d'échanges entre l'exécutif et les personnes-clés de chaque direction servant à stimuler la réflexion sur la transformation continue de l'organisation et son avenir à partir d'une vision globale contrant la création de silos ; c) le recours à des champions du changement pour faciliter son acceptation et son déploiement ; d) la revue mensuelle des activités effectuée par un comité de la direction générale étudiant l'information provenant des tableaux de bord de chaque direction, qui a servi d'outil de rétroaction et de régulation ; e) les pratiques de communication déployées pour assurer la circulation de l'information nécessaire au changement et pour stimuler l'engagement à son égard.

**Figure 2**

*Leviers du changement en continu résultant des pratiques déployées par la direction et des capacités qu'elles développent : nature et effets*





Le quatrième ensemble regroupe les pratiques visant à assurer un leadership stimulant la motivation et l'engagement face au changement (capacité), et contribuant ainsi à créer un contexte (levier) favorable à l'émergence des autres capacités et leviers.

Ce sont ces influences possibles du leadership sur le changement qui ont amené des chercheurs à s'y intéresser. C'est ce que proposent Judge et Douglas (2009) et Soparnot (2011) pour vérifier ses effets sur la capacité de changer. C'est ce que d'autres (Carter et al., 2013; Carter et al., 2014; Feng et al., 2016; Nemanich & Keller, 2007) ont fait en mesurant l'influence des pratiques de leadership transformationnel (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006) utilisées à divers niveaux hiérarchiques pour susciter la confiance et le soutien sur des réactions telles que l'acceptation du changement, l'engagement à son égard et la volonté de contribuer au bénéfice de la collectivité (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Nous ne disposons pas de données chiffrées sur la perception du leadership exercé dans l'organisation à l'étude pour soutenir le changement. En revanche, les efforts qu'elle a déployés pour favoriser les communications ainsi que les aspects qu'elle a mesurés pour vérifier le leadership exercé (confiance à l'égard des gestionnaires, perception de la légitimité des changements, satisfaction face au fonctionnement de l'organisation) sont des indices retenus par Judge et Douglas (2009) et par Soparnot (2011) pour évaluer l'influence du leadership sur le changement.

## Conclusion

Les apports théoriques de cette recherche sont doubles. D'abord, elle montre l'utilité de jeter les bases du changement en continu lors du changement en rupture et de déployer, à la suite de ce dernier, des pratiques facilitant l'adaptation aux nouvelles réalités (développement des compétences, partage des connaissances, fidélisation) afin que l'organisation diminue la nécessité d'avoir recours de nouveau à un changement en rupture. Cette recherche fournit ainsi des données pouvant éclairer la dynamique de l'alternance entre les changements en rupture et ceux en continu, appréhendée par la théorie de l'équilibre ponctué. Deuxièmement, elle montre qu'il est possible de déployer des pratiques de gestion s'articulant en capacités à l'origine de leviers du changement en continu. Elle permet ainsi de proposer un cadre théorique préliminaire illustré à la Figure 2 comprenant, en plus de la référence aux pratiques, quatre capacités nommées : maîtriser les compétences requises, l'apprentissage organisationnel, la capacité organisationnelle de changer et susciter motivation

et engagement face au changement, et quatre leviers en résultant : disposer d'une main-d'œuvre adaptée aux nouvelles exigences de l'environnement ; réinvestir les apprentissages effectués à travers les évolutions de l'organisation ; réussir le déploiement de changements ; créer un contexte favorable à l'émergence des autres capacités et leviers.

En revanche, notre recherche ne permet pas d'affirmer qu'il n'existe pas d'autres capacités ou leviers. Ajoutons qu'elle comporte aussi deux limites touchant la validité des données ayant servi à l'analyse : a) les sources consultées ont fourni une information riche et diversifiée, mais il n'est pas garanti qu'elles soient en quantité et qualité suffisantes ; b) l'utilisation d'une triangulation pour analyser les données a pu assurer la fidélité des interprétations, mais pas leur parfaite objectivité. Pour remédier aux limites de notre recherche, il serait pertinent d'explorer ces trois pistes de recherche : a) réaliser des études de cas semblables pour vérifier si la façon d'arrimer le changement en continu à celui en rupture s'avère efficace et a le même apport à la théorie de l'équilibre ponctué ; b) vérifier si des organisations privilégiant des changements en continu déploient des pratiques de gestion avec pour objectif qu'elles s'articulent en capacités dont les extrants correspondent aux leviers que nous avons identifiés ; c) accumuler des données quantitatives sur les liens entre les pratiques déployées, les capacités et les leviers, ainsi qu'entre les leviers et le changement en continu.

## Références

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (2004). *Stratégies et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenelière Éducation.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire* (2e ed.). Quadrige PUF.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.
- Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J.-M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Revue Management & Avenir*, 31(1), 95-117. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0095>
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés - 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs* (2e ed.). Dunod.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). Re-conceiving Change Management: A Knowledge Based Perspective. *European Management Journal*, 21(2), 247-257.

- [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00019-7)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 8*(1), 9 - 32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Erlbaum.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 34*(7), 942 - 958 <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Carter, M. Z., Self, D. R., Bandow, D. F., Wheatley, R. L., Thompson, W. F., Wright, D. N., & Li, J. (2014). Unit-Focused and Individual-Focused Transformational Leadership: The Role of Middle Leaders in the Midst of Incremental Organizational Change. *Journal of Management Policy and Practice, 15*(5), 44 - 53. <https://pdfs.semanticscholar.org/0096/ab16f28a48339c27d61aaeb920978f4978a.pdf>
- Collins, L. K., & Hill, F. M. (1998). Leveraging organizational transformation through incremental and radical approaches to change: Three case studies. *Total Quality Management, 9*(4&5), S30-S34.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management, 24*(11), 1087 - 1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2e ed.). MIT Press.
- Dee, J., & Leisyte, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *The Learning Organization, 24*(5), 355-365. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2017-0034>
- Deeg, J. (2009). Organizational Discontinuity: Integrating Evolutionary and Revolutionary Change Theories. *Management Revue, 20*(2), 190-208. <https://www.jstor.org/stable/41783614>
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25 - 32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science, 11*(6), 611 - 629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management, 29*(6), 855 - 877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Management de la connaissance*. Economica.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review, 16*(1), 10 - 36. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278988>
- Glaser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective Conceptualization Contrasted with Description*. Sociology Press.
- Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J.-M. (2002). *Stratégie des organisations: Une synthèse* (2e ed.). Éditions Transcontinental.
- Heckman, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research, 69*(2), 777-784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell.
- Jones, R., Burnay, N., & Servais, O. (2000). L'observation participante. In R. Jones (Ed.), *Méthodes de recherche en sciences humaines* (pp. 45-74). De Boeck Supérieur.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management, 22*(6), 635 - 649 <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Klamer, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization. *Journal of Change Management, 8*(1), 57-72. <https://doi.org/10.1080/14697010801937523>
- Langley, A., & Denis, J.-L. (2008). La dimension négligée du changement organisationnel. *Télescope, 14*(3), 13 - 22. [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_change ment.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_change ment.pdf)

- Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793 - 2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Martin, M. H., & Streams, M. (2015). Punctuated Equilibrium Theory: An Empirical Investigation of Its Relevance for Global Health Expenditure. *Public Budgeting & Finance*, 35(1), 73 - 94. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:pbudget:v:35:y:2015:i:1:p:73-94>
- McKendrick, D. G., & Wade, J. B. (2009). Frequent incremental change, organizational size, and mortality in high-technology competition. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 613-639. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp045>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 35(192), 75-89. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.75-89>
- Miller, D. (1982). Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131 - 151 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00064.x>
- Miller, D. (1990). *Le paradoxe d'Icare : Comment les entreprises se tuent à réussir*. Les Presses de l'Université Laval.
- Miller, D., & Friesen, P. H. F. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614. <https://doi.org/10.5465/255551>
- Miller, D., & Proctor, A. (2016). *Enterprise Change Management: How to Prepare Your Organization for Continuous Change*. Kogan Page.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49 - 68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Niu, K.-H. (2010). Knowledge management practices and organizational adaptation: Evidences from high technology companies in China. *Journal of Strategic Management*, 3(4), 325-343. <https://doi.org/10.1108/17554251011092692>
- Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Presses de l'Université Laval.
- Peris-Ortiz, M., Devecce-Carañana, C. A., & Navarro-Garcia, A. (2018). Organizational learning capability and open innovation. *Management Decision*, 56(6), 1217 - 1231. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0173>
- Petersen, A. H., Boer, H., & Gertsen, F. (2004). Learning in different modes: The interaction between incremental and radical change. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 228-238. <https://doi.org/10.1002/kpm.212>
- Renard, L. E., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les Cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43-56.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organisational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141 - 1166. <https://doi.org/10.5465/256669>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Sastry, M. A. (1997). Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 237-275. <https://doi.org/10.2307/2393920>
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Schechter, C., & Qadach, M. (2012). Toward an Organizational Model of Change in Elementary Schools: The Contribution of Organizational Learning Mechanisms. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 116 - 153. <https://doi.org/10.1177/0013161X11419653>
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Éditions First.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2015). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(6), 2302-2308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642. <https://doi.org/10.1177/0013161X02239641>
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013>

- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 640 - 661. <https://doi.org/10.1108/09534811111158903>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319 - 1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tseng, C.-C., & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 418-432. <https://doi.org/10.1108/03090590810886544>
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 11-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Turmel, G. (2014). *Évolution de la capacité organisationnelle à changer : Le développement d'un modèle de maturité*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.), École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal].
- Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 131-148. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx018>
- van der Bent, J., Paauwe, J., & Williams, R. (1999). Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 377-404. <https://doi.org/10.1108/09534819910289084>
- Wee, E. X. M., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/apl0000261>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wollin, A. (2000). Punctuated equilibrium: reconciling theory of revolutionary and incremental change. *Systems Research & Behavioral Science*, 16(4), 359 - 367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1743\(199907/08\)16:4<359::AID-SRES253>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1743(199907/08)16:4<359::AID-SRES253>3.0.CO;2-V)
- Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647 - 667. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2015-0079>
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.