HEC MONTRÉAL

Évolution de la capacité organisationnelle à changer :

Le développement d'un modèle de maturité

par

Geneviève Turmel

Sciences de la gestion

(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Septembre 2014

©Geneviève Turmel, 2014

Identification du jury

Ce mémoire intitulé:

Évolution de la capacité organisationnelle à changer :

Le développement d'un modèle de maturité

présenté par :
Geneviève Turmel

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Céline Bareil
Directrice de recherche

Nathalie Lemieux
Présidente

Christiane Demers
Lectrice

HEC Montréal

Septembre 2014

Résumé

Pour composer avec un environnement toujours plus changeant et être en mesure de l'influencer plutôt que d'y être soumis, l'organisation a la possibilité de développer une capacité organisationnelle à changer (COC). En contexte concurrentiel, il peut s'avérer crucial pour l'organisation de situer sa COC par rapport à un référent. Le modèle de maturité constitue un moyen de plus en plus utilisé pour évaluer la capacité. Le travail de recherche présenté dans ce mémoire vise la création et le développement d'un modèle de maturité de la COC.

Plus spécifiquement, ce mémoire propose une matrice de maturité de la COC élaborée à partir d'une analyse approfondie des modèles de COC relevés dans la littérature depuis 1990 et d'une méthode de développement respectant les principes de design énoncés par Pöppelbub et Röglinger (2011). Le modèle met en évidence quatre niveaux distincts de maturité de la COC : les niveaux réactif, adaptatif, créatif et génératif. Il propose des sous-capacités à changer aux plans individuel, structurel et culturel qui se déclinent en cinq aptitudes constitutives de la COC. Une description générale est fournie pour chacun des niveaux de maturité et des caractéristiques spécifiques sont proposées pour décrire l'évolution des cinq aptitudes à travers ces quatre niveaux.

Quatres principales contributions sont apportées. Au plan conceptuel, ce mémoire propose une organisation des connaissances en matière de capacité à changer, une revue systématique des publications sur les modèles de maturité et sur leurs méthodes de développement et, finalement, l'élaboration d'une échelle descriptive des stades de maturité de la COC issue d'une démarche systématique et structurée. Au plan pratique, il s'agit d'un référentiel utile aux comités de direction, aux stratèges, aux agents de changement et aux spécialistes en développement organisationnel.

L'originalité de ce travail tient dans l'aspect intégrateur du modèle qui prend en compte à la fois les modèles de COC existants et les méthodes de développement de modèles de maturité.

Mots-clés : capacité organisationnelle à changer, modèle de maturité, approche systémique, changement organisationnel.

Table des matières

Résumé.....iii

Liste des tableaux.....vii

Liste des figures.....viii

Dédicace.....ix

Remerciements.....x

Introduction.....1

1 Revue de littérature.....4

1.1 Le concept de capacité organisationnelle à changer (COC).....4

1.1.1 Perspectives sur le changement: d'hier à aujourd'hui.....4

1.1.2 Distinction entre la « disposition à changer » et la « capacité à changer ».....8

1.1.3 Les définitions de la capacité à changer.....10

1.1.4 Les modèles de COC et leurs composantes.....13

1.1.5 Analyse des modèles de COC et identification de sous-capacités à changer.....18

1.1.6 Différences épistémologiques des modèles de COC: trois constats.....21

1.2 Les modèles de maturité.....26

1.2.1 Manifestations des modèles de maturité.....28

1.2.2 Finalités et principes de design du modèle de maturité.....31

1.2.3 Les formes et éléments constitutifs des modèles de maturité.....34

1.3 Les modèles de maturité en gestion du changement.....38

1.3.1 La matrice de maturité de Clarke et Garside.....39

1.3.2 Le *Change Management Maturity Model* (CM3) de Sun et collègues.....40

1.3.3 Le *Change Management Maturity Model* de la firme Prosci.....41

1.3.4 Le *Organisational Change Maturity Model* (OCMM) du Change Management Institute (CMI).....42

2 Méthode de développement d'un modèle de maturité.....45

2.1 Méthode de revue documentaire sur le concept de capacité à changer.....47

2.2 Étape 1 du processus de développement du modèle de maturité : Identification du besoin.....52

2.3 Étape 2 du processus de développement du modèle de maturité: Détermination de la portée d'application et d'utilisation 53
2.4 Étape 3 du processus de développement du modèle de maturité : Méthodes de conception du modèle 55
2.4.1 Détermination de la structure 55
2.4.2 Spécification des sous-capacités et détermination des aptitudes clé 57
2.4.3 Processus de maturation et différenciation des niveaux de maturité 59
3 Proposition d'un modèle de maturité de la COC 68
3.1 Description des niveaux de maturité 68
3.2 Sous-capacités au plan individuel 71
3.2.1 Objectif : Augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer 71
3.2.2 L'aptitude à accroître et disséminer les habiletés à travers des agents de changement 72
3.2.3 L'aptitude à consolider des collaborations basées sur la confiance 76
3.3 Sous-capacités au plan structurel 80
3.3.1 Objectif: Constituer une infrastructure favorable au changement 80
3.3.2 L'aptitude à penser et à agir avec une approche systémique 82
3.3.3 L'aptitude à déployer et à employer des systèmes de communication de manière efficace… 86
3.4 Sous-capacité au plan culturel 88
3.4.1 Objectif : Créer une culture facilitatrice de changement 88
3.4.2 L'aptitude à équilibrer « innovation » et « responsabilisation » 90
4 Discussion et conclusion 95
4.1 Réflexions sur le développement d'un modèle de maturité de la COC 95
4.2 Limites et avenues de recherche 98
4.3 Conclusion 100
Références 102
Annexe 1 - Matrice de maturité de Clark et Garside I
Annexe 2 - Change Management Maturity Model (CM3) de Sun et ses collègues II
Annexe 3 - Change management maturity model de Prosci III
Annexe 4- Organisational Change Maturity Model (OCMM) du CMI IV
Annexe 5- Liste des ouvrages retenus pour la revue des modèles de COC V

Liste des tableaux

Tableau 1- Évolution des définitions de « capacité à changer »....10

Tableau 2- Les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée 17

Tableau 3- Principes de design des modèles de maturité 33

Tableau 4- Étapes et outils de développement des modèles de maturité selon quatre méthodes....46

Tableau 5- Méthode de revue documentaire sur le concept de COC 50

Tableau 6- Correspondance entre niveau de maturité et niveau d'apprentissage organisationnel....69

Tableau 7- Description des niveaux de maturité généraux 70

Tableau 8- Proposition d'une matrice de maturité de la COC....93

Liste des figures

Figure 1 - Distribution des modèles selon la forme de changement, les fondements de la COC et le type de modèle de COC…… 22

Figure 2 - Domaines d'application des modèles de maturité…….. 30

Figure 3 - Évolution de la fréqence des publications des modèles de maturité ……. 31

Figure 4 - Structure du CMM……..36

Figure 5 – Apparition du concept de « capacité à changer »……..48

Figure 6 – Représentation des boucles d'apprentissage par domaine d'apprentissage…… 62

Figure 7 - Niveaux de compréhension et modes d'action au sein des organisations…. 64

Figure 8 - Représentation schématique du processus de maturation de la COC…… 66

Figure 9 - Esquisse de la structure relationnelle entre classes d'identité …… 66

Figure 10 - Degrés de confiance au sein d'une organisation.……. 78

Dédicace

À ma mère qui a cru, qui croit et qui, en toute probabilité, continuera de croire en moi.

Remerciements

Mon premier « merci » est destiné à ma directrice, Céline Bareil qui, en acceptant ce rôle, s'est lancée dans une aventure audacieuse.

La confiance que vous m'avez accordée m'a permis de développer des habiletés que je n'aurais pu soupçonner. L'optimisme dont vous m'avez nourrie dans les phases significatives de mon cheminement demeurera marqué dans ma mémoire. Je vous suis reconnaissante pour votre encadrement soutenu.

Merci également à mon conjoint qui s'est investi dans des échanges très formateurs tout au cours de la réalisation de cette recherche et qui a su me redonner toute mon assurance lorsque cela s'avérait nécessaire.

Ton soutien académique et moral n'a été que le reflet de notre précieuse relation.

Merci à mes enfants et amis de m'avoir encouragée dans les passages difficiles et d'avoir sû respecter et accepter mes moments d'absence.

C'est à mon tour d'être là pour vous!

Introduction

Faire plus vite, mieux et avec moins de ressources, voilà le pari de la vaste majorité des organisations sous le joug des règles d'un marché désormais sans frontières. Soumises au jeu de l'avantage concurrentiel, plusieurs d'entre elles sont constamment à la recherche de moyens de s'adapter ou de se renouveler pour mieux répondre de leur environnement, voire même le façonner. Le dicton d'Héraclite « rien n'est permanent sauf le changement » n'aura jamais autant eu sa raison d'être que dans le contexte des organisations d'aujourd'hui.

S'il est devenu axiomatique d'alléguer que les succès en matière de changement demeurent limités à un pourcentage oscillant entre 30-35% (Packard, 2013), une récente étude a démontré qu'il n'y a pas d'appuis empiriques à cette estimation régulièrement citée dans la littérature sur le changement organisationnel (Hughes, 2011). Il n'en demeure pas moins que le changement est un phénomène complexe et difficilement appréciable en termes de résultat. De plus, le changement est risqué mais nécessaire (Klarner et al., 2008). Sans lui, l'organisation court à sa perte.

Pour naviguer dans ces eaux nouvelles, développer une capacité à s'adapter aux changements internes ou externes demeurent pour plusieurs le seul moyen de faire face à la réalité contemporaine (Chakravarthy, 1982; Nadler et Tushman, 1989; Hatum et Pettigrew, 2006). Notre recherche vise donc à nous joindre aux efforts déjà amorcés (Demers, 1999; Hafsi, 1999; Oxtoby et al., 2002; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; McGuinness et Morgan, 2005; Judge et Elenkov, 2005; Meyer et Stensaker, 2006; Klarner et al., 2008; Rondeau, 2008; Buono et Kerber, 2008; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010) pour mieux répondre de cette préoccupation.

Mais, pour mener la barque à bon port, encore les entreprises doivent-elles d'abord être en mesure d'estimer leur propre capacité à changer (Ollerhead, 2008). En outre, il

peut devenir crucial, en contexte concurrentiel, de savoir situer cette capacité à changer par rapport à un référent. Considérant que la capacité à changer n'est pas un objet statique mais bien un construit dont la mesure empirique est sujet à variation dans le temps, nous croyons qu'il est possible d'identifier des aptitudes reliées au développement de la capacité organisationnelle à changer qui sont partagées par les organisations et qui se manifestent différemment selon le stade d'évolution de cette capacité au sein de l'organisation.

Abordant l'évolution de la *capacité à changer* selon un continuum de *maturité,* ce mémoire visera donc à répondre à la question suivante :

> *Comment peut-on évaluer la maturité de la capacité à changer d'une organisation?*

Mais pourquoi parler de maturité de la capacité organisationnelle à changer (dorénavant appelée COC)? En quoi consiste un modèle de maturité et en quoi cet objet est-il pertinent pour rendre compte de l'évolution de la COC?

Il peut a priori sembler une erreur, à tout le moins au niveau syntaxique, de parler de la maturité de la capacité à changer. Or, cette erreur n'existe que dans la mesure où l'on adhère à une vision plutôt statique de la capacité. Envisagée de manière statique, la capacité est égale au résultat de sa mesure à un temps donné, dans un contexte donné. Dans ce cas, parler de la maturité d'une mesure relèverait effectivement de l'absurdité.

Cependant, lorsqu'on envisage la COC en tant que capacité dynamique permettant de générer de nouvelles capacités (Judge et Elenkov, 2005), il n'est pas inconcevable de faire appel à la notion de « maturité de la COC » pour désigner le processus d'évolution de cette capacité créatrice de nouvelles capacités organisationnelles. Cette idée d'évolution de la capacité organisationnelle est d'ailleurs réverbérée à travers le modèle *Capability Maturity Model* (CMM) développé par Watts S. Humphrey (1987) que nous aborderons plus en détail dans le prochain chapitre.

Pour ces raisons, nous proposons d'avoir recours à un objet structurant, le modèle de maturité, et à une méthode systématique de développement, afin de représenter de manière conceptuelle l'évolution de la COC des organisations. En décrivant les caractéristiques communes aux organisations à chaque stade de l'évolution de leur COC, nous fournirons une référence utile aux organisations qui souhaitent développer leur capacité à changer.

Pour réaliser cet objectif, une revue de la littérature sur les concepts de capacité à changer et de modèle de maturité est présentée dans le chapitre 1. Ce chapitre se conclut par une recension des modèles de maturité existants dans la littérature sur le changement organisationnel. Le chapitre 2 expose les méthodes systématiques de développement sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour développer le modèle de maturité. Puis, le chapitre 3 établit notre proposition de modèle de maturité. Finalement, le chapitre 4 fait état de nos réflexions sur le développement d'un modèle, des limites de notre proposition et des avenues de recherche futures. Il se conclut par l'exposé de trois principales contributions de ce travail de recherche et par ses implications au plan de la recherche et des interventions en organisation.

1 Revue de littérature

1.1 Le concept de capacité organisationnelle à changer (COC)

Dans cette section, nous examinerons les différentes conceptualisations de la capacité à changer. Nous ferons d'abord le point sur l'apparition de cette notion dans la littérature. Puis, nous distinguerons le concept de capacité à changer (généralement appelé « *change capacity* » en anglais) d'un autre concept similaire, celui de la disposition à changer (généralement appelé « *change readiness* » en anglais). Nous analyserons ensuite les différentes définitions attribuées au concept puis, nous aborderons de manière plus précise les conceptualisations ainsi que les différentes composantes de ce construit.

1.1.1 Perspectives sur le changement: d'hier à aujourd'hui

"A way of seeing is also a way of not seeing" dit Burke (1984: 49). La pluralité des théories et des études empiriques en changement organisationnel constitue une belle illustration de cet aphorisme. Ces théories visent à expliquer ce qu'EST le changement, POURQUOI il se produit et COMMENT il s'opère.

Bien que de nombreux modèles explicatifs du changement organisationnel aient été proposés, aucun ne peut à lui seul illustrer le phénomène dans sa globalité. Partant de ce constat, certains auteurs (ex : Van de Ven et Poole, 1995; Demers, 2007) ont proposé de reconnaître la pluralité des théories du changement en cherchant à organiser les différentes théories existantes plutôt qu'en participant à leur tour à la quête de LA théorie du changement.

Van de Ven et Poole (1995) ont proposé une typologie des théories du développement et du changement organisationnel basé sur quatre idéaux théoriques : la théorie du cycle de vie, la théorie téléologique, la théorie de l'évolution et la théorie dialectique.

Cette typologie fait état d'une antinomie importante dans la littérature sur le changement : l'opposition entre le changement prescrit (adaptation, sélection) et le changement construit (consensus). La littérature sur le changement est d'ailleurs remplie d'oppositions de ce genre : le changement épisodique ou continu, incrémental ou radical, délibéré ou émergent. Aussi, pour mieux comprendre l'évolution des théories du changement jusqu'à nos jours, la classification par ères chronologiques proposée par Demers (2007) dans son ouvrage intitulé *Organizational Change Theories : a synthesis* s'avère des plus utiles.

En examinant les théories du changement depuis les années 1950 jusqu'à nos jours, Demers (2007) distingue trois grandes périodes de l'histoire caractérisées par différentes préoccupations vis-à-vis le changement : 1) de 1950 à la fin des années 1970: « Les organisations changent-elles vraiment? », 2) années 1980 : « La transformation est-elle toujours révolutionnaire? », 3) de 1990 à aujourd'hui : « Comment les organisations se renouvellent-elles? » (Traduction libre). Chacune de ces focalisations offre des éclairages distincts sur le phénomène.

Les théories prédominantes de la première période soit « les théories de la croissance (Haire, 1959; Penrose, 1959), la théorie du cycle de vie (Moore, 1959; Whyte, 1961), la théorie de la contingence (Burns, Stalker, 1961; Thompson, 1967) et le développement organisationnel (Chin, Benne, 1990; Bennis, 1969) » s'intéressent davantage au progrès de l'organisation (Demers, 1999 : 131-132). Durant cette période, on se représente principalement le changement comme un « processus graduel » mené par le dirigeant de l'organisation. On observe le changement d'un point de vue extérieur et on s'affaire à recommander le type de changement approprié selon le contexte.

Les approches prédominantes de la deuxième période sont, selon cette même auteure (Demers, 1999 : 133), « l'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984; Singh et al., 1986), l'approche configurationnelle (Miller, Friesen, 1984; Greenwood, Hinings, 1988), les théories culturelle et cognitive (Schein, 1985; Bartunek, 1984), et la théorie

de l'équilibre ponctué (Tushman, Romanelli, 1985) ». On se représente alors le changement comme un « processus discontinu et révolutionnaire », mais aussi risqué, dont le dirigeant peut sortir gagnant s'il parvient à contrer la résistance organisationnelle. Plusieurs s'intéressent aux outils pour réaliser le changement.

Enfin, Demers (1999 :135) soutient que les théories les plus représentatives de la troisième période sont « les théories de l'apprentissage (Glynn, Lant, Milliken, 1994; Nonaka, 1994), les théories évolutionnistes (Burgelman, 1996), les théories de la complexité, particulièrement la théorie du chaos (Stacey, 1995; Thiétart, 1993) et les autres approches constructivistes, notamment celles qui sont inspirées du structurationnisme (Orlikowski, 1996; Tenkasi, Boland, 1993) ». Durant cette ère, le changement prend la forme d'un « processus continu d'apprentissage » parfois **réactif**, parfois **proactif**, qui relève de chacun des membres de l'organisation, et non plus seulement du dirigeant.

Empruntant à Mintzberg et Waters (1985), un récent courant issu de cette troisième période suggère que le changement puisse être à la fois émergent (sans intention de contrôle) et délibéré (avec intention de contrôle); il s'agit de la perspective processuelle. Le fait de contrôler les multiples aspects du changement est considéré comme une utopie, bien qu'on reconnaisse que les différents acteurs organisationnels puissent exercer une maîtrise (plus ou moins grande) sur le changement. Ce changement est par ailleurs perçu comme permanent, comme « un gène de l'entreprise » (Soparnot, 2005 :39). Il n'est plus ici question d'une transition linéaire « d'un état A à un état B » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010 : 4), mais plutôt d'un processus complexe de modification d'un système en évolution (Higgs et Rowland, 2005). Comme le soulignent Garud et Van de Ven (2002 : 207):

> *Instead, organizational change is more appropriately characterized as a 'duality' (Giddens, 1979) wherein organizations are shaped by a continual flow of events that they, in turn, help to shape (Garud and Karnoe, 2000).*

Défini comme le produit d'une dynamique entre les pratiques des individus et les propriétés organisationnelles organisées autour d'un contexte spécifique (Demers, 1999), le changement nécessite davantage, pour se concrétiser avec succès, que des habiletés managériales en conduite du changement. Du moment où il n'est plus seulement question de diriger le changement du sommet, il importe que l'organisation possède à la fois les attributs et les aptitudes organisationnelles qui en facilitent la réalisation.

Pour faire face à toute la complexité du phénomène du changement organisationnel qui n'est ni pleinement prédictible, ni tout à fait contrôlable (Miller et al., 1997) plusieurs suggèrent de s'intéresser davantage à la capacité à changer plutôt qu'à la capacité à gérer le changement (Demers, 1999; Soparnot, 2005; Rondeau, 2008; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010) et ce, pour trois principales raisons.

D'abord, l'approche de la conduite du changement mise sur les moyens d'opérer un unique changement en tant qu'évènement isolé, tandis que l'approche de la capacité mise sur l'aptitude à continuellement s'adapter. C'est ce que Buono et Kerber (2010a : 5) appellent « un processus dynamique d'apprentissage continu et d'ajustement» (traduction libre) qui diffère de la perception du changement en tant que projet et même en tant que série de projets successifs.

Dans ce même ordre d'idée, alors que l'approche de la conduite du changement tend à mettre de l'avant des pratiques à privilégier pour mener à terme un changement planifié, l'approche de la capacité à changer met, elle, l'accent sur l'apprentissage organisationnel et l'action collective (Demers, 1999). Pour Soparnot (2005), le pilotage du changement offre une perspective d'action limitée qui échappent aux natures multiples et modestement maîtrisables du changement. A contrario, l'approche de la capacité du changement prône le rehaussement des aptitudes des divers acteurs organisationnels, l'instauration de processus de transformation systémiques inhérents à l'organisation et le développement de conditions favorables au changement continu et à la pérennité organisationnelle.

Enfin, l'approche de la conduite du changement, étant située au niveau de l'épisode de changement même, implique nécessairement un biais « pro-changement » (traduction libre de Sturdy et Grey, 2003 cité dans Nasim et Sushil, 2011). L'approche de la COC mise quant à elle sur une méta-capacité de transformation organisationnelle servant à concilier différentes tensions au profit de la pérennité organisationnelle. C'est ce que Nasim et Sushil (2011) nomment la « gestion des paradoxes » (traduction libre). Pour Meyer et Stensaker (2006), cela se reflète par la capacité de l'organisation à changer à un temps donné tout en préservant sa capacité à maintenir ses opérations courantes et sa faculté à changer subséquemment.

1.1.2 Distinction entre la « disposition à changer » et la « capacité à changer »

Distinguer les concepts de « disposition à changer » et de « capacité à changer » permet de mieux saisir la portée du concept de COC, d'examiner les différents niveaux d'analyse reliés à ce concept et de préciser notre méthode de revue de la littérature.

Le concept de disposition à changer a été l'objet d'une attention plus particulière vers la fin des années 80 alors que l'on se préoccupait beaucoup de la gestion de la résistance au changement en tant que moyen d'assurer le succès des efforts de planification et de mise en œuvre du changement (Rowden, 2001). Puis, en 1993, Armenakis et ses collègues définissent ainsi la notion de « *readiness* » (1993: 681) :

> *Readiness, which is similar to Lewin's (1951) concept of unfreezing, is reflected in organizational members' beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully make those changes. Readiness is the cognitive precursor to the behaviors of either resistance to, or support for, a change effort.*

Il ressort de cette définition largement référencée dans la littérature que le concept de disposition à changer relève d'abord d'un état cognitif individuel. Bien que certains auteurs, comme Alas (2007) et Rafferty et al. (2013), projettent le concept à des niveaux groupal et organisationnel en suggérant qu'il existe une disposition à changer « partagée » qui est le résultat d'interactions sociales, il n'en demeure pas moins que le point de focalisation lié à cette notion est la motivation (individuelle ou groupale) à participer au changement, laquelle est mesurée par le biais des perceptions ou des comportements. La disposition à changer s'évalue donc à un moment spécifique dans le temps et à la vue d'un changement particulier envisagé. Selon Armenakis et ses collègues (1993), le principal mécanisme permettant de rehausser cette disposition à changer est le message mobilisateur en faveur du changement.

Partant de la prémisse selon laquelle l'organisation évolue dans un environnement en constant mouvement, certains proposent qu'une organisation qui est continuellement en mode « disposée à changer » accroît ses chances de succès en matière de changement (By, 2005). On ne s'intéresse plus alors à la disposition ponctuelle d'un ou des acteurs face à un changement spécifique, mais plutôt à une culture de changement issue de l'inclination continue et générale des acteurs à s'associer au changement, voire même à l'encourager (Caldwell, 2013).

Or, il ne suffit pas que les membres de l'organisation manifestent leur désir de participer au changement pour que ce dernier puisse être réalisé, il convient également que l'organisation détienne le nécessaire à sa concrétisation. De là l'intérêt pour un concept beaucoup plus intégrateur, faisant appel à un large assortiment d'aptitudes organisationnelles et individuelles découlant de différentes conditions favorables au changement qui mettent l'accent sur le changement en tant phénomène continu et composé d'évènements multiples, voire concomitants (Buono et Kerber, 2010a). C'est ce que nous nommerons le concept de "capacité à changer".

En somme, si nous nous intéressons à la capacité à changer c'est parce que ce concept permet de rendre compte non seulement de la permanence du changement, mais de

sa coexistence, voire même de son entrelacement avec les différentes sphères de l'organisation et de son environnement.

1.1.3 Les définitions de la capacité à changer

L'affirmation de Meyer et Stensaker (2006: 219) à l'effet qu'« il n'existe pas de définition unifiée ou généralement acceptée de la capacité à changer » (traduction libre) s'avère toujours vraie à ce jour. Une recension des définitions issues de la littérature (tableau 1) a permis de constater que celles-ci renvoient à des significations plus ou moins inclusives du terme « capacité » qui font appel à trois principales notions: la compétence, les ressources et la volonté de changer.

Tableau 1- Évolution des définitions de « capacité à changer »

Année	Auteurs	Définition
1997	Hafsi et Demers	« (…) la capacité de changement d'une organisation correspond essentiellement à la capacité de ses dirigeants à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement.» (p. 43)
2002	White et Linden	« (..) *the ability of managers to develop and implement appropriate organizational changes to adapt a firm to its environment. It depends not just on managerial capabilities, but also organizational resources and capabilities.* » (p.920)
2003	Bennebroek Gravenhorst et al.	« (..) *the degree to which aspects of an organization and aspects of a change process contribute to or hinder change.* » (p. 86)
2004	Amis et al.	« (…) *the competencies and capabilities within the organization that can be used to guide it from one organizational design to another.* » (p. 159)
2005	McGuinness et Morgan	*« (..) a capability for leading and managing a cascading series of inter-related change initiatives that are consistent with an intended type of strategy dynamics. » (p. 1312)* *« (…) OCC is conceptualised as having three formative components (…). These are: a suitable foundation for incessant change, the ability to shape it; and sustaining the energy of it*. » (p.1313)
2005	Judge et Elenkov	« *(..) a broad and dynamic capability that allows the enterprise to adapt old capabilities to new threats and opportunities as well as create new capabilities. »* (p. 894)
2005	Kerber et Buono	*« (…) a) the willingness and ability of changemakers to assume responsibility for the change, b) the existence of a supportive infrastructure that facilitates change, and c) sufficient resources appropriate for the change. »* (p. 32)

2006	Meyer et Stensaker	« *(..) The allocation and development of change and operational capabilities that sustains long term performance.* » (p. 220)
2008	Buono et Kerber	*« (…) the ability of an organization to change not just once, but as a normal course of events in response to and in anticipation of external shifts.»* (p. 102)
2008	Klarner et al.	« *(…) the organization's ability to develop and implement appropriate organizational changes to constantly adapt to its environment.* » (p. 58)
2009	Bobiak et al.	« (..) *the aggregate willingness and ability of individuals within an organization to modify existing processes or adopt new ones*. » (p. 279)
2009	Judge et al.	*« (…) it is defined as the dynamic resource bundle comprised of effective human capital at varying levels of a business unit, with cultural predispositions toward innovation and accountability, and organizational systems that facilitate organizational change and transformation.* » (p. 1739)
2009	Judge et Douglas	« (…) *a combination of managerial and organizational capabilities that allows an enterprise to adapt more quickly and effectively than its competition to changing situations*. » (p. 635)
2010 (b)	Buono et Kerber	« *(..) an ongoing capability that reflects (1) a dynamic process of continuous learning and adjustment, enabling the organization to cope with ambiguity and uncertainty, and (2) the ability to implement those changes*. » (p.10)
2010	Autissier et Vadangeon-Derumez	« (…) « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». La capacité à changer « constitue aussi un processus de fabrique du changement propre à chaque organisation sans cesse renouvelé et reconstruit. » » (p. 3)
2011	Soparnot	« *(…) the ability of the company to produce solutions (content) that respond to environmental evolution (external context) and/or organizational evolution (internal context) and to implement these change processes successfully within the company (process). »* (p. 641)

Note : de manière à alléger le contenu, nous n'avons pas reproduit les définitions qui ont été reprises par d'autres auteurs (soit Buono et Kerber (2008) et Buono et Kerber (2010a) dans Buono & Kerber (2010b)).

D'une part, la notion de capacité peut être liée à une compétence, c'est-à-dire aux habiletés que maîtrise un individu ou, de manière plus globale, une organisation. On parle alors de « savoir-faire ». Amis et ses collègues (2004) sont les seuls à clairement distinguer la notion de compétence dans leur définition. Ils l'associent aux habiletés des gestionnaires à exercer leur pouvoir adéquatement en matière de changement et à convaincre autrui d'adhérer à la démarche.

Alors qu'Amis et ses collègues (2004) font la distinction entre « *capabilities »* et « *competencies* », les autres définitions ne sont pas aussi claires à ce sujet. Les auteurs parlent d' « *ability* » (White et Linden, 2002, McGuinness et Morgan, 2005; Kerber et Buono, 2005; Klarner et al., 2008; Buono et Kerber, 2008, Buono et Keber, 2010b; Soparnot, 2011) ou de « *capabilities* » (White et Linden, 2002; Meyer et Stensaker 2006; Judge et Douglas, 2009). C'est alors qu'il devient nécessaire de s'intéresser aussi à la notion de « ressources ».

Dans la perspective de la théorie des ressources, la notion de capacité organisationnelle fait généralement référence à l'aptitude d'une organisation à créer de la valeur par « le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences » (Renard et St-Amant, 2003 :8). Dans cette perspective, la capacité réside donc à l'intersection des compétences et des ressources.

Aussi, lorsque distinguée des compétences, la notion de ressources fait référence aux éléments comme la technologie (Bennebroek Gravenhorst et al, 2003) et l'espace (McGuinness et Morgan, 2005), le temps (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; McGuinness et Morgan, 2005; Buono et Kerber, 2008), les ressources financières (Buono et Kerber, 2008) ou encore la force humaine (Buono et Kerber, 2008) . On évoque à la fois la suffisance et la convenance des ressources. Ensemble, ces deux notions de « savoir-faire » et de « ressources » forment ce qu'on pourrait nommer le « pouvoir faire ».

Finalement, la capacité peut également inclure la « volonté de faire » (en anglais, « *willingness* ») des acteurs. Cette volonté de faire est généralement considérée comme étant un résultat nécessaire lié à un leadership de type transformationnel (Soparnot, 2011) ou charismatique (Graetz, 2000), à des pratiques spécifiques comme le maintien de bonnes relations entre employés, les pratiques de communication, la détermination du rythme et de l'ordonnancement des changements qui, réunies, contribuent à générer cette volonté de changer (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Meyer et Stensaker, 2006), à un sentiment général de confiance (Amis et al., 2004;

Judge et Elenkov, 2005; Soparnot, 2011) ou encore à la perception que les employés associent au changement de manière générale (Klarner et al. 2008).

Ces notions auxquelles font appel le sens du terme « capacité » font ressortir les différentes sous-capacités de la COC que nous retrouvons de manière itérative à travers les différentes conceptions. Elles s'intéressent aux aspects individuel, structurel et culturel de la COC. Nous aborderons plus en détail ces aspects à travers l'analyse des modèles de COC.

1.1.4 Les modèles de COC et leurs composantes

Notre revue de littérature nous a permis de repérer dix modèles de COC respectivement élaborés par Hafsi et Demers (1997), Oxtoby et al. (2002), Bennebroek Gravenhorst et al. (2003), McGuinness et Morgan (2005), Judge et Elenkov (2005), Meyer et Stensaker (2006), Klarner et al. (2008), Rondeau (2008), Buono et Kerber (2008) et Autissier et Vandangeon-Derumez (2010). Voyons brièvement comment ces modèles présentent le concept de COC:

- Le **modèle d'Hafsi et Demers (1997)** constitue un modèle précurseur de la COC permettant de mesurer un « indice de capacité de changement stratégique ». Celui-ci est construit à partir de sept variables (« complexité de l'organisation », « contexte externe », « caractéristiques démographiques des dirigeants », « caractéristiques psychologiques des dirigeants », « structure », « culture », « dimensions humaines de l'organisation ») dont la variable « complexité de l'organisation » sert à pondérer l'influence des six autres variables dans la mesure de l'indice. Ce modèle a été conçu à partir d'une revue de la littérature et d'observations terrain faites au sein de plusieurs entreprises québécoises (dont Hydro-Québec) de différents secteurs de l'industrie privée et parapublique. Bien que les résultats de cette recherche n'aient pas été validés, les

auteurs proposent une opérationnalisation de chacune des dimensions de la COC ainsi qu'une formule de calcul d'un indice global utile à l'estimation de la COC.

- Le **modèle d'Oxtoby et al. (2002)** a quant à lui été élaboré à partir de données d'entrevues recueillies auprès de neuf organisations de l'industrie automobile en Grande-Bretagne ayant réussi à assurer la continuité du changement avec succès. Pour ces auteurs, la COC est conçue comme une capacité dynamique générique. Le modèle s'apparente aux modèles de conduite du changement. Il regroupe 15 éléments-clés communs aux différentes organisations sondées soit : reconnaître l'existence d'un besoin organisationnel, établir des buts clairs et des processus d'évaluation objectifs, établir un leadership, construire une équipe à partir d'acteurs-clé, impliquer tous les employés, générer l'engagement de tous, utiliser le réseautage interne et externe, découvrir les méthodes d'apprentissage à privilégier, organiser le temps et l'espace, développer des outils et contenus colorés, mettre en œuvre les améliorations, mesurer les résultats, diffuser et reconnaître publiquement les progrès, incorporer les meilleures pratiques aux façons de faire et consigner les nouvelles meilleures pratiques (traduction libre).

- Le **modèle de Bennebroek Gravenhorst et al. (2003**) met plutôt l'emphase sur les caractéristiques organisationnelles (« buts et stratégie de l'organisation », « structure », « culture », « technologie », « caractéristiques des emplois », « relations de pouvoir » — traduction libre) et sur les aspects du processus de changement (« buts et stratégie du changement », « aspects technologiques », « tensions à l'intérieur et entre les groupes », « temporalité », « communication de l'information », « mobilisation à l'égard du changement », « rôle des gestionnaires de changement », « rôles des gestionnaires hiérarchiques », « résultats attendus », « soutien au changement » — traduction libre) qui contribuent au changement ou qui le freinent. Un questionnaire (79 items) développé pour mesurer la capacité à changer des organisations a permis aux auteurs de cerner cinq configurations idéales de la COC : « l'organisation innovante », « l'organisation avide »,

« l'organisation avec une technologie désuète », « l'organisation avec une approche de changement maladroite », « l'organisation cynique » (traduction libre).

- Contrairement à sa contribution dans l'élaboration du modèle Oxtoby et al. (2002) qui s'intéressait principalement à l'aspect praxéologique du développement de la capacité à changer, McGuinness**,** avec la collaboration de son collègue Morgan, adopte en 2005 une approche beaucoup plus conceptuelle de la COC axée sur l'efficacité d'une organisation à implémenter le changement continu. Issu d'une revue de la littérature, le **modèle de McGuinness et Morgan** est à trois dimensions: 1) « une base appropriée pour le changement continu », 2) « l'aptitude à façonner le changement continu », 3) « maintenir l'énergie du changement continu » (traduction libre). Il n'a pas été validé empiriquement. Il est par ailleurs intéressant de noter que contrairement aux autres auteurs jusqu'ici présentés, McGuinness et Morgan (2005) ont mis le construit de COC en relation avec d'autres construits soit l'orientation sur le marché, l'orientation sur l'apprentissage, les dynamiques stratégiques et la performance organisationnelle.

- En 2005, **Judge et Elenkov** ont précisé le concept de COC dans le cadre d'une étude démontrant la relation entre la COC et la performance environnementale des organisations bulgares. Ils ont décomposé la COC en huit dimensions : 1) « un leadership digne de confiance », 2) « des subordonnés confiants », 3) « des champions habilités », 4) « des cadres intermédiaires impliqués », 5) « une culture d'innovation », 6) « une culture de responsabilisation », 7) « des communications en systèmes », 8) « une pensée systémique » (traduction libre). Ces huit dimensions ont fait l'objet de différents tests de fidélité concluants (Judge et Elenkov, 2005; Judge et al., 2009; Judge et Douglas, 2009) effectués dans le cadre d'études ayant par ailleurs mis le concept de COC en relation avec plusieurs autres construits dont l'adaptabilité organisationnelle, l'alignement organisationnel, la perception d'instabilité environnementale et la performance organisationnelle.

L'étude de Judge et Blocker (2008) suggère également que ces dimensions peuvent être regroupées en quatre polarités (« leader/follower », « innovation/responsabilisation », « leadership unitaire/distribué » et « pensée/action », traduction libre) qui, une fois réconciliées, permettent d'atteindre l'ambidextrie organisationnelle.

- S'appuyant sur une définition plus inclusive de la COC, **Meyer et Stensaker (2006**) suggèrent que pour développer sa COC, l'organisation doit équilibrer entre le besoin d'implémenter un ou des changements, le besoin de maintenir ses opérations courantes et le besoin d'implémenter des changements subséquents. Les pratiques prescrites par la littérature en matière de mise en œuvre de changement sont réparties en cinq catégories : 1) « le cadrage du changement », 2) « l'implication des acteurs », 3) « le rythme et le séquencement », 4) « la routinisation », 5) « le recrutement » (traduction libre). Les auteurs relèvent les effets de chacune de ces prescriptions sur le maintien des opérations courantes et les changements futurs.

- **Klarner et ses collègues (2008**) ont pour leur part ajouté une troisième dimension aux dimensions organisationnelle et processuelle consignées par Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) soit la dimension « apprentissage ». Chacune de ces dimensions a ensuite été précisée en déterminants de la COC. La dimension processuelle se décline en cinq déterminants : 1) « un leadership transformationnel », 2) « un déploiement incrémental », 3) « des processus de changement collectivement construits », 4) « une transparence processuelle », 5) « une perception de légitimité du changement » (traduction libre). La dimension organisationnelle est composée de six déterminants : 6) « la valeur du changement », 7) « la flexibilité organisationnelle », 8) « la cohésion culturelle », 9) « la confiance », 10) « des pratiques consensuelles », 11) « la capacité d'apprentissage des individus » (traduction libre). Finalement, la dimension apprentissage repose sur trois déterminants : 12) « l'amélioration par

l'expérience », 13) « le renouvellement par l'expérimentation » et 14) « le transfert de savoirs organisationnels ». Ce modèle a fait l'objet d'une validation par études de cas (Klarner et al., 2008; Soparnot, 2011).

- Le modèle de **Rondeau (2008)** établit quant à lui neuf différentes dimensions de la COC en deux axes : « les enjeux du changement » (légitimation, réalisation, appropriation) et « les logiques d'action » (stratégique, fonctionnelle, opérationnelle). Pour mieux exposer l'essence de la contribution de Rondeau, le modèle a été reproduit au tableau 2. Les composantes de la COC ont ensuite été précisées et le modèle a été validé par Johnson (2013).

Tableau 2- Les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	**RÉALISATION (cognitif)**	**APPROPRIATION (comportemental)**
LOGIQUES D'ACTION	**STRATÉGIQUE** (intention des acteurs) *Perspective directionnelle*	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) *Perspective structurelle*	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) *Perspective culturelle*	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

Tiré de Rondeau (2008)

- Bien que préconisant une perspective située du changement organisationnel selon laquelle le contexte détermine la nature dirigée, planifiée ou guidée de l'approche en changement[1], **Buono et Kerber (2008)** proposent un modèle générique de

[1] Buono et Kerber (2010b) distinguent trois approches en changement : l'approche dirigée (changement imposé par la direction qui s'appuie sur une logique de persuasion), l'approche planifiée (changement initié à n'importe quel niveau de l'organisation, parrainé par la direction et géré comme un projet) et l'approche guidée (changement émergent résultant d'un processus d'apprentissage et d'innovation orienté vers une finalité organisationnelle commune).

développement de la COC à trois niveaux. D'abord, au niveau « micro » (membres de l'organisation), on retrouve les dimensions 1) « acceptation de différentes approches de changement » et 2) « volonté et aptitude à changer » (traduction libre). Puis, au niveau « meso » (structure), il y a les dimensions 3) « infrastructure soutenant le changement » et 4) « suffisance des ressources » (traduction libre). Enfin, au niveau « macro » (culture), la COC s'exprime à travers les dimensions 5) « culture facilitant le changement » et 6) « pensée stratégique continue » (traduction libre). Ces niveaux se rapprochent en quelque sorte des logiques d'action stratégique, fonctionnelle et opérationnelle de Rondeau (2008). Contrairement à ce dernier, le modèle de Buono et Kerber (2008) n'a cependant pas été validé.

- Finalement, les auteurs **Autissier et Vandangeon-Derumez (2010)** envisagent à leur tour la COC selon trois dimensions : le contexte interne et externe (soit les éléments qui « influencent l'importance que les salariés vont accorder au changement »), le contenu (soit le « stock de compétences en gestion du changement ») et le processus (soit « la mobilisation » et « la transformation des ressources »). À partir de ces dimensions, les auteurs ont développé un outil d'évaluation en 15 items permettant de déterminer un score global de la COC. Celui-ci a été appliqué dans le cadre d'une étude de cas à des fins de validation.

1.1.5 Analyse des modèles de COC et identification de sous-capacités à changer

Malgré que nous n'ayons ciblé que les articles abordant la capacité à changer au niveau organisationnel, tous les modèles de COC incluent des considérations de niveau individuel. Bien que loin de constituer la simple somme des capacités individuelles, la COC est par ailleurs indissociable des actions et réactions des individus impliqués dans le changement.

Plusieurs auteurs mettent aussi l'accent sur des sous-capacités au plan individuel en soulignant l'importance des compétences managériales dans la composition de la COC (Hafsi et Demers, 1997; White et Linden, 2002; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; McGuinness et Morgan, 2005; Judge et Douglas, 2009). De manière plus générale, les auteurs font la distinction entre d'une part, les acquis que possèdent les acteurs pour composer avec le changement (Kerber et Buono, 2005; Bobiak et al., 2009; Autissier & Vandageon-Derumez, 2010) et d'autre part, leur désir ou leur engagement à changer (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Kerber et Buono, 2005; McGuinness et Morgan, 2005; Bobiak et al., 2009). En bref, pour accroître la COC, il faut développer une ou des sous-capacités visant à:

Augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer.

Il est par ailleurs régulièrement question de l'influence de la structure sur la COC, c'est-à-dire de l'aménagement et la coordination des ressources de l'organisation. D'abord, le type de structure plutôt mécaniste ou plutôt organique peut influencer la COC (Hafsi et Demers, 1997; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Bien que les voies de commande centralisées tyiques de la structure mécanique puissent parfois contribuer à expédier le changement lorsqu'un revirement drastique s'impose, cet arrangement structurel est généralement associé à l'inertie. La structure organique, quant à elle, est plutôt perçue comme étant favorable au changement de type incrémental.

Certains considèrent qu'il est préférable de bénéficier d'une structure flexible qui permette à l'organisation de se transformer au rythme des impératifs de l'environnement (Buono et Kerber, 2008; Klarner et al., 2008). D'autres considèrent les semi-structures comme des moyens d'équilibrer contrôle et chaos (McGuinness et Morgan, 2005), permettant ainsi à l'organisation de concilier exploration et exploitation. Judge et Elenkov (2005) suggèrent plutôt que la COC soit fonction de la

pensée systémique qui permet d'organiser adéquatement les différentes constituantes de l'organisation sans pour autant privilégier un type de structure en particulier.

Les systèmes de communication (Judge et Elenkov, 2005; Buono et Kerber, 2008; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010), les mécanismes incitatifs (McGuinness et Morgan, 2005) et les processus en conduite du changement (McGuinness et Morgan, 2005; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010) sont autant d'éléments structuraux qui, lorsqu'adéquatement institués, sont considérés comme étant favorables au développement de la COC. En bref, pour accroître la COC, il faut développer une ou des sous-capacités visant à:

Constituer une infrastructure favorable au changement

D'autres composantes de la COC sont directement liées aux sous-capacités au plan culturel. Alors que Klarner et ses collègues (2008) considèrent une forte cohésion culturelle comme un facteur favorable au changement, Hafsi et Demers (1997) proposent plutôt que « l'intégration progressive d'éléments différents mais non antagonistes » (p.243) constitue un moyen d'augmenter la COC sans trop générer de résistance au changement. De plus, une compréhension commune et partagée des orientations stratégiques de l'organisation est pour plusieurs gage de réussite en matière de changement (McGuinness et Morgan, 2005; Buono et Kerber, 2008)

Les valeurs liées à l'innovation sont par ailleurs souvent considérées comme des éléments culturels facilitant le changement (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Judge et Elenkov, 2005; Buono et Kerber, 2008). Pour Bennebroek Gravenhorst et ses collègues (2003), cette composante doit être jumelée à une philosophie de gestion centrée sur les personnes. Buono et Kerber (2008) adoptent une position semblable en mettant l'accent sur la valorisation de l'apprentissage, du partage des idées et de l'information, de la tolérance au risque et aux erreurs dans l'intérêt de la construction du savoir. Finalement, Judge et Elenkov (2005) confrontent les valeurs d'innovation et

de responsabilisation, alléguant qu'elles sont toutes deux nécessaires en ce qu'elles permettent d'envisager de nouvelles avenues tout en assurant la pérennité organisationnelle. En somme, pour accroître la COC, il faut développer une ou des sous-capacités visant à:

Créer une culture facilitatrice de changement

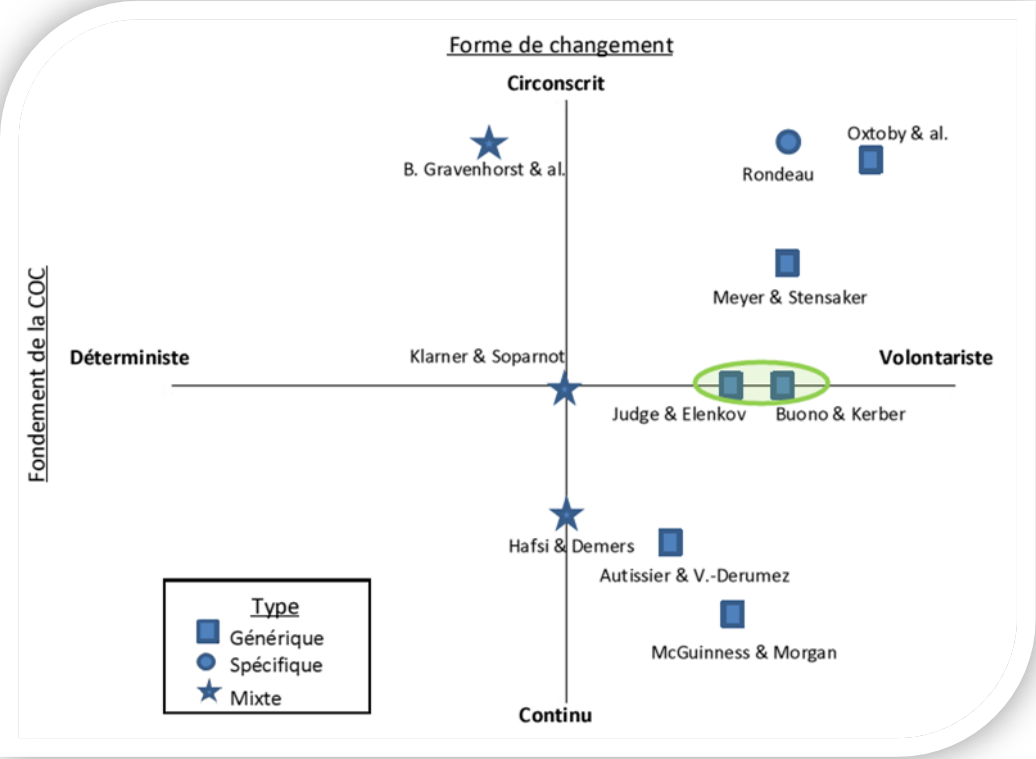
Notre analyse des différents modèles de COC met en relief la nécessité de miser sur des sous-capacités aux plans individuel, structurel et culturel pour accroître la COC. Formulées en termes d'objectifs, ces sous-capacités sont étroitement liées à ce que Judge et Douglas (reprenant les dimensions du modèle de Judge et Elenkov, 2005) ont identifié en tant que « *human capabilities* », « *formal organizational systems/processes* »' et *informal organizational culture* » (Judge et Douglas, 2009: 638). Ils constituent par ailleurs trois des six dimensions du modèle de Buono et Kerber (2008). Les modèles de Judge et Elenkov (2005) et Buono et Kerber (2008) retiendront donc particulièrement notre attention dans cette recherche.

1.1.6 Différences épistémologiques des modèles de COC: trois constats

Une analyse plus approfondie des modèles nous a permis par la suite de dégager trois principaux constats relatifs aux ancrages épistémologiques des modèles. Ces différences épistémologiques influencent nécessairement le contenu des modèles.

D'abord, tous les auteurs ne concoivent pas le changement de la même manière. Ensuite, les auteurs laissent transparaîtrent des idéologies plus ou moins volontaristes à travers leur modèle de COC. La figure 1 situe d'ailleurs les modèles sur les axes «Forme de changement» et « Fondement de la COC ». Un troisième constat est illustré à la figure 1 (voir « Type »): la nature plus ou moins générique des modèles.

Figure 1- Distribution des modèles selon la forme de changement, les fondements de la COC et le type de modèle de COC



1er constat*: Les modèles s'appuient sur des paradigmes différents quant à la forme de changement*

De manière générale, on peut observer une distinction entre deux paradigmes de changement sous-jacents aux modèles de COC analysés : le changement en tant qu'évènement circonscrit et le changement continu. Par ailleurs, certains reconnaissent l'apport des deux paradigmes dans la modélisation de la COC.

Dans un premier temps, certains (Oxtoby et al., 2002; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Meyer et Stensaker, 2006; Rondeau, 2008) s'intéressent davantage à la capacité de l'organisation à réaliser avec succès un changement en tant qu'évènement isolé

qu'à la capacité à changer en continu. Bien que le modèle de Meyer et Stensaker (2006) ait pour objet la capacité des organisations à changer de manière successive donc, de manière itérative dans le temps, il met l'accent sur l'implémentation de changements en tant qu'évènements isolés quoiqu'interreliés. Il se situe donc davantage dans le paradigme du changement circonscrit.

D'autres auteurs abordent essentiellement la notion de COC dans une perspective de changement continu. Alors qu'Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) parlent de « changement permanent », McGuinness et Morgan (2005) mettent l'accent sur les conditions de base pour instaurer, modeler et maintenir le changement incessant, tandis que Hafsi et Demers (1997: 306) prônent le changement progressif et le moins radical possible. Il est tout de même intéressant de constater que dans leur traitement, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), ainsi que Hafsi et Demers (1997) intègrent tout de même à leurs énoncés des éléments plutôt associés au changement circonscrit (ex : « existence et mise à disposition des salariés de méthodes, outils et/ou ressources » - Autissier&Vandangeon-Derumez / « Que peut-on dire du changement envisagé? » - Hafsi et Demers, 1997).

Une dernière conception du changement, à laquelle nous adhérons, reconnaît l'existence des deux formes de changement. Klarner et ses collègues (2008) distinguent les paradigmes complexe et managérial, invitant ainsi à considérer le changement à la fois comme un épisode circonscrit et un processus continu et complexe de transformation. Buono et Kerber (2008) rapprochent quant à eux les deux formes de changement par le biais d'une compétence qu'ils nomment « Developping an understanding and acceptance of different change approaches », suggérant ainsi la maîtrise d'habiletés relatives au changement en tant que projet et en tant que processus émergent dirigé. Enfin, Judge et Blocker (2008 :919) prônent l'équilibre entre deux « polarités organisationnelles » en reconnaissant, par exemple, l'apport des activités structurées et non structurées, souscrivant ainsi aux deux paradigmes du changement.

2e constat : *les modèles suggèrent des idéologies dfférentes comme fondement de la capacité à changer*

Le concept de COC tire ses origines d'un courant de pensée selon lequel le changement est à la fois émergent et délibéré. Il serait donc raisonnable de s'attendre à des modèles conceptuels de la COC dont les composantes constituent à la fois des éléments idiosyncratiques de l'organisation ou des conditions déterminantes de l'environnement (vision déterministe) et des pratiques organisationnelles (vision volontariste). Or, ces aspects déterministes et volontaristes ne se reflètent pas toujours de manière égale à travers les différents modèles observés.

Adoptant une perspective mitoyenne ni complètement déterministe, ni complètement volontariste, les modèles de Bennebroek Gravenhorst et al. (2003), de Hafsi et Demers, (1997), de Klarner et al. (2008) et d'Autissier et Vadangeon-Derumez (2010) font ressortir, à des degrés variables, à la fois les conditions exogènes ou endogènes déterminant la COC (antécédents) et les éléments intentionnels décisifs permettant de modifier le système (libre arbitre).

Les modèles d'Oxtoby et al. (2002), de McGuinness et Morgan (2005), de Judge et Elenkov (2005), de Meyer et Stensaker (2006), de Buono et Kerber (2008) et de Rondeau (2008) s'inscrivent par ailleurs dans une approche beaucoup plus volontariste où l'action est prescrite comme moteur du rehaussement de la capacité. Ils s'intéressent pour la plupart au développement de la COC. Les auteurs explorent donc davantage l'aspect des compétences organisationnelles à mettre en œuvre afin d'optimiser la COC.

3e constat : ***Le niveau d'abstraction permet de distinguer les modèles spécifiques des modèles génériques***

Nous pouvons distinguer deux types de modèles de la COC. Nous nommerons « modèle générique » ceux qui présentent un niveau d'abstraction suffisamment élevé pour décrire les éléments constitutifs de la COC applicable à l'ensemble des organisations. Ces modèles prennent en compte les différentes situations et natures organisationnelles en se situant au niveau d'une méta-capacité. Ceux qui misent sur des pratiques ou des caractéristiques spécifiques comme condition au succès d'un changement précis ou qui distinguent le mérite de telles pratiques en fonction des variables contextuelles seront plutôt qualifiés de « modèle spécifique ».

Dans le cas des modèles spécifiques, on s'intéresse généralement à l'aspect situé des pratiques. C'est le cas du modèle de Rondeau (2008) qui aborde la COC sous l'angle de la capacité de l'organisation à répondre aux différents enjeux du changement envisagé. Il est donc question d'adapter les pratiques spécifiques de changement au type de changement en vue. La COC est de ce fait étroitement liée au contexte dans lequel se déroule le changement.

Les modèles de Meyer et Stensaker (2006), d'Oxtoby et al. (2002) et d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) font également état de pratiques précises en changement comme composantes de la COC, mais à la différence du modèle de Rondeau (2008), ces dernières sont abordées comme des compétences que chaque organisation peut développer. De même, les modèles de McGuinness et Morgan (2005), de Buono et Kerber (2008) et de Judge et Elenkov (2005) se situent à un niveau d'abstraction élevé en abordant la COC dans sa forme absolue, mais aussi de manière plus globale en examinant ce qu'Orlikowski (2002) qualifierait de 'knowing' c'est-à-dire des savoir-faire généraux permettant d'adapter contenu, contexte et processus de manière optimale.

Enfin, d'autres modèles (Hafsi et Demers, 1997; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Klarner et al.,2008) présentent à la fois des aspects génériques et spécifiques. Le modèle de Klarner et collègues (2008) et celui de Bennebroek Gravenhorst et collègues (2003) identifient tous deux des composantes liées au contexte, qu'ils abordent de manière générique, des composantes liées au processus du changement, qu'ils associent davantage à la nature même du changement (ex : '*legitimacy of the change*', '*expected outcome').* Le modèle d'Hafsi et Demers (1997) propose pour sa part des dimensions génériques de la COC et il est accompagné d'un outil de mesure pointu qui permet à chaque organisation de mesurer sa COC en fonction de ses caractéristiques propres et de la nature du changement.

Maintenant que nous avons revu de manière exhaustive les définitions et les différents modèles de COC que propose la littérature, nous nous intéresserons aux écrits scientifiques sur le concept de maturité et, plus particulièrement, sur la notion de modèle de maturité en tant qu'objet structurant permettant de rendre compte de l'évolution d'une capacité.

1.2 Les modèles de maturité

Issu des sciences naturelles, la notion de maturité est définie par le Larousse en ligne comme une: « *période de la vie caractérisée par le plein développement physique, intellectuel et affectif*» ou encore comme un « *état de l'esprit, d'un talent qui est parvenu à la plénitude de son développement* [2]».

Dans leur revue des matrices de maturité visant à évaluer les capacités organisationnelles, Maier et ses collègues (2012) retiennent l'idée d'un « processus » qui vise à mener à un état de « pleine croissance ». Appliquée aux organisations, la notion de maturité implique l'idée d'une progression vers un idéal qui peut se manifester par l'évolution d'une habileté ou l'atteinte d'un objectif à une étape ultime (Mettler, 2011).

[2] Réf.en ligne du 17 août 2014: http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/maturit%C3%A9/49925

Lorsqu'il s'inscrit dans une logique du cycle de vie, le modèle de maturité propose une trajectoire dont les étapes sont obligatoires afin de réaliser les apprentissages nécessaires à l'atteinte d'un certain niveau de maturité (Wendler, 2012). Par ailleurs, le modèle de maturité peut aussi suivre une logique de potentiel de performance. Il propose alors les possibilités d'amélioration dû au passage d'un niveau, laissant ainsi l'organisation libre d'adopter les recommandations suggérées ou non, selon ce qu'elle juge préférable en fonction du contexte (Wendler, 2012). Suivant la tendance actuelle à privilégier les modèles de « potentiel de performance », ce sera ce type de modèle que nous proposerons.

Bien que de nombreux modèles de maturité aient été développés et appliqués dans les dix dernières années, peu d'auteurs ont clairement défini le concept (Mettler, 2011). Comme le souligne Wendler (2012), certains ont simplement choisi de reprendre la définition proposée par Paulk et ses collaborateurs pour le développement du très connu modèle de maturité en technologies de l'information, le *Capability Maturity Model (CMM)* (Paulk et al.,1993 :27) :

> *The CMM is a framework representing a path of improvements recommended for software organizations that want to increase their software process capability.*

Cette définition est toutefois bien étroite en ce qu'elle relie directement la finalité du modèle au domaine visé, c'est-à-dire les technologies de l'information. D'autres définitions, comme celle de Pullen (2007: 9), offrent une perspective plus générique du concept :

> *A maturity model is a structured collection of elements that describe the characteristics of effective processes at different stages of development. It also suggests points of demarcation between stages and methods of transitioning from one stage to another.*

Intégrant à la fois les aspects relatifs à la finalité des modèles de maturité et à leur structure (Wendler, 2012), la définition que proposent Pöppelbub et Röglinger (2011: 2) a l'avantage de ne pas se limiter à un champ spécifique d'application et de mettre en exergue la notion de « capacités » en tant qu'artefacts de la maturité :

> *Based on the assumption of predictable patterns of evolution and change, maturity models usually include a sequence of levels (or stages) that together form an anticipated, desired, or logical path from an initial state to maturity (Becker et al. 2009, Gottschalk 2009, Kazanjian and Drazin 1989). In this regard, maturity levels indicate an organization's current (or desirable) capabilities as regards a specific class of entities (Rosemann and de Bruin 2005). Maturity models are commonly applied to assess the as-is situation, to derive and prioritize improvement measures, and to control progress (Iversen et al. 1999).*

Nous appuyant sur l'idée qu'un modèle de maturité a pour objet de mesurer les capacités organisationnelles (Wendler, 2012), nous retiendrons la définition proposée par Pöppelbub et Röglinger (2011) comme assise à notre recherche.

1.2.1 Manifestations des modèles de maturité

Le concept de maturité organisationnelle n'est apparu sous forme d'étapes qu'en 1979 alors que Crosby proposait son « *Quality management process maturity grid* » (Crosby, 1979). Cette matrice propose une échelle ordinale à cinq niveaux pour mesurer la capacité en gestion de la qualité à travers six catégories de pratiques (Maier et al., 2012; Wendler, 2012). Elle est considérée comme étant le modèle précurseur au *Capability Maturity Model (CMM)* (Jokela et al., 2006; Albu et Panzar, 2010).

Développé initialement par Watts S. Humphrey, le CMM fut d'abord consigné dans un premier rapport technique du *Software Engineering Institute* (SEI) de *Carnegie Mellon*

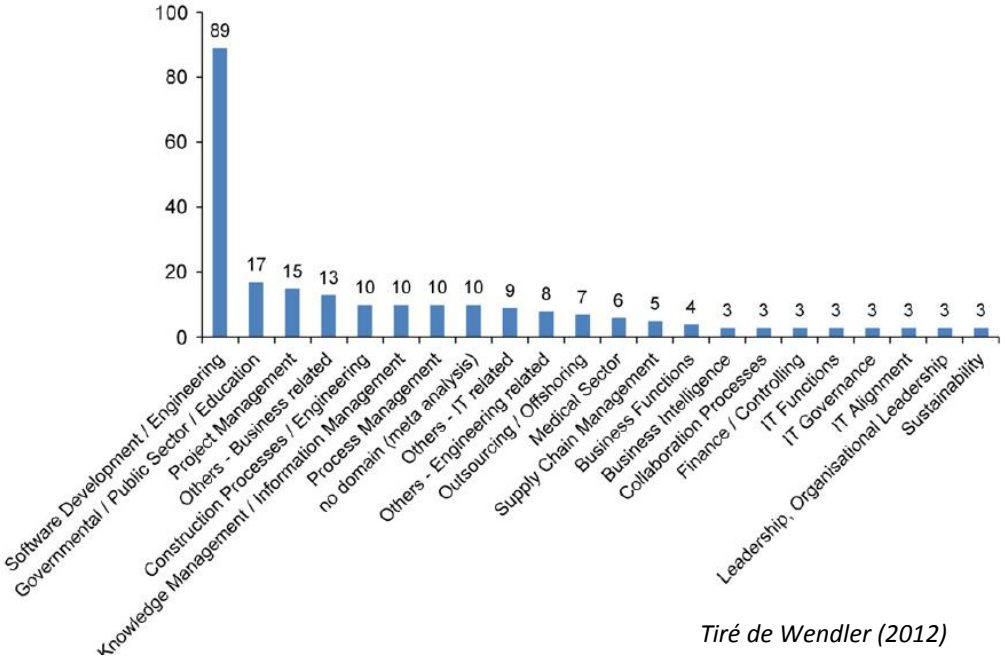
University[3] en 1987 (Humphrey, 1987). La version intégrale du modèle sera l'objet d'un livre publié par Paulk (1995). Le CMM aura tôt fait de devenir la référence en matière de développement de modèles de maturité (De Bruin et al.,2005; Khatibian et al.,2010; Wendler,2012; Röglinger et al., 2012). Différents sous-produits du CMM verront le jour dont le *CapabilitFy Maturity Model Integrated (CMMI*) et le *People-Capability Maturity Model (P-CMM)* (Khatibian et al.,2010).

Si le succès du CMM fait du domaine du génie logiciel la discipline dans laquelle on retrouve encore aujourd'hui le plus grand nombre de publications de recherche sur les modèles de maturité (Wendler, 2012), bon nombre d'autres modèles ont vu le jour suite à sa popularisation au début des années 1990 (Mettler et al., 2010). Des modèles ont émergé au sein de disciplines aussi variées que le management stratégique (Kenny, 2006), le leadership (Hogan, 2008), la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Netland et Alfnes, 2011) et l'amélioration des processus en gestion des installations (Amaratunga et al., 2002).

Au total, Wendler (2012) a classifié en 22 domaines d'application, les 237 articles recensés traitant de modèles de maturité (figure 2). Bien que l'étude de Wendler (2012) semble suggérer l'absence d'articles dédiés spécifiquement aux modèles de maturité en changement organisationnel dans la littérature scientifique nous avons identifié, en ayant recours à d'autres mots clés, deux modèles de maturité en gestion du changement que nous aborderons dans la prochaine section, soit les modèles de Clarke et Garside (1997) et de Sun et al. (2009).

[3] Pour accéder aux publications publiques du SEI, consultez :
http://www.sei.cmu.edu/library/?location=secondary-navetsource=3158

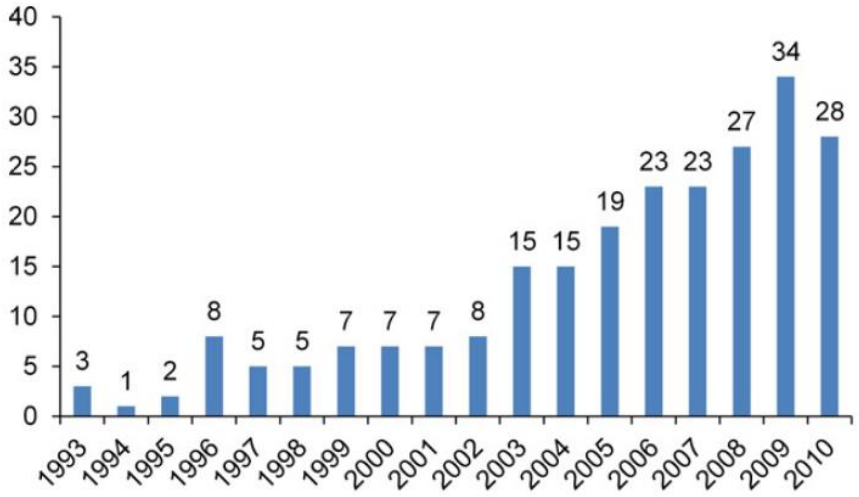
Figure 2- Domaines d'application des modèles de maturité



Tiré de Wendler (2012)

Comme le démontre la figure 2 tirée de l'étude de Wendler (2012), l'intérêt pour les modèles de maturité s'est considérablement accru dans la communauté scientifique depuis le début des années 2000 (Maier et al., 2012). Ce phénomène peut s'expliquer par les différentes utilités des modèles de maturité. Servant d'outil d'évaluation et parfois même de balisage, les modèles de maturité offrent des pistes d'amélioration de la capacité organisationnelle et peuvent guider les décideurs dans le choix des actions à prioriser (Iversen et al., 1999; van Steenbergen et al., 2010). On y a également recours pour contrôler le progrès réalisé dans un domaine spécifique (Pöppelbub et Röglinger, 2011). En somme, l'objectif ultime de ces modèles est d'augmenter la performance organisationnelle et de maintenir ou développer un avantage concurrentiel (De Bruin et al., 2005; Mettler et al., 2010; van Steenbergen et al., 2010).

Figure 3- Évolution de la fréqence des publications des modèles de maturité



Tiré de Wendler (2012)

Malgré leurs objectifs louables, les modèles de maturité ont fait l'objet de critiques. En effet, plusieurs les qualifient d'élémentaires « "recettes étapes-par-étapes" qui simplifient trop la réalité et manquent de fondement empirique » (traduction libre de Röglinger et al., 2012: 330). D'autres regrettent l'absence de démonstration d'une méthodologie rigoureuse sous-jacente au développement de tels modèles (Mettler, 2011). Pour répondre à ces lacunes, plusieurs auteurs se sont attardés à la question des méthodes de recherche et de conception des modèles de maturité (Fraser et al.,2002; De Bruin et al., 2005; Becker et al., 2009; Maier et al.,2009; van Steenbergen et al., 2010; Mettler, 2011; Pöppelbub et Röglinger, 2011).

Afin de mieux cerner les enjeux de développement des modèles de maturité, nous présenterons ici les principes de design associés aux différentes finalités des modèles de maturité, puis les principaux éléments constitutifs ainsi que les différentes formes de modèles de maturité.

1.2.2 Finalités et principes de design du modèle de maturité

Plusieurs auteurs associés principalement au domaine des technologies de l'information et de la gestion des processus ont proposé de regrouper les modèles de

maturité en fonction de trois principales finalités (De Bruin et al., 2005; Becker et al., 2009; Maier et al., 2009; Pöppelbub et Röglinger, 2011):

1. Le modèle descriptif - Il vise à apprécier l'état actuel de la situation. Il est utilisé comme outil de diagnostic à l'égard des capacités observées (Becker et al., 2009; Maier et al., 2009).
2. Le modèle prescriptif - Il vise à fournir des moyens d'améliorer la maturité et/ou la performance organisationnelle par le biais de directives spécifiques (Maier et al., 2009; Pöppelbub et Röglinger, 2011);
3. Le modèle comparatif- Il vise à fournir des points de référence pour contrôler le progrès de l'organisation, dans le cas du balisage interne, ou, dans le cas du balisage externe, pour mesurer le positionnement de l'organisation par rapport à la concurrence (De Bruin et al., 2005, Pöppelbub et Röglinger, 2011).

Ces finalités peuvent par ailleurs être cumulatives. En effet, le modèle prescriptif ne peut atteindre sa finalité qu'en offrant d'abord une judicieuse représentation de la situation sous étude pour ensuite en dégager les pistes d'amélioration souhaitables (De Bruin et al., 2005). Le modèle comparatif, pour sa part, s'appuie sur un diagnostic en vue d'établir des points de référence pour une évaluation comparative (De Bruin et al., 2005).

Pour cette raison, nous concentrerons nos efforts sur développement d'un modèle de maturité de type descriptif, la littérature de type 'prescriptive' demeurant limitée en matière de capacité à changer. Aussi, cette première étape pourra éventuellement servir de base à l'élaboration de modèles prescriptif et comparatif.

Constatant l'absence de principes de design précis encadrant le développement de modèles de maturité, Pöppelbub et Röglinger (2011) ont proposé neuf principes généraux de design des modèle de maturité en gestion des processus qu'ils ont regroupé en trois catégories (tableau 3) soit les principes de base, les principes particuliers au modèle descriptif et ceux spécifiques au modèle prescriptif.

Tableau 3- Principes de design des modèles de maturité

3. DESIGN PRINCIPLES FOR A PRESCRIPTIVE PURPOSE OF USE

DP 3.1 Improvement measures for each maturity level (and level of granularity)
DP 3.2 Decision calculus for selecting improvement measures
DP 3.3 Target group-oriented adoption methodology

2. DESIGN PRINCIPLES FOR A DESCRIPTIVE PURPOSE OF USE

DP 2.1 Intersubjectively verifiable criteria for each maturity level (and level of granularity)
DP 2.2 Target group-oriented assessment methodology

1. BASIC DESIGN PRINCIPLES

DP 1.1 Provision of basic information
DP 1.2 Definition of central constructs related to maturity and maturation
DP 1.3 Definition of central constructs related to the application domain
DP 1.4 Target group-oriented documentation

Tiré de Röglinger et al. (2012), adapté de Poppelbub & Röglinger (2011)

Cette typologie présente les principes de manière cumulative, c'est-à-dire que les principes de base doivent être observés dans l'élaboration d'un modèle descriptif et que ceux associés au modèle descriptif doivent être observés dans l'élaboration d'un modèle prescriptif. Vu notre objectif, nous nous intéresserons aux principes de base ainsi qu'aux principes associés plus spécifiquement au modèle descriptif.

Minimalement, certaines informations au sujet du modèle doivent être communiquées aux utilisateurs soit le domaine (et les conditions, le cas échéant) d'application, les finalités d'utilisation, le groupe d'utilisateurs visé, les classes d'entités sous observation (individus, processus, système, etc.), la différentiation d'avec les autres modèles existants et le processus d'élaboration et de validation du modèle.

De plus, les différents construits liés au domaine d'application doivent être précisés et le concept de maturité doit être défini. Les différents niveaux de maturité doivent être décrits et ils doivent s'inscrire dans un processus de maturation clairement explicité. Il est aussi conseillé de préciser le niveau de granularité de la maturation ainsi que les

fondements théoriques sous-jacents à la conception de l'évolution dans le domaine en question.

Enfin, le modèle descriptif doit être élaboré à partir de critères vérifiables en ce qui a trait aux différents niveaux de maturité et de granularité proposés. Il doit également être accompagné d'une méthode d'évaluation qui respectes les critères de scientificité et qui soit suffisamment précise pour guider les utilisateurs à travers ses différentes étapes. Nous viserons donc à respecter ces principes dans l'élaboration de notre modèle.

Une revue des principales formes et éléments constitutifs des modèles de maturité s'avère à cette étape nécessaire pour bien comprendre la structure de tels modèles. Bien que les propriétés qui suivent soient d'ordre général, elles nous serviront à nous positionner dans la panoplie de modèles existants.

1.2.3 Les formes et éléments constitutifs des modèles de maturité

En 2002, Fraser et de ses collègues ont fait l'analyse d'un échantillon de 18 modèles de maturité dans des domaines variés. Cette étude a permis de conclure que malgré leurs différences, ces modèles partagent la « propriété commune de définir un nombre de dimensions ou d'aspects d'un processus à plusieurs différentes étapes ou différents niveaux de maturité, avec une description des caractéristiques de performance à chacun des niveaux de granularité » (traduction libre). Les auteurs ont également proposé une typologie de 3 formes de modèles et ont identifié les principaux éléments constitutifs des modèles de maturité (Fraser et al., 2002).

Les trois formes de modèles de maturité que sont 1) le questionnaire de type Likert, 2) la matrice et 3) le modèle de type CMM présentent les caractéristiques suivantes :

Questionnaire de type Likert - Le questionnaire de type Likert est probablement le design de modèle de maturité le plus simple. Il est construit à partir d'énoncés de

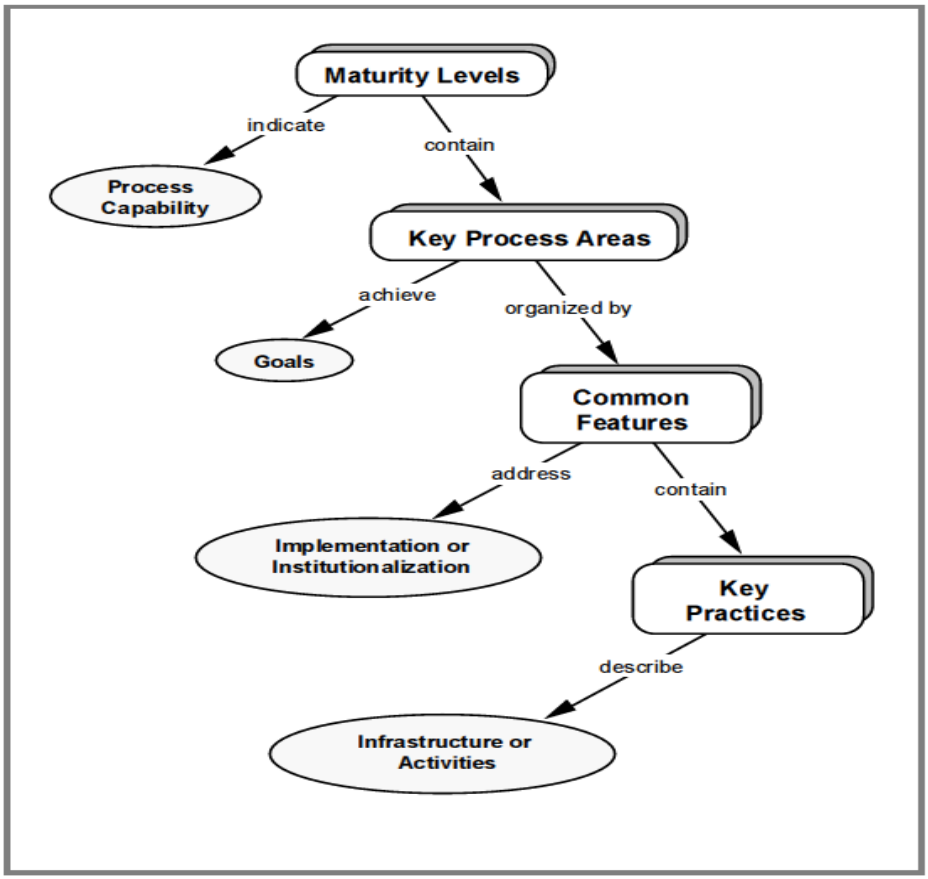
bonnes pratiques évaluées par le répondant en fonction de sa perception de la performance de l'organisation et ce, sur une échelle de 1 à n. Il n'est pas rare de présenter les résultats de cette évaluation sous la forme d'un graphique en toile d'araignée (Maier et al., 2012;).

Matrice de maturité - La matrice de maturité est généralement représentée sous la forme modérément complexe d'une échelle à différents niveaux de maturité. Des descriptions textuelles permettant de caractériser l'organisation à chacun des niveaux sont proposées. (Fraser et al., 2002). Ces descriptions peuvent être générales ou encore rattachées à différentes dimensions de la capacité sur laquelle porte le modèle.

Modèle de type CMM - Ce modèle est quant à lui construit à partir d'une architecture prédéfinie et complexe (figure 4) qui établit une hiérarchisation fixe des composantes (Fraser et al., 2002). Des processus-clés sont identifiés pour chacun des niveaux de maturité et ceux-ci doivent généralement être satisfaits afin de pouvoir passer au niveau de maturité suivant (Paulk et al., 1993).

Une distinction a été faite dans la littérature entre les modèles inspirés du tout premier CMM développé par le SEI, ultérieurement renommé « SW-CMM », et les modèles inspirés d'un autre dérivé du CMM, le « SE-CMM ». Les premiers dits « modèles étagés » suivent une logique de cycle de vie selon laquelle tous les objectifs liés à un niveau de maturité doivent être atteints afin de passer au suivant. Ils décrivent la maturité de manière globale en y associant des indicateurs pour chacun des stades de maturité (Basque, 2011). Les seconds dits « modèle continus » suivent plutôt une logique de potentiel de performance et présentent une description du niveau de capacité par domaine de processus; ce sont les modèles dits « continus » (Basque, 2011). Dans les faits, les deux types de modèles décrivent les pratiques-clé associées au niveau de maturité de l'organisation ou au niveau de capacité du domaine de processus.

Figure 4- Structure du CMM



Tiré de Paulk et al., (1993)

Kohlegger et ses collègues (2009), intéressés par les modèles de maturité en gestion des connaissances, ont également fait l'analyse de différents modèles de maturité dans le domaine de la gestion des connaissances. Ils ont constaté que les caractéristiques structurelles peuvent varier d'un modèle à l'autre, mais qu'elles s'avèrent aussi souvent similaires du fait, entre autres, que les modèles sont développés à partir d'autres modèles prédécesseurs. Ils soulignent à cet effet l'importance de choisir un design adapté au domaine et au contenu du modèle.

En ce qui a trait au contenu des modèles, Fraser et al. (2002) ont distingué six principaux éléments qui, bien que souvent constitutifs des modèles de maturité, ne s'y retrouvent pas obligatoirement à chaque instance. Les voici :

Nombre de niveaux de maturité - Un niveau de maturité peut être défini comme un plateau auquel est associé un certain niveau de capacité dans un domaine précis, une étape de l'amélioration d'un processus (Paulk et al., 1993). Ce plateau s'inscrit dans une trajectoire d'évolution de la capacité organisationnelle (Garrett et Rendon, 2005). Le nombre de niveaux peut varier, mais se situe généralement autour de cinq (Fraser et al., 2002; van Steenbergen et al., 2010).

Désignation des niveaux – Un substantif est généralement attribué à chacun des niveaux de maturité. La déclinaison de substantifs associés à chacun des niveaux est issue d'une conceptualisation de la maturité qui peut varier selon le point d'ancrage sur lequel s'appuie l'auteur (Maier et al., 2012). Par exemple, celle proposée par SEI a pour fondement l'institutionnalisation des processus, donc une approche systématique par laquelle le processus visé est « défini, géré, mesuré, contrôlé et jugé efficace » (traduction libre de Maier et al., 2012). Les différents substantifs utilisés pour représenter les différents stades de maturité dans le modèle CMM de SEI sont : « initial », « reproductible », « défini », « géré » et « optimisé ».

Description générale des niveaux – Un court énoncé accompagne généralement chacun des substantifs associés aux différents niveaux de maturité. Ce texte décrit sommairement les principales caractéristiques observées relativement au domaine d'application à chacun des niveaux (Fraser et al., 2002).

Dimension / aspect du processus – Issu d'un cadre conceptuel établi, ces dimensions ou aspects représentent différentes catégories de capacités mutuellement exclusives et qui, collectivement, permettent de rendre compte de l'ensemble d'un construit ou des bonnes pratiques dans un domaine spécifique (Fraser et al., 2002; Maier et al., 2012). Van Steenbergen (2010) considère qu'il s'agit d'un aspect qui doit être implémenté jusqu'à un certain point pour qu'un domaine opérationnel soit jugé efficient.

Nombre d'éléments par dimension / aspect du processus – Différents éléments sont généralement associés à des pratiques ou des activités à l'intérieur de chacune des

dimensions ou des aspects d'un processus évalué. Ceux-ci correspondent aux énoncés utilisés dans le cadre de l'outil servant à mesurer le niveau de maturité organisationnelle. Pour cause de faisabilité et de logistique, Maier et ses collègues (2012) établissent à 20, le nombre d'éléments qu'ils considèrent approprié d'évaluer.

Description des activités par niveau de maturité – De manière générale, il s'agit d'une description de l'activité telle qu'elle se manifeste à chacun des niveaux de maturité.

Une revue des modèles de maturité existants dans la littérature professionnelle et académique sur le changement nous a indiqué qu'il n'existait pas de modèle de maturité dont le domaine d'application est spécifiquement la COC. La littérature offre cependant des précisions sur les modèles de maturité en gestion du changement. Bien qu'ils ne répondent pas entièrement à notre question de recherche, ils permettent de jeter un éclairage sur un aspect soit celui de la conduite planifiée du changement. De plus, l'analyse que nous ferons de ces modèles à la prochaine section, nous permettra de distinguer la portée de ces modèles de celui proposé.

1.3 Les modèles de maturité en gestion du changement

Nous avons repéré deux modèles de maturité en gestion du changement dans la littérature scientifique soit la matrice de maturité de Clarke et Garside (1997) et le modèle CM3 de Sun et al. (2009). La littérature professionnelle propose quant à elle différents modèles de maturité en gestion du changement dont les plus connus sont le *Prosci Change Management Maturity Model* développé par la firme de consultants Prosci (Prosci, 2012) et le *Organisational Change Maturity Model* (OCMM) proposé par le Change Management Institute (CMI) (Perkins, 2012).

1.3.1 La matrice de maturité de Clarke et Garside

Clarke et Garside (1997) ont développé une matrice de maturité (voir Annexe 1) du processus de changement de type planifié. Pour ce faire, ils ont d'abord sondé les processus de changement au sein d'organisations britanniques issues de différentes industries pour élaborer un processus générique commun. Ensuite, ils ont relevé les outils et les méthodes appliquées au sein de chacune de ces organisations en recueillant du même coup la perception des organisations sur chacune de ces pratiques de gestion du changement. Finalement, à partir de cette collecte de données et d'une revue de la littérature sur la gestion du changement, les auteurs ont identifié 5 facteurs de succès associés aux différentes parties du processus de changement.

Au final, la matrice identifie des pratiques-clé pour chacun des 5 facteurs de succès soit l'engagement, les individus, la communication, les outils et méthodes, les interactions et ce, pour 5 niveaux de maturité différents. Cette approche multi-sources procure une certaine validité de contenu bien que le modèle n'ait pas été subséquemment testé.

La méthodologie appliquée est conforme aux principes de design établis par Pöppelbub et Röglinger (2011), sauf en ce qui a trait au processus de maturation dont les fondements ne sont pas précisés. De plus, les auteurs ne font pas état de leur démarche pour identifier les 5 niveaux de maturité et ne caractérisent pas ces niveaux de manière globale.

Par ailleurs, la portée du modèle étant limitée à la gestion du changement en tant que projet circonscrit, le modèle offre un domaine d'application exclusivement lié au changement planifié. Cependant, contrairement aux modèles de Sun et de ses collègues (2009) et de Prosci (2012) que nous aborderons plus loin, celui-ci accorde une importance significative à la pérennité organisationnelle en mettant l'accent sur la coordination des différents projets de changement, à la gestion des ressources et à la poursuite des opérations en cours de changement.

1.3.2 Le *Change Management Maturity Model* (CM3) de Sun et collègues

Ce modèle propose un cadre pour évaluer les processus de changement et prioriser les processus d'amélioration dans les organisations de l'industrie de la construction. Appliquant une gestion par projets, les gestionnaires de projets doivent souvent ajuster le plan en cours d'exécution de manière à minimiser les risques. Cette capacité à s'adapter est reflétée, selon les auteurs, à travers une gestion du changement efficace au sein des équipes de projet. La gestion du changement est ici perçue comme la « face humaine du projet ».

Le modèle a été élaboré à partir de données de sondage auprès de 85 individus clients, contractuels ou consultants dans le secteur de la construction suivi d'un certain nombre d'entrevues. Conçu selon les principes du modèle par étapes CMMI (Pauk et al., 1993), il suggère cinq niveaux de maturité (« ad hoc », « informel », « systématique », « intégré », « continu » - traduction libre) pour chacune des six dimensions du processus (« processus de gestion », « gestion des risques », « communication », « gestion de l'information », « collaboration », « leadership/objectifs » - traduction libre). Dû à l'envergure du modèle, les auteurs n'ont fourni qu'une représentation partielle du modèle dans leur article que nous avons reproduite à l'annexe 2.

Bien que ce modèle ait été développé plus spécifiquement pour le domaine de la construction, les pratiques suggérées ne sont pas intimement liées au contexte particulier de cette industrie et pourrait donc être utiles à d'autres domaines d'application. Il identifie des processus clés dont la maîtrise sert à mesurer la maturité de la gestion du changement au sein de l'organisation.

Alors que le modèle CMM propose des domaines de processus qui sont des sous-composantes du processus global de développement de système informatique, il est intéressant de noter que les domaines de processus du modèle de Sun et ses collègues ne sont pas tous des processus. En effet, les domaines « collaboration » et

« leadership/objectifs » sont plutôt des pratiques ou des caractéristiques qui ne relèvent pas d'un processus déterminé mais davantage d'une aptitude organisationnelle. Par ailleurs, ce modèle est exclusivement axé sur la forme de gestion par projet ce qui implique une vision linéaire et séquentielle du changement en tant que processus standardisé.

1.3.3 Le *Change Management Maturity Model* de la firme Prosci

Spécialisée en recherche sur la gestion du changement, la firme de consultants Prosci a effectué bon nombre d'études longitudinales depuis 1998 ce qui, en 2004, l'a menée à identifier, cinq différents niveaux de maturité en gestion du changement: « ad hoc ou absent », « projets isolés », « multiples projets », « standards organisationnels » et « compétence organisationnelle ».

Dans le cadre de son étude de balisage des meilleures pratiques en gestion du changement en 2011 (Creasy et Hiatt, 2012), la firme a recueilli des données auprès de quelques 650 organisations participantes ce qui lui a permis d'identifier les attributs des organisations qui caractérisent les différents niveaux de maturité à travers cinq domaines de capacité : « leadership », « application », « compétences », « standardisation » et « socialisation » (traduction libre). Cette méthode de développement en a fait un modèle crédible et largement répandu dans l'industrie.

Pour chacun de ces domaines, une série de facteurs sont évalués sur une échelle de 1 à 5 (voir annexe 3). Les résultats sont agrégés sous forme de score par facteurs, puis regroupés par domaine et, enfin, un score global de capacité est établi. Il s'agit d'un modèle complexe et très détaillé.

Ce modèle s'appuie lui aussi sur une perspective du changement en tant que projet circonscrit. En effet, une analyse des facteurs évalués pour mesurer la capacité nous

permet de constater que les items sont conçus de manière à évaluer la capacité de l'organisation en regard d'un changement spécifiquement envisagé.

Cependant, contrairement au modèle de Sun et de ses collègues (2009), ce modèle suggère qu'au niveau le plus élevé de maturité, l'organisation applique sa compétence en gestion du changement à diverses initiatives allant de la gestion stratégique au développement personnel. Cette compétence est alors intégrée aux pratiques courantes de l'organisation. À ce niveau, elle transcende les limites du projet et existe avant même que le projet ne soit entamé.

Par ailleurs, ce modèle attribue une grande importance à l'adoption d'une approche standardisée pour tout projet de changement. Il en résulte un modèle prescriptif de type « *one best way* » misant sur l'institutionnalisation de pratiques jugées critiques pour chaque niveau de maturité en gestion du changement.

1.3.4 Le *Organisational Change Maturity Model* (OCMM) du Change Management Institute (CMI)

À la différence des autres modèles de maturité, le modèle du CMI (développé en collaboration avec la firme de consultants Carbon Group) est fondé sur une perspective selon laquelle le changement est permanent. Il en résulte un impératif pour les organisations à développer une grande agilité en matière de changement (voir annexe 4). Bien que ce modèle soit possiblement celui qui s'inscrit le mieux dans une trajectoire de développement de la COC en tant que méta-capacité, il demeure toutefois axé sur le changement en tant que multiples projets entrelacés.

La première étape de développement du modèle a consisté à relever auprès d'organisations australiennes les différents éléments sur lesquels les organisations doivent miser pour développer une maturité en gestion du changement soit le « leadership stratégique en changement », la « disposition au changement » et la « gestion du projet de changement » (traduction libre). La deuxième étape a permis

d'identifier les niveaux de maturité et les capacités observables pour chacun. Puis, un sondage a été développé afin d'évaluer le niveau de maturité de ces différentes capacités.

Bien que le CMI révèle en partie sa méthodologie de développement dans son livre blanc publié en 2012 (Perkins, 2012), plusieurs éléments demeurent non divulgués. Aussi, une meilleure compréhension de la démarche aurait pu expliquer ce qui nous est apparu comme des éléments faibles du modèle.

D'abord, certains énoncés semblent constituer de pauvres indicateurs de la dimension qu'ils caractérisent. C'est le cas par exemple des énoncés de la dimension « *strategic change leadership* ». Les auteurs associent cette dimension à la capacité des dirigeants à répondre aux « besoins d'une organisation agile » en soutenant activement les projets de changement, en encourageant l'innovation et en s'assurant d'obtenir une rétroaction adéquate qui leur permette de s'adapter lorsque nécessaire. Or, il n'existe aucun énoncé qui intègre la notion d'innovation parmi les énoncés caractérisant les différents niveaux. De plus, il est difficile de comprendre la trajectoire d'évolution des énoncés portant sur le parrainage des initiatives de changement à travers les différents niveaux de maturité.

Ensuite, la dimension « *business change readiness* » repose presqu'exclusivement sur la compétence des gestionnaires sans par ailleurs reconnaître l'apport des employés dans la disposition à changer. De plus, les énoncés qui ne portent pas sur la compétence des gestionnaires sont parfois difficilement mesurables de manière non spécifique c'est-à-dire sans égard au type de changement en vue. C'est le cas de l'énoncé « *Business capacity is in place to easily support change effort (overtime, spare, resources, secondmen*t) » qui ne peut s'évaluer qu'en tenant compte de la nature particulière d'un changement.

Finalement, la dimension « *project change management* » indique clairement que le changement selon ces auteurs est exclusivement de type délibéré. En effet, si les auteurs reconnaissent que des ajustements doivent être régulièrement apportés au

plan initial de changement, ils n'intègrent pas le changement en tant que phénomène émergent dans leur modèle.

Bien qu'ils n'aient pas le même domaine d'application, ces modèles suggèrent tout de même des éclairages pertinents sur un aspect bien précis de la capacité à changer, soit la capacité à gérer un changement planifié. À cette compétence, il faudra ajouter une vision plus globale du changement qui commande des attributs organisationnels facilitant autant le changement délibéré qu'émergent. C'est là que sera révélée le caractère spécifique et la pertinence du modèle que nous proposerons.

Aussi, dans l'objectif de développer un modèle qui respecte les principes de conception énoncés précédemment, nous nous appuierons sur une méthode rigoureuse qui fera l'objet du prochain chapitre.

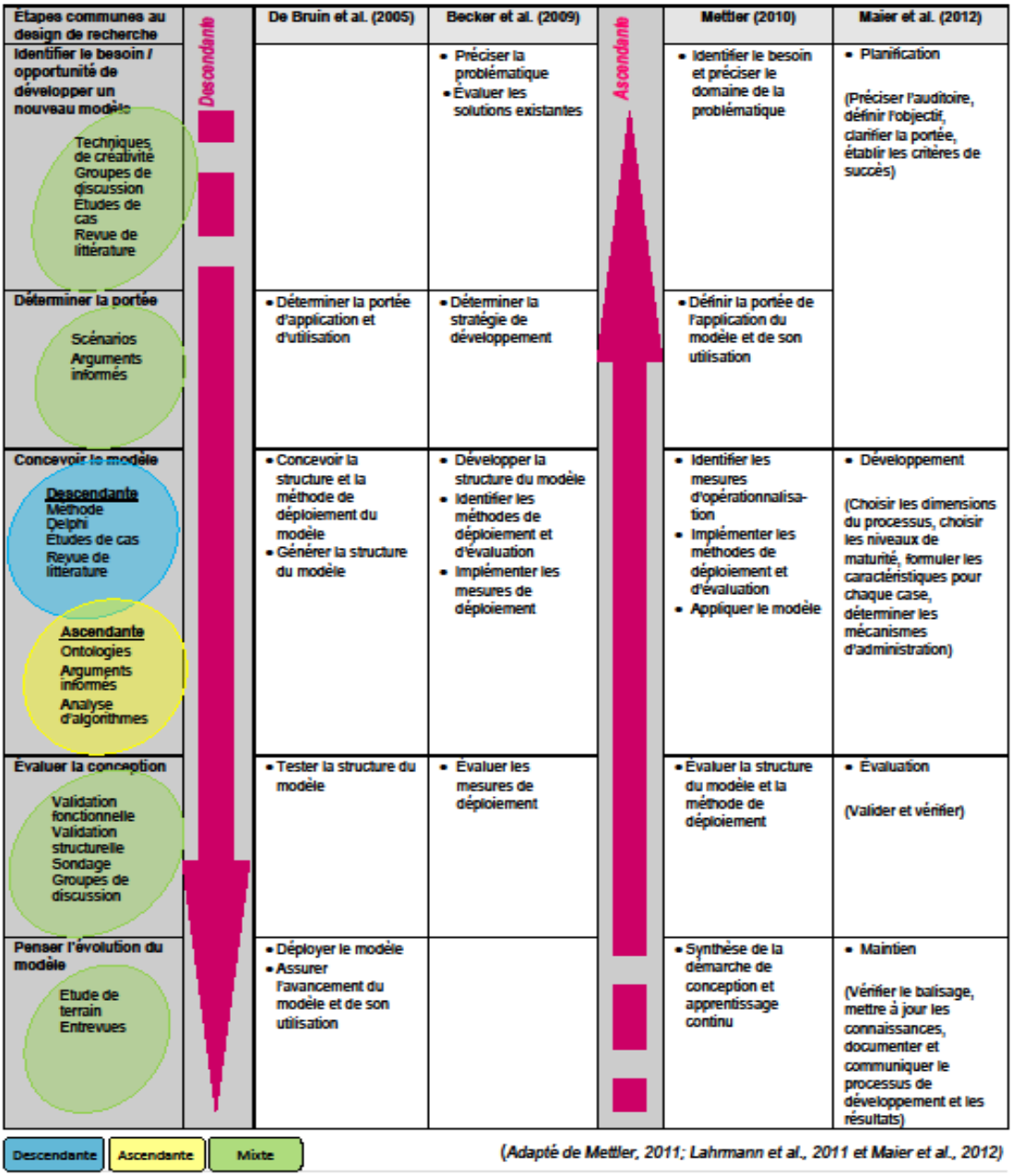
2 Méthode de développement d'un modèle de maturité

Bien que bon nombre d'articles proposent de nouveaux modèles de maturité (Wendler, 2012), peu de modèles sont encore à ce jour appuyés d'une méthode systématique de développement qui contribue à leur validité. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord la démarche systématique de développement que nous appliquerons puis, nous spécifierons les méthodes utilisées pour élaborer le contenu de chacune des composantes du modèle de maturité que nous proposerons.

Les travaux de Mettler (2011), Lahrmann et collègues (2011) et de Maier et collègues (2012) sont très éclairants en matière de développement de modèles de maturité. Ils permettent entre autres de conclure qu'à ce jour, quatre méthodes ont été utilisées pour assurer le développement rigoureux de tels modèles. Le tableau 4 résume les étapes communes à chacune des méthodes de développement soit 1) identifier le besoin / opportunité de développer un nouveau modèle, 2) déterminer la portée du modèle, 3) concevoir le modèle, 4) évaluer sa conception et 5) penser l'évolution du modèle.

Les méthodes de De Bruin et collègues (2005) et de Becker et collègues (2009) sont descendantes en ce qu'elles consistent d'abord à établir les niveaux de maturité puis à soutenir ces niveaux par des caractéristiques qui confirment la hiérarchie de maturité proposée. Les méthodes de Mettler et collègues (2010) et Maier et collègues (2012) sont quant à elles ascendantes, c'est-à-dire qu'elles procèdent d'abord en identifiant les caractéristiques organisationnelles communes pour ensuite les regrouper par niveaux de maturité représentatifs de l'évolution de la maturité (Lahrmann et al., 2011).

Tableau 4- Étapes et outils de développement des modèles de maturité selon quatre méthodes



Différents outils de recherche peuvent être utilisés pour réaliser chacune des cinq étapes. Les bulles bleues indiquent les outils utilisés dans le cadre de l'approche descendante, les bulles jaunes sont propres à l'approche ascendante, tandis que les bulles vertes peuvent être utilisées pour les deux approches.

Dans le cadre de cette recherche, nous adopterons une méthode de développement qui respecte l'ordre des étapes communes représentées au tableau 4 en nous limitant toutefois aux trois premières étapes soit l'identification du besoin, la détermination de la portée et la conception d'un modèle. Afin de réaliser ces étapes de manière rigoureuse, nous appliquerons les principes de design de Pöppelbub et Röglinger (2011) pertinents au type de modèle développé. Pour compléter la démarche de conception du modèle, un outil de mesure ainsi que sa méthode de déploiement pourraient être proposés et les étapes d'évaluation et d'évolution du modèle (étapes 4 et 5) pourraient être réalisées dans une prochaine phase de recherche.

La synthèse de la revue de littérature sur la théorie de la COC qui a fait l'objet du chapitre 1 nous a permis d'identifier le besoin d'élaborer un modèle de maturité de la COC et de procéder aux phases de conception du modèle en nous appuyant sur une recherche systématique et rigoureuse. Nous aborderons d'abord la méthode suivie pour mener cette revue de littérature pour ensuite nous intéresser aux différentes étapes ayant mené au développement de notre modèle.

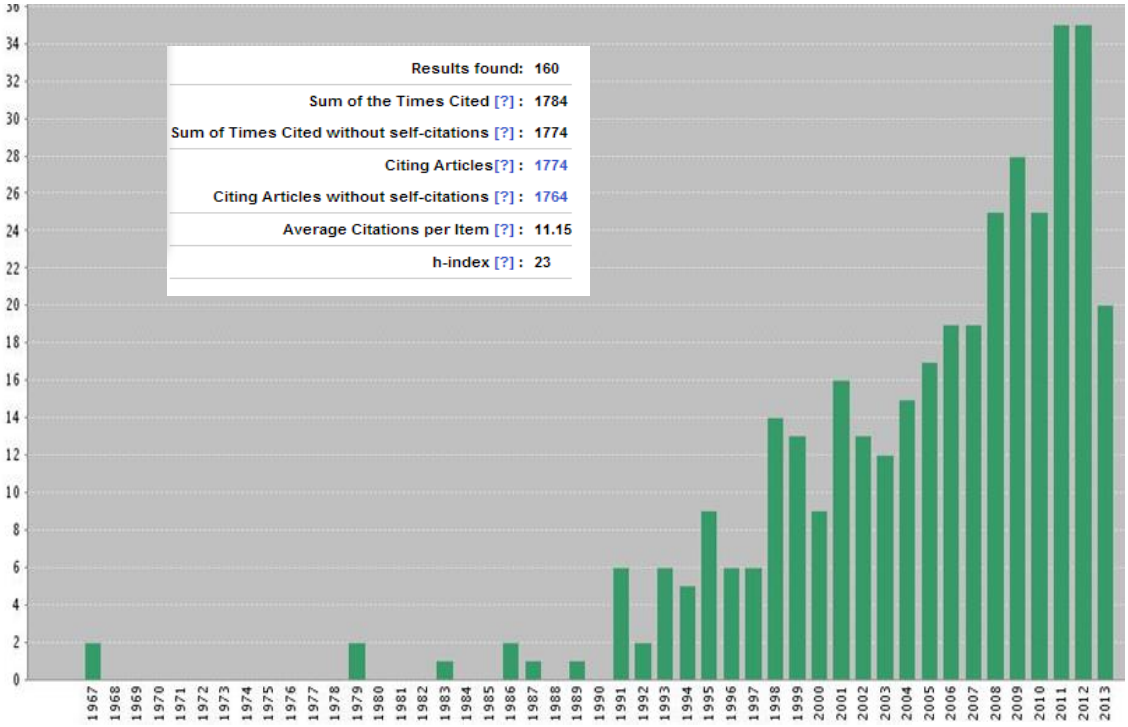
2.1 Méthode de revue documentaire sur le concept de capacité à changer

Nous avons procédé de manière systématique pour 1) identifier les mots clés de la recherche et 2) identifier les articles de revue pertinents portant sur le concept de capacité à changer. Cette démarche nous a permis de faire le bilan des connaissances sur le concept de COC présenté au chapitre 1.

Le concept de COC étant apparu en sciences sociales autour de 1990 (figure 5), nous avons effectué une recherche par mots-clés parmi les textes en langues anglaise et française à partir de cette date et ce, à l'aide de deux moteurs de recherche réputés dans les domaines de l'administration et des sciences sociales, soit EBSCO et ProQuest. Les moteurs de recherche s'exécutant à partir des résumés en langue anglaise, notre sélection de mots-clés a dû tenir compte des subtilités de cette langue. Or, en anglais,

les notions de "*capacity* " et de "*capability*" sont parfois utilisées de manière interchangeable; la première pouvant être considérée comme l'aptitude à réaliser pleinement un potentiel propre et la seconde, comme la mise en œuvre de cette aptitude à travers des actions concrètes (Jurie, 2000: 271).

Figure 5- Apparition du concept de « capacité à changer »



Tiré de Web Of Science – Articles dont le titre ou le sujet comprend les mots clés "capacity for change" ou "capacity to change" ou "change capacity" ou "change capabilit" depuis 1965.*

Après avoir fait différents essais et avoir analysé les résultats de recherche obtenus, nous avons choisi d'inclure ces deux notions puisqu'elles donnaient chacune accès à des articles pertinents aux fins de notre revue de littérature. Nous avons par ailleurs écarté de notre champ de recherche, le concept de « disposition à changer » vu la distinction faite en introduction. Au final, les mots clés « *change capacity », « capacity for change », « capacity to change », « change capabilit* »* ont été utilisés pour effectuer la sélection des articles pertinents[4].

[4] Après avoir analysé les résultats obtenus en utilisant différents mots clés reliés aux concepts de « capacité d'adaptation », de « flexibilité organisationnelle » et d' « agilité organisationnelle », nous avons choisi de ne pas inclure ces mots-clés car les inclure aurait eu pour effet de complexifier la revue de littérature et d'amenuiser l'apport de la synthèse.

L'identification des articles pertinents s'est déroulée en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons tiré tous les documents publiés dans des revues examinées par des pairs dans lesquels les mots clés retenus apparaissaient soit au niveau du titre, soit au niveau du résumé. Des 295 articles ainsi recueillis, nous avons retiré 54 doublons ainsi que 16 documents de type « commentaire », « critique de livre », « note éditoriale » et « résumés ».

Dans un second temps, les documents restants ont été soumis à un examen plus détaillé afin d'en retirer les articles jugés non pertinents. Puisque le concept de capacité à changer est utilisé dans divers domaines dont la psychologie, la sociologie, l'économie, la biophysique et l'ingénierie, nous avons obtenu parmi nos résultats, une quantité importante d'articles dont le champ d'intérêt est autre que la gestion d'organisation privée, publique, gouvernementale ou à but non lucratif. Ces articles, de même que ceux qui ne traitaient de la capacité à changer qu'au niveau de l'individu, ont donc été exclus ce qui, au final, a porté la banque d'articles retenus à 94.

Puis, une seconde analyse nous a amené à soustraire 33 articles qui, bien que répondant à nos critères de recherche, ne permettaient pas de préciser en quoi consistait la capacité à changer d'une organisation. Nous nous sommes attardés seulement aux articles qui abordaient la notion de COC de manière suffisamment précise pour soit 1) offrir une définition du concept ou en préciser les composantes, soit 2) identifier des facteurs influençant la capacité organisationnelle à changer; ou encore 3) suggérer une relation entre ce concept et d'autres concepts. Au final, nous avons retenu 61 articles (voir tableau 5 et section 1 de l'annexe 5).

Tableau 5- Méthode de revue documentaire sur le concept de COC

Moteur de recherche	**ProQuest**	**EBSCO**
Banque(s) de données	ABI/inform Complete, ABI/Inform Trade and Industry, ProQuest Dissertations and Thesis Full Text, ProQuest Asian Business & Reference, ProQuest European Business, PsycINFO	Business Source Complete
Mot(s)-clé(s)	*change capacity, capacity for change, capacity to change, change capabilit**	
Champ(s) de recherche des mots-clés	Titre du document OU Résumé	
Critère(s) d'inclusion	Textes publiés entre janvier 1990 et août 2014, en langue française et anglaise dans des revues à comité de lecture.	
Résulats	**176 articles**	**119 articles**
Critère(s) d'exclusion	Doublons Document de type 'commentaire', 'note éditoriale', 'critique de livre' ou 'résumé' Ne traite pas de la capacité à changer en contexte organisationnel Traite de la capacité à changer exclusivement au niveau individuel Ne précise pas le concept de COC	
	Doublon : 1 Type de document: 12 Domaine : 94 Niveau : 3 Concept non précisé : 24	Doublons : 53 Type de document: 4 Domaine: 33 Niveau : 1 Concept non précisé : 9
	42 articles	**19 articles**

Puis, une troisième étape a servi à examiner les articles relevés à l'aide des moteurs de recherche et les articles connus avant la recherche systématique afin d'éviter l'oubli d'ouvrages pertinents en matière de COC. Cette troisième étape a résulté en l'ajout de 3 ouvrages additionnels de langue française abordant de manière détaillée le concept de COC : Demers et Hafsi (1997), Rondeau (2008) et Autissier et Vandangeon-Derumez (2010). La référence complète des articles a été ajoutée à la deuxième section de l'annexe 5.

Au total, 16 définitions du concept de COC ont été identifiées par le biais de cette revue de la littérature. Plusieurs définitions s'inscrivent dans une vision stratégique et souvent planifiée du changement. La littérature sur les capacités dynamiques a d'ailleurs grandement influencé la définition de COC. Ce courant définit généralement la notion de 'capacité organisationnelle' comme un processus de mobilisation des ressources et compétences dans l'atteinte d'un objectif déterminé qui contribue à la création de valeur dans un contexte de concurrence (Renard et St-Amand, 2003:8).

Mais la notion de COC peut aussi représenter le potentiel de changement de l'organisation. À la vision planifiée du changement qui mise sur des capacités de planification, de déploiement et d'intégration du changement, s'ajoute la vision plus spontanée et émergente du changement qui elle, mise sur des capacités de création de conditions favorables au changement continu toutes aussi nécessaires pour permettre à l'organisation de profiter pleinement des opportunités de générer de la valeur.

Pour exceller, l'organisation doit être en mesure de s'adapter à son environnement mais aussi parfois être en mesure de le modifier pour en tirer avantage. Elle doit disposer d'une aptitude à modifier les compétences organisationnelles existantes ou à créer de nouvelles compétences organisationnelles (Renard et St-Amand, 2003) en mobilisant ressources, savoirs et habiletés. Il s'agit en somme d'*une méta-capacité* permettant d'activer d'autres capacités en fonction d'un contexte, selon un contenu précis et par le biais d'un processus de changement approprié (Pettigrew et Whipp, 1991; Buono et Kerber, 2010b; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).

Pour ces raisons, nous retiendrons la définition de Judge et Elenkov (2005 : 894) comme point d'ancrage à notre proposition:

> *Organizational capacity for change (OCC) is defined as a broad and dynamic organizational capability that allows the enterprise to adapt old capabilities to new threats and opportunities as well as create new capabilities.*

2.2 Étape 1 du processus de développement du modèle de maturité : Identification du besoin

Tel que précisé au tableau 4, la première étape du développement d'un modèle de maturité consiste à identifier le besoin justifiant la conception d'un tel modèle. Dans le cas du modèle de maturité de la COC, deux considérations seront retenues. D'abord, il y a un intérêt manifeste chez les auteurs contemporains pour la notion de capacité à changer et la portée de ce concept en changement. Ensuite, il n'existe pas de modèle de maturité de la COC alors que, selon nous, l'utilisation d'un tel modèle aurait des répercussions positives pour la pratique.

Comme nous l'avons vu, une large revue de la littérature professionnelle et scientifique a révélé l'absence de modèles s'intéressant à la maturité de la COC. S'il existe un vide, qu'est-ce qui justifie le besoin de le combler?

D'abord, les limites associées à l'approche de la conduite du changement ont fait du développement de la capacité à changer des organisations une préoccupation grandissante (Demers, 1999; Soparnot, 2005; Rondeau, 2008; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010). Misant à la fois sur les conditions de base et sur les compétences nécessaires pour que le changement se réalise de manière optimale, l'approche de la COC offre une perspective plus holistique des enjeux dont doivent tenir compte les

organisations relativement aux aspects contrôlables du changement autant qu'aux aspects émergents.

Aussi, nous contemplons l'idée d'offrir un guide en matière de changement qui permettent aux organisations de mieux se transformer au rythme de la mutation de leur environnement. Par le développement d'un modèle de maturité de la COC, les organisations bénéficieront d'un instrument de mesure qui met l'emphase sur une capacité plus large que le processus planifié de la conduite du changement donnant ainsi accès à d'autres formes de changement axées sur l'exploration et l'émergence d'initiatives non programmées.

De plus, nous estimons qu'il est d'un grand intérêt pour les dirigeants de pouvoir évaluer le positionnement de leur organisation par rapport à un référent en matière de capacité à changer. En effet, il n'est pas simple de fournir des réponses claires lorsqu'il s'agit de se comparer dans le cadre d'un exercice de balisage. Le modèle de maturité offre un cadre comparatif stable qui sert d'outil de contrôle du progrès et qui permet à la haute direction d'établir des objectifs précis de développement.

2.3 Étape 2 du processus de développement du modèle de maturité: Détermination de la portée d'application et d'utilisation

Alors que l'étape 1 consiste à cerner la pertinence de développer un modèle de maturité de la COC, l'étape 2 consiste plutôt à préciser la portée d'application du modèle, soit l'étendue du domaine ciblé par le modèle et son niveau d'analyse, et la portée d'utilisation du modèle, soit l'audience ciblée et les utilisations possibles pour cette audience.

Les modèles de maturité en conduite du changement (décrits dans le premier chapitre) cherchent à présenter l'évolution d'une compétence organisationnelle en matière de changement qui s'avère insuffisante pour assurer aux organisations le succès en matière de changement. Ne tenant pas compte des éléments non maîtrisables du

changement et des impératifs liés à l'aspect continu du changement, ces modèles de maturité sont de portée limitée.

S'intéressant à la méta-capacité de transformation des capacités existantes et à la création de nouvelles capacités, le modèle de maturité de la COC permet d'outrepasser ces limites et d'élargir la portée d'application du modèle. Il reflète les caractéristiques générales que partagent les organisations qui parviennent à changer de manière optimale en s'adaptant à leur environnement ou en influençant leur environnement pour assurer leur pérennité et ce, nonobstant les particularités idiosyncratiques de l'organisation (Eisenhardt et Martin, 2000). Il s'agit d'un modèle générique portant sur les différents niveaux de développement des aptitudes organisationnelles en changement.

Bien que nous soyons sensibles aux arguments soutenant que les modèles génériques soient simplistes et réducteurs, nous croyons qu'il est pertinent de s'attarder à la capacité à changer en des termes génériques parce qu'il existe selon nous des points communs aux organisations qui atteignent des niveaux plus ou moins élevés de réussite en changement organisationnel et ce, indépendamment des caractéristiques du changement envisagé et du contexte dans lequel il s'opère.

Le modèle de maturité qui sera développé visera donc à fournir aux comités de direction, stratèges, agents de changement et spécialistes en développement organisationnels un bilan de la situation et des pistes à envisager pour rehausser la COC de l'organisation. De manière à guider les dirigeants et experts en changement dans l'identification d'actions critiques à privilégier afin de favoriser le succès des initiatives de changement, de faciliter la transformation organisationnelle continue et d'apporter les correctifs nécessaires au développement de la COC, l'outil de mesure devra servir à assister ces derniers dans l'évaluation de la capacité à changer de leur organisation.

Bien que nous n'élaborerons pas l'outil en question dans le cadre de cette phase de recherche, il est convenu que ce dernier devra être conçu de manière à ce que les champions, conseillers internes et les gestionnaires en changement organisationnel

puissent disposer des indications nécessaires pour évaluer concrètement et de manière la plus objective possible les différentes sous-capacités à développer.

La portée d'application et d'utilisation du modèle ayant été établis, la prochaine section portera sur les méthodes de conception du modèle.

2.4 Étape 3 du processus de développement du modèle de maturité : Méthodes de conception du modèle

Une structure générale du modèle de maturité sera d'abord établie et présentée. À partir de cette structure, nous établirons ensuite les méthodes appliquées pour élaborer le contenu du modèle.

2.4.1 Détermination de la structure

La structure du modèle de maturité est étroitement liée à son contenu. La structure s'est donc clarifiée de manière itérative, au fur et à mesure de son développement. Cependant, plusieurs considérations initiales ont été décisives dans le type et la forme de modèle développé soit l'état actuel de la littérature sur le domaine d'application, les limites associées à chaque forme de modèles et les méthodes de développement privilégiées.

D'abord, la littérature dans le domaine de la COC est relativement récente et les connaissances se résument essentiellement à des propositions conceptuelles souvent non validées, ce qui a pour impact d'influencer le type de modèle. Il serait prématuré d'élaborer un modèle prescriptif alors que le concept de COC reste à préciser. De plus, les pratiques spécifiques associées à une grande COC sont difficilement identifiables dans la littérature et, lorsqu'elles le sont, elles n'ont pas été étayées.

Nous miserons par conséquent sur un modèle de maturité de type descriptif c'est-à-dire, qui se situe au premier niveau de développement. En proposant un modèle

descriptif appuyé sur une conceptualisation solide de la COC, nous pourrons procéder à l'évaluation de ce modèle par le biais de données empiriques qui serviront éventuellement à établir des recommandations pratiques vérifiables et ainsi, possiblement, mener au deuxième niveau de développement.

Aussi, considérant l'absence de critères de maturité de la COC dans la littérature, une approche de conception descendante s'avère plus pertinente (Maier et al., 2012). Par le biais de cette approche, nous établirons d'abord les fondements de la maturité, puis nous distinguerons les niveaux de maturité pour ensuite proposer des résultats observables qui caractérisent ces différents niveaux.

Les limites associées à chacune des formes de modèles de maturité guident également le choix de la structure adoptée. Servant avant tout à situer une pratique observée sur une échelle de notation, le modèle de type « Likert » ne permet pas de préciser de manière explicite ce qui caractérise les organisations à chacune des intersections entre les niveaux de maturité et les différents domaines de la COC. Quant au modèle CMM, il s'adapte davantage à des processus déterminés répondant à des objectifs précis et pouvant être évalués par des indicateurs clés.

Or, bien qu'il s'agisse d'une capacité dynamique, la COC ne constitue pas un processus clairement établi mais plutôt un ensemble d'aptitudes qui interagissent entre elles et permettent à l'organisation de mobiliser ressources et compétences afin de changer de manière optimale. Nous avons donc retenu le modèle de type « matrice » car il permet d'une part de préciser les différents aspects du domaine d'application qu'est la COC et, d'autre part, de rendre compte des attributs de l'organisation à chacun des niveaux de maturité de la COC et ce, pour chacune des capacités qui composent de la méta-capacité à changer.

Nous appuyant sur une modélisation de type « continue », nous élaborerons un modèle servant à diagnostiquer la maturité de la COC par sous-capacités de la COC plutôt que d'apprécier la maturité globale de la COC. Cette structure sera privilégiée sur la modélisation de type « étagée » car elle permet d'identifier les différentes

lacunes de l'organisation et permet aussi de concentrer les efforts d'amélioration sur les aspects qui s'avèrent les plus appropriés en fonction du contexte particulier de l'organisation.

Si elle a l'avantage d'autoriser l'organisation à travailler un aspect de la COC à la fois sans devoir tout entreprendre d'un seul coup, cette structure peut toutefois constituer un piège. En effet, les sous-capacités de la COC sont étroitement liées les unes aux autres. L'organisation devra par conséquent porter une attention particulière aux choix qu'elle effectue afin que ses efforts de développement de la COC ne soient pas entrepris en vain.

Pour réaliser le développement du modèle, nous aurons recours à trois classes d'entité. La première, les « aptitudes-clé », sert à préciser les différentes sous-capacités de la COC. La deuxième, les « niveaux de maturité », constitue les étapes significatives de l'évolution de la COC. Enfin, la troisième classe d'identité soit les « caractéristiques communes », constitue le cœur du modèle qui sera développé et représente les résultats observables à chacun des niveaux pour chaque catégorie d'aptitude-clé.

Aussi, les prochaines sections viseront à présenter la méthode de développement conceptuel adoptée pour spécifier les sous-capacités de la COC par le biais de la classe d'entité « aptitudes clés » et le processus de maturation qui permettra ultimement de distinguer les différents « niveaux de maturité ».

2.4.2 Spécification des sous-capacités et détermination des aptitudes clé

Pour ajuster, modeler, rehausser ses compétences organisationnelles, voire parfois même en créer de nouvelles, l'organisation doit avoir développé certaines aptitudes qui l'autorisent à changer de manière pérenne. Aussi, notre objectif étant de proposer un modèle de maturité de la COC qui décrive l'évolution de cette capacité dans une perspective de développement organisationnel, nous nous intéresserons aux attributs

génériques communs sur lesquels il est possible d'agir pour accroître la COC. Par conséquent, les modèles de COC qui s'inscrivent dans une approche volontariste et qui sont de type générique seront observés de plus près.

Comme l'organisation ne peut au mieux que tenter d'anticiper (sur la base d'approximations parfois aventureuses) les conditions du futur, elle peut difficilement se contenter de ne maîtriser qu'un modèle de changement soit l'approche de la conduite du changement. Aussi, les modèles de COC qui s'appuient sur une perspective du changement en tant qu'évènement isolé mettent davantage l'accent sur cette approche planifiée. Ils ne feront donc pas l'objet de notre proposition.

À l'inverse, les modèles qui abordent le changement de manière exclusivement continue omettent selon nous de tenir compte d'une réalité, celle des initiatives planifiées. Or, s'il est utopique d'entièrement contrôler le changement, il n'en demeure pas moins qu'il est souvent possible et souhaitable de planifier le changement, tout en demeurant agile dans la démarche.

Aussi, pour que l'approche de la capacité à changer se distingue clairement des approches de conduite du changement et constitue ainsi une théorie utile et distincte, elle doit reposer sur des fondements qui lui sont propres. Le fait de détenir une grande capacité de changement doit signifier que l'organisation a) est en mesure de supporter à la fois des activités d'exploitation et d'exploration (Eisenhardt et al., 2010; Gilbert, 2005; O'Reilly et Tushman, 2008); b) est disposée à changer de manière incrémentale ou radicale; c) bénéficie d'un climat propice au changement qui est parfois dirigé, parfois planifié, parfois guidé.

Les modèles qui intègrent la perception du changement à la fois en tant qu'évènement isolé et que phénomène continu nous semblent plus en accord avec la définition retenue de la COC en tant que méta-capacité. En effet, puisque nous ne nous intéressons pas à la capacité d'une organisation à réaliser un changement spécifique dans un contexte donné, mais plutôt à la capacité de cette organisation à changer de

différentes manières et formes, ces modèles sont plus exhaustifs en ce qu'ils tiennent compte à la fois du changement émergent et du changement planifié.

Finalement, une analyse des 10 modèles de COC a révélé que, pour augmenter la COC, trois objectifs doivent généralement être visés soit 1) augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer, 2) constituer une infrastructure favorable au changement 3) former une culture facilitatrice de changement; chacun de ces objectifs référant à des sous-capacités aux plans individuel, structurel et culturel. Or, les différents modèles de COC n'attribuent pas tous la même importance à ces différentes sous-capacités.

Considérant que le modèle de Judge et Elenkov (2005) intègre les perspectives du changement en tant que phénomène à la fois continu et circonscrit, considérant qu'il décrit la COC comme un ensemble d'aptitudes générales permettant à l'organisation de changer de manière adaptée mais non pas toujours entièrement contrôlée, considérant qu'il distingue les aspects 'individuels', 'culturels' et 'structurels' de la COC offrant ainsi une réponse aux trois objectifs de développement de cette capacité, et finalement, considérant qu'il s'agit d'un rare modèle ayant fait l'objet d'une validation empirique, nous retiendrons ce modèle comme étant le plus utile au développement d'un modèle de maturité de la COC.

Dans le prochain chapitre, nous nous servirons de ce modèle pour déterminer les aptitudes clés à développer en vue d'atteindre les objectifs visés pour accroître la maturité en matière de COC.

2.4.3 Processus de maturation et différenciation des niveaux de maturité

Pour parvenir à expliciter le processus de maturation de la COC, nous procèderons en identifiant d'abord le domaine de maturité ainsi que la notion sous-jacente au concept

de maturation. Ensuite, nous déterminerons les ancrages théoriques qui serviront à la différenciation des niveaux de maturité.

2.4.3.1 Domaine et fondements de la maturation

Selon Mettler (2011: 83), les modèles de maturité dans la littérature sur les systèmes sociaux s'articulent généralement autour de trois sources soit les individus et la culture, les processus et la structure, les objets et la technologie. Or, le concept de COC tel que nous l'envisageons embrasse autant « la capacité à changer dans le temps » (de manière récurrente) que « la capacité à changer à différents niveaux » (pratiques, produit, structure, culture) et « de différentes manières » (guidée, planifiée, dirigée). Dans cette perspective, la maturité n'est ni exclusivement observable à travers un (ou des) processus, ni exclusivement observable à travers le comportement des individus et leur culture, mais elle s'exprime par rapport à ces deux sources.

Comme nous l'avons vu, le concept de COC repose invariablement sur la capacité à changer des individus, c'est-à-dire qu'il est fonction du comportement de l'individu et de la culture dans laquelle celui-ci s'inscrit. Cette capacité réside également dans les processus qui gouvernent les pratiques de conduite du changement planifié mais aussi de gestion stratégique ou encore de développement organisationnel.

La COC relève en fait des interactions complexes entre les ressources d'une organisation, les compétences individuelles et les processus organisationnels. Donc, pour raisonner le processus de maturation, nous établirons que le domaine de maturation est en fait la compétence organisationnelle en changement.

Et qu'est-ce qui entraîne la maturation de la capacité organisationnelle? Après avoir revu 24 modèles de maturité portant sur des compétences organisationnelles, Maier et al. (2012) ont identifié 4 principales notions utilisées comme leviers de la maturation soit l'institutionnalisation de processus structurés, la modification de la structure

organisationnelle, la collaboration et la coopération des individus ainsi que le savoir et la sagesse issue de l'apprentissage. Ainsi centré sur les aptitudes organisationnelles, le concept de COC nous appelle à regarder du côté des théories de l'apprentissage comme fondement du processus de maturation.

Intéressés par le concept d'apprentissage organisationnel, Fiol et Lyles (1985) ont noté que malgré l'absence de consensus quant à la définition du concept, les chercheurs dans ce domaine partagent une même prémisse de base : l'apprentissage organisationnel améliore la performance organisationnelle. Cet élément est décisif dans le choix des fondements du processus de maturation. En effet, le modèle de maturité ne constitue un outil pertinent pour les praticiens que dans la mesure où celui-ci sert à informer sur les attributs d'une organisation performante.

Fiol et Lyles (1985) ont également mis en relief le fait que les théories de l'apprentissage organisationnel s'intéressent généralement à la fois au comportement et à la cognition collective. Or, le changement relève à la fois d'un processus cognitif et comportemental. Les deux courants de littérature sont d'ailleurs souvent entralacés, le changement étant considéré comme « l'enfant de l'apprentissage » (Friedlander, 1983). Consulter les théories de l'apprentissage à l'affût de fondements au processus de maturation de la COC nous apparaît comme une avenue naturelle et prometteuse.

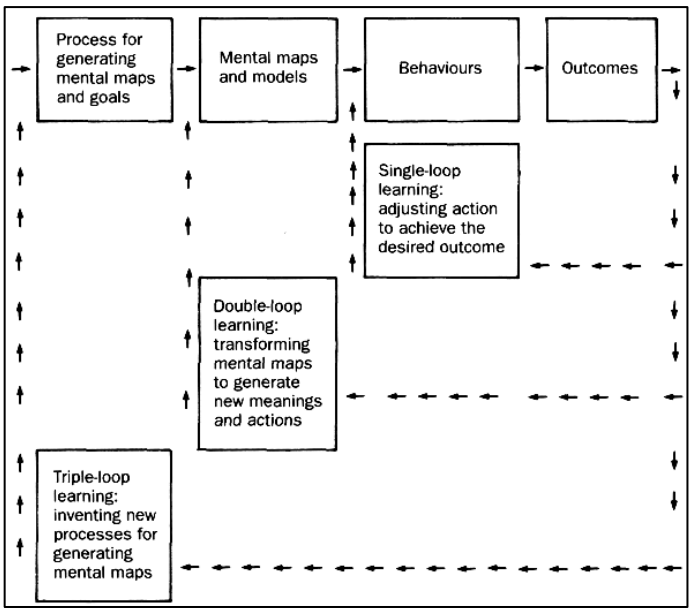
Dans la tradition du développement organisationnel, l'apprentissage peut être soit cyclique, soit évolutif (Easterby-Smith, 1997). Permettant de préciser la trajectoire de développement de l'organisation et suggérant une complexification de la cognition collective par le biais d'une hiérarchisation des types d'apprentissage, les modèles évolutifs évoquent l'idée de maturation. C'est donc dans la perspective évolutive de l'apprentissage organisationnel que notre aspiration à nous tourner vers les théories de l'apprentissage a pris tout son sens.

2.4.3.2 Progression des niveaux de l'échelle de maturité

Prenant largement appui sur les niveaux d'apprentissage de Bateson (1972) ou encore sur les écrits d'Argyris et Schön (1978), plusieurs modèles évolutifs de l'apprentissage organisationnel distinguent jusqu'à trois niveaux d'apprentissage (Tosey et al., 2012). Snell et Chak (1998) offrent d'ailleurs une représentation instructive des niveaux généralement relevés dans la littérature en faisant ressortir les différents domaines de l'apprentissage auxquels ils correspondent (figure 6).

Ainsi, au niveau « zéro », aucun apprentissage significatif n'est réalisé au niveau organisationnel. Bien que les membres de l'organisation puissent travailler à améliorer les résultats de manière individuelle, le savoir de chaque individu n'est pas mobilisé à travers une connaissance organisationnelle commune. C'est ce que Snell et Chak (1998) considèrent le stade de la « fragmentation ».

Figure 6- Représentation des boucles d'apprentissage par domaine d'apprentissage



Tiré de Snell et Chak (1998)

Puis, au premier niveau d'apprentissage, soit celui de l'apprentissage en « simple boucle», un socle de connaissances organisationnelles se forme. Cette base de connaissance se manifeste à travers des objectifs et des normes qui correspondent à des cartes mentales spécifiques. L'organisation s'affaire à ajuster ses comportements

de manière à obtenir de meilleurs résultats sans toutefois modifier ses cartes mentales. C'est le stade de la « consolidation », selon Snell et Chak (1998).

Au deuxième niveau d'apprentissage, c'est-à-dire au stade de l'apprentissage en « double boucle », l'organisation modifie son socle de connaissances organisationnelles en transformant ses cartes mentales et recadrant les problématiques de manière différentes. Elle développe ainsi de nouveaux objectifs et normes qui s'appuient sur de nouveaux paradigmes. Il s'agit selon Snell et Chak (1998) du stade de la « transformation ».

Au troisième niveau d'apprentissage, soit au stade de l'apprentissage en «triple boucle», l'organisation réfléchit collectivement aux moyens de développer de nouvelles manières d'apprendre et crée des processus pour générer de nouvelles cartes mentales. Pour Snell et Chak (1998), c'est le stade de la « co-invention ».

En résumé, les différents niveaux mettent en évidence un changement de paradigme entre l'apprentissage en simple boucle, l'apprentissage en double boucle et l'apprentissage en triple boucle. Au premier niveau, l'organisation est préoccupée par les pratiques à adopter pour *mieux faire*. Ensuite, l'organisation se questionne à savoir s'elle ne devrait pas *faire différemment*. Puis, finalement, l'organisation est préoccupée par les pratiques qu'elle pourrait générer pour *faire autre chose*.

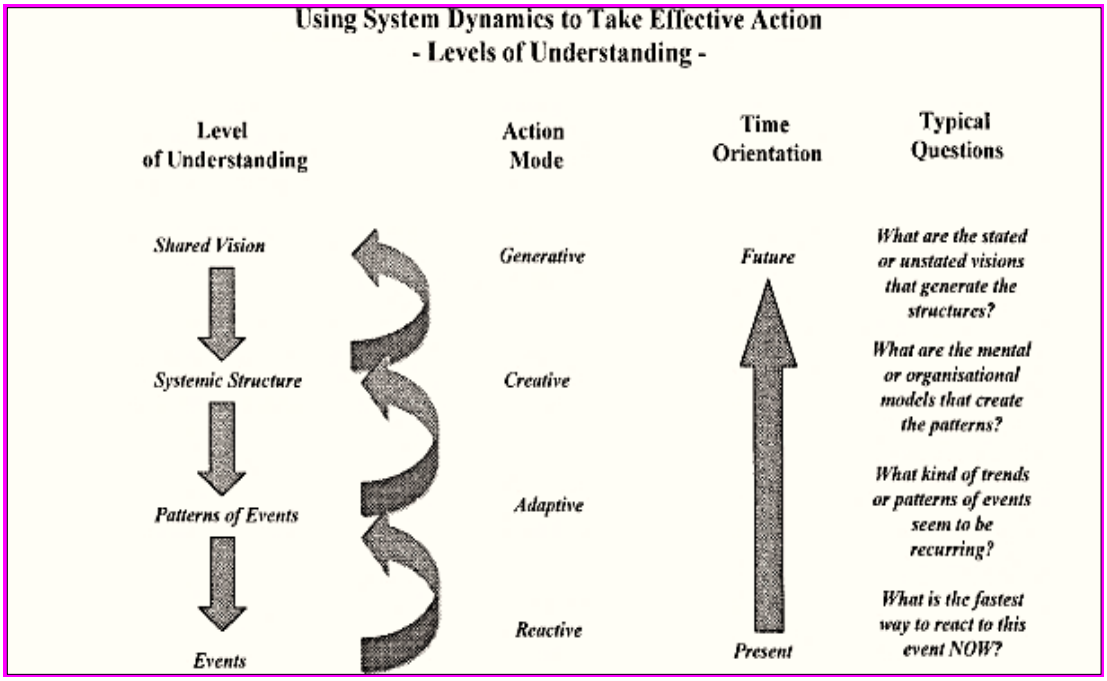
Si cette conception des niveaux d'apprentissage constitue l'ancrage principal du processus de maturation de notre modèle, le modèle de Daniel H. Kim (1994) a aussi inspiré la différenciation des niveaux de maturité. Les bases théoriques de ce modèle sont non seulement issues des théories de l'apprentissage, mais aussi de la théorie des systèmes dynamiques. Cette perspective permet d'expliciter le passage d'un état à un autre au cours du processus de maturation.

Le modèle de Kim (1994) distingue quatre niveaux de compréhension reliés à différents modes d'actions (figure 7). Chacun de ces modes d'action s'articule autour d'objets de réflexion (l'évènement, les patterns, les structures, la vision) qui, ensemble, permettent

de développer une pensée systémique considéré par Senge (1990) comme la cinquième discipline essentielle à l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, lorsque l'organisation adopte une perspective limitée à l'*événement*, elle agit de manière à résoudre les problématiques au fur et à mesure de leur apparition. Elle tente de trouver des actions correctives propres à la situation en question, c'est-à-dire au moment où elle se produit et dans les circonstances spécifiques à ce moment. Elle est en mode « réactif ».

Figure 7- Niveaux de compréhension et modes d'action au sein des organisations



Tiré de Kim (1994)

L'organisation accentue sa compréhension et augmente ses leviers d'action en s'intéressant ensuite aux *patterns d'évènements*, c'est-à-dire aux constats récurrents qui se dégagent de ses observations sur une période de temps donné. Elle est en mode « adaptatif » puisqu'elle est en mesure d'anticiper les problématiques et d'agir de manière plus préventive en adaptant ses actions avant que la situation ne devienne critique.

Puis, l'organisation s'intéresse aux *structures ou cartes mentales* qui créent les patterns. Elle réfléchit sur les croyances sous-jacentes aux structures en place c'est-à-dire ce qu'elle considère être la bonne façon de faire. Elle remet en question ses cartes mentales en recadrant les problématiques de manière différente et développant de nouvelles structures lorsque nécessaire. L'organisation adopte le mode d'action « créatif ».

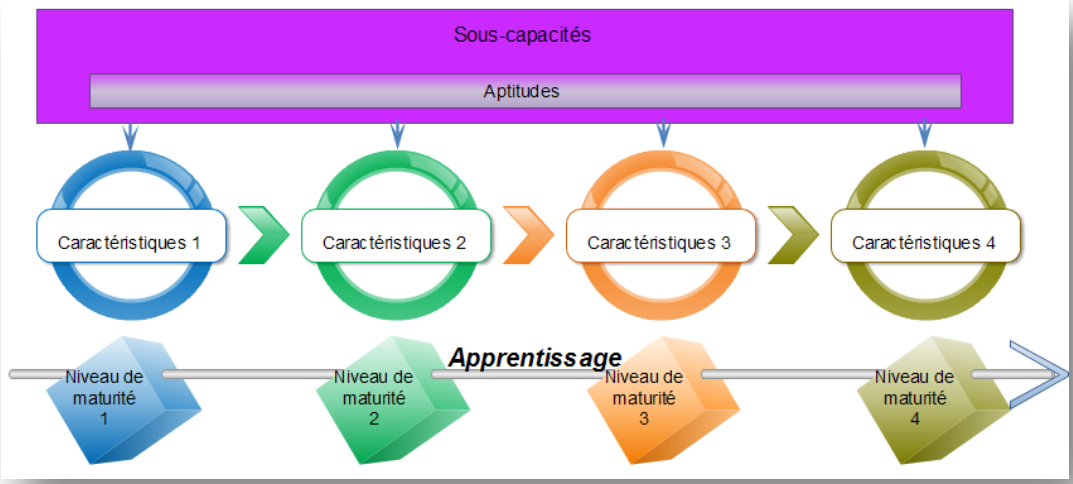
Enfin, l'organisation est davantage focalisée sur la raison d'être même de sa *vision*. Elle réfléchit à cette raison d'être et l'évalue. Elle s'appuie sur une image forte qui guide la formation de modèles mentaux et les actions correspondantes pour maintenir ou ajuster son orientation organisationnelle.

Ces modes d'action ont tous leur importance, selon que les impératifs de la situation soient de nature immédiate ou future. Cependant, la nature systémique du modèle implique l'idée que plus l'organisation intègre les différents leviers d'action que sont les modes d'action « réactif », « adaptatif », « créatif » et « génératif », plus elle est à même d'influencer son futur.

Les niveaux d'apprentissage en simple, double et triple boucle ainsi que les modes d'action de Kim (1994) constitueront donc les bases de notre démarche de différenciation des niveaux de maturité au chapitre suivant. Ayant clarifié la notion sous-jacente au processus de maturation et déterminé la logique de progression des niveaux de maturité, nous sommes maintenant à même d'articuler les différentes classes d'identité du modèle maturité.

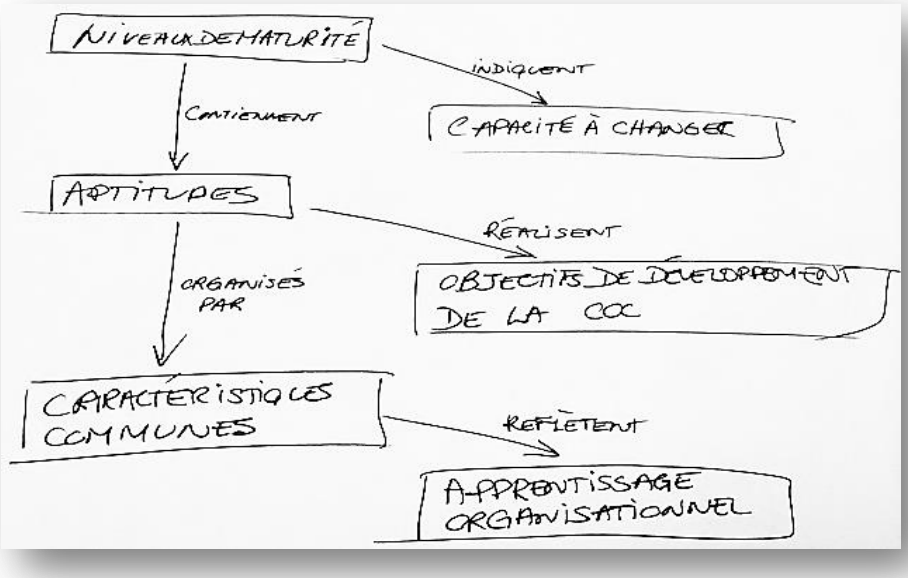
La figure 8 représente de manière schématique ce processus de maturation de la COC guidé par l'apprentissage. À chacune des étapes, les aptitudes que possèdent les organisations en matière de COC sont caractérisées et partagées par les organisations possédant le même niveau de COC.

Figure 8- Représentation schématique du processus de maturation de la COC



Cette représentation suggère une infrastructure de base pour le développement de notre modèle de maturité. Elle nous est toutefois insuffisante pour exposer les liens entre ces différentes classes d'entités. Nous inspirant de l'arborescence inhérente au modèle CMM, nous avons organisé les classes d'identité. Cette réflexion nous a conduits à produire l'esquisse de la figure 9, laquelle dévoile les relations entre chaque classe d'identité.

Figure 9- Esquisse de la structure relationnelle entre classes d'identité



Ainsi, à l'issue du développement conceptuel, le modèle de maturité présentera différents niveaux de maturité qui indiqueront la capacité à changer de l'organisation. Chacun de ces niveaux contiendra différentes aptitudes critiques au développement de la COC. Ces aptitudes seront organisées par caractéristiques communes aux organisations de même niveau de maturité. Ces caractéristiques reflèteront l'apprentissage organisationnel en matière de capacité à changer.

C'est en nous appuyant sur cette structure qu'au prochain chapitre, nous préciserons les différentes aptitudes clés, nous élaborerons les énoncés généraux décrivant les différents niveaux de maturité et nous formulerons les caractéristiques communes permettant de reconnaître le niveau de maturité de chacune des aptitudes clés.

3 Proposition d'un modèle de maturité de la COC

Dans ce chapitre, nous décrirons d'abord les quatre niveaux de maturité de manière générale. Puis, nous nous appuierons sur les attributs du modèle de Judge et Elenkov (2005) pour spécifier les sous-capacités à développer aux plans individuel, structurel et culturel, c'est-à-dire les aptitudes clés qui permettent de rencontrer les objectifs de développement de la COC. Chacune de ces aptitudes fera également l'objet d'une description spécifique par niveau de maturité qui établiera les caractéristiques communes. Au final, nous serons à même de proposer un modèle descriptif de la maturité de la COC.

3.1 Description des niveaux de maturité

Pour accroître sa maturité, l'organisation doit expérimenter une modification de ses acquis à travers un développement cognitif collectif, une sorte de sagesse organisationnelle veillant à sa pérennité. Comme nous l'avons vu, la théorie de l'apprentissage organisationnel en boucle et la perspective des dynamiques de systèmes fournissent une explication au développement des organisations et de leurs capacités.

Appliqué au développement de la COC, la conceptualisation des niveaux d'apprentissage en boucles de Snell et Chak (1998) ainsi que les modes d'action élaborés par Kim (1994) nous permettront de proposer une échelle de maturité de cette capacité. Les différents niveaux de compréhension de Kim (1994) constitueront une déclinaison de substantifs appropriés pour désigner les niveaux de maturité généraux de la COC (tableau 6).

Tableau 6- Correspondance entre niveau de maturité et niveau d'apprentissage organisationnel

Niveau d'apprentissage en boucle	Niveau de maturité
Triple	Génératif
Double	Créatif
Simple	Adaptatif
Absence	Réactif

Ainsi, au stade de développement le plus élémentaire, soit au niveau « réactif », l'organisation n'a pas encore réalisé d'apprentissage significatif en matière de COC. Elle est centrée sur le besoin de répondre à une problématique éminente. La réussite du changement repose sur la capacité de certains individus. Il n'y a pas d'évidence d'une volonté d'uniformiser les pratiques afin de développer une compétence organisationnelle en matière de changement, ni de reconnaître l'aspect émergent du changement.

Au second stade, c'est-à-dire au niveau « adaptatif », l'organisation bénéficie d'une meilleure compréhension de ses patterns organisationnels. Elle cherche à améliorer en adaptant les meilleures pratiques en changement à ses propres pratiques et ce, afin de développer des standards en matière de changement. Elle cherche à minimiser l'incertitude liée au changement en ayant recours à des pratiques de changement planifié.

Puis, au niveau « créatif », l'organisation réfléchit au bien-fondé de ses standards en changement organisationnel. Elle reconnaît la nature contextuelle du changement et crée ses propres pratiques de manière à répondre aux besoins de son environnement. Elle compose avec les imprévus du changement planifié en adoptant des pratiques plus agiles.

Finalement, au dernier niveau, appelé « génératif », l'organisation se questionne sur les principes mêmes de son fonctionnement interne en relation avec l'environnement

externe. Elle entrevoit le changement comme un moteur du développement organisationnel. Elle considère le changement émergent comme un complément au changement planifié et encourage tous types d'initiatives qui s'inscrivent dans la vision commune.

Le tableau 7 présente les énoncés descriptifs pour chaque niveau de maturité. En résumé, nous pouvons dire qu'au premier niveau, l'organisation n'a pas réalisé d'apprentissage, elle réagit. Puis, au second niveau, l'organisation mise sur l'amélioration des pratiques par l'institutionnalisation de standards. Au troisième niveau, l'organisation est centrée sur la création de pratiques de conduite du changement spécifiques au contexte de l'organisation. Quant au quatrième niveau, il a pour objet la co-invention résultant d'une mobilisation envers une vision commune.

Tableau 7- Description des niveaux de maturité généraux

Niveaux de maturité			
Réactif	Adaptatif	Créatif	Génératif
L'organisation est centrée sur le besoin de répondre à une problématique éminente et mise sur les connaissances individuelles de certains acteurs.	L'organisation est centrée sur l'amélioration des pratiques en changement et mise sur la standardisation.	L'organisation est centrée sur la création de pratiques en changement adaptées au contexte et mise sur l'agilité.	L'organisation est centrée sur sa raison d'être et mise sur la co-invention de pratiques contribuant à la réalisation de la vision commune.

Notre revue des modèles de COC suggère que, pour accroître sa COC, l'organisation doit viser à satisfaire trois objectifs soit « augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer », « consolider de collaborations basées sur la confiance » « constituer une infrastructure favorable au changement ». Elle pourra y parvenir par le développement d'aptitudes clés.

La maturation de la COC correspondra donc au développement des aptitudes organisationnelles. Ces aptitudes se manifesteront de manière distincte selon leur

évolution, c'est-à-dire selon le niveau de maturité de la COC. La prochaine section visera donc à établir les caractéristiques communes pour chacune des aptitudes en fonction des différents niveaux de maturité proposés ci-hauts.

3.2 Sous-capacités au plan individuel

3.2.1 Objectif : Augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer

S'il est généralement plus naturel pour les membres d'une organisation d'adopter des comportements qui génèrent un sentiment de sécurité et de prévisibilité parce qu'ils s'inscrivent dans l'ordre usuel des choses, il n'est pas aussi simple de déroger de cette trajectoire pour adopter de nouveaux comportements. Comment alors augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer? En ce qui a trait aux sous-capacités au plan individuel, le modèle de Judge et Elenkov (2005) suggère quatre attributs permettant de développer la COC.

Les attributs « *capable champions* » et « *involved midmanagement* » misent sur la contribution des différents acteurs impliqués ainsi que sur leurs habiletés générales à faciliter le changement. Aussi, pour que le changement se matérialise, les individus impliqués doivent non seulement être outillés pour le faire, ils doivent aussi pouvoir compter sur des collaborations de confiance.

En effet, les organisations qui sont en mesure de s'adapter rapidement sont celles qui, selon Kontoghiorghes et Hansen (2004), démontrent un haut niveau de confiance organisationnelle. Bien qu'elle ne constitue pas une condition nécessaire à la production collective, la confiance promeut le travail coopératif (Mayer et al., 1995). Aussi, le principe démocratique à la base de la collaboration en organisation fait de la confiance une composante significative. La confiance mutuelle entre le management et les employés s'avère tout particulièrement nécessaire en situation de changement

(Morgan et Zeffane, 2003). C'est ce que reflètent les attributs « *trustworthy leadership* » et « *trusting followers* » de Judge et Elenkov (2005).

En synthétisant les quatre attributs de Judge et Elenkov (2005), nous suggérons que l'organisation réalisera l'objectif d'augmenter la volonté et la faculté des individus à changer dans une plus ou moins proportion selon son aptitude à accroître et disséminer les habiletés de changement à travers les différents agents de changement et son aptitude à consolider des collaborations entre ses membres qui sont basées sur la confiance.

3.2.2 L'aptitude à accroître et disséminer les habiletés à travers des agents de changement

Nous discuterons ici de l'importance des différents rôles d'agent de changement et des habiletés qui y sont liées. Nous verrons ensuite comment ces habiletés en changement se développent à travers les différents niveaux de maturité par l'effet de certains mécanismes de développement organisationnel.

Caldwell (2003) a identifié quatre types d'agent de changement issus de courants de littérature différents. Le modèle du leader met l'accent sur l'importance des qualités du dirigeant charismatique pour penser le changement et le parrainer. Le modèle du gestionnaire est axé sur les aptitudes comportementales des cadres intermédiaires à s'adapter, à obtenir l'adhésion de leurs subordonnés et à déployer le changement. Le modèle du consultant est quant à lui plutôt intéressé par le conseil et l'expertise en matière de « gestion par projet », de « coordination de programmes de changement » ou d' « habiletés facilitant le processus de changement » (traduction libre de Caldwell, 2003: 140). Finalement, le modèle d'équipe de gestion du changement fait appel à l'importance de l'effort collectif pour réaliser le changement.

Parmi les modèles de COC relevés, plusieurs auteurs (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Judge et Elenkov, 2005; Klarner et al., 2008; Buono et Kerber, 2010a) soulignent l'importance d'assumer adéquatement à la fois les rôles de manager et de leader pour réaliser le changement avec succès. Certains font référence aux capacités développées par les individus au fil de leur expérience pour faire face au changement (Klarner et al., 2008, Stensaker et Meyer, 2011). Meyer et Stensaker (2006) font quant à elles également référence à la pertinence d'avoir recours à l'expertise des consultants pour atteindre des objectifs à court terme.

Caldwell (2003) soulève les risques associés à une perspective unidimensionnelle du rôle d'agent de changement dans les organisations. Le fait de promouvoir la multiplicité des rôles et leurs habiletés correspondantes au sein des organisations permet à chaque membre de l'organisation de participer significativement au changement et ainsi d'améliorer la capacité des organisations à changer de manière à la fois planifiée et émergente. Or, Judge et Elenkov (2005) mettent plutôt l'accent sur les rôles de manager et de leader charismatique. Nous croyons que la compétence en changement doive aussi s'exprimer à travers un rôle conseil en changement (voir à ce sujet l'article de Buono et Subbiah, 2014) de même qu'à travers les rôles de receveur et d'initiateur de changement que peuvent assumer les membres de l'organisation.

Selon Buono et Kerber (2010b: 11), les phénomènes de l'incertitude de l'environnement socio-technique et de la complexité des organisations commandent une faculté de l'organisation à jongler entre les différentes approches de changement. Chacune de ces approches a une utilité propre qui est étroitement reliée au contexte. Savoir les maîtriser et user de la bonne approche au bon moment est une démonstration de capacité à changer élevée. Notons par ailleurs que Kerber et Buono (2005: 33) suggèrent :

> *The greater an organization's capacity (…), the greater the organization's ability to embrace guided changing.*

Nous proposons que ces trois approches se manifestent progressivement au cours de l'évolution de la COC en intégrant une à une les approches dirigée, planifiée puis guidée.

À un stade novice, l'organisation démontre une compréhension et une propension prédominante au changement dirigé. Surtout axée sur la persuasion, l'approche dirigée sollicite des habiletés axées sur le charisme du leader et son sens de la rhétorique. Ces habiletés étant plus généralement innées qu'acquises, cette approche est surtout susceptible d'être présente au sein des organisations peu habiles en changement et souvent plus réactives que proactives.

Puis, l'organisation développe des habiletés liées au changement planifié sans pour autant abandonner l'approche dirigée, lorsque les circonstances le commandent. L'approche planifiée, bien qu'elle fasse également appel aux habiletés d'influence, exige quant à elle le développement d'aptitudes qui sont normalement plutôt acquises qu'innées. Ce sont des habiletés telles que la planification de projet, la communication des objectifs, la clarification des rôles, la planification de la formation (Kerber et Buono, 2010a) qui sont identifiées comme moyens de « mitiger la résistance et les pertes de productivité typiquement associées au changement dirigé » (traduction libre de Buono et Kerber, 2010b :12).

Finalement, l'organisation développe des habiletés favorisant le changement guidé, c'est-à-dire orientées vers l'apprentissage et l'innovation. L'approche guidée relève surtout d'aptitudes axées sur la collaboration, l'expérimentation, la coordination et la redéfinition périodique des objectifs communs (Buono et Kerber 2010b : 16). Elle vise à mobiliser chacun des membres de l'organisation pour bénéficier de leur expertise et de leur créativité dans une perspective d'amélioration continue et de génération d'idées nouvelles (Buono et Kerber 2010b : 12).

À chacune des étapes de la maturation, l'organisation misera sur différents acteurs et différentes habiletés qui seront le reflet de l'intégration progressive de ces approches. Elle aura par ailleurs recours à différents mécanismes (sélection, évaluation, développement, reconnaissance de la compétence) qui influenceront l'émergence de ces rôles et l'accroissement des habiletés en changement au sein de l'organisation.

Au niveau « réactif », l'organisation ne dispose que d'une très étroite compétence en changement provenant d'associations ponctuelles à un conseiller externe dans le cadre d'initiatives planifiées ou d'un leadership charismatique localisé. Les mécanismes destinés à accroître ou à faire émerger cette compétence en changement au sein de l'organisation se limitent à une reconnaissance et une valorisation des aptitudes du leader à persuader et entraîner autrui dans la démarche de changement.

Au niveau « adaptatif », l'organisation dispose d'une certaine expertise en changement détenue par des consultants internes désignés. Elle reconnaît l'importance de cette expertise qu'elle voit comme étant limitée aux spécialistes de la bonne conduite des initiatives de changement. Les processus d'accroissement de la compétence en changement sont principalement orientés vers l'acquisition, le développement et la reconnaissance d'expertise en changement. Les habiletés liées à la planification et la coordination du projet de changement sont valorisées.

Au niveau « créatif », l'organisation dispose d'une équipe de champions en changement qui agissent en conseil, soutien et formation auprès d'une équipe de gestion. L'organisation tend à développer des aptitudes transversales qui lui permettent d'adapter ses pratiques de changement au contexte dans lequel celui-ci s'opère. Les mécanismes d'accroissement de la compétence en changement sont orientés vers l'acquisition, le développement et la reconnaissance d'habiletés managériales en changement. Les habiletés liées à la collaboration et au déploiement du changement sont particulièrement valorisées.

Finalement, au niveau « génératif », l'organisation dispose d'une équipe de champions en changement qui voit au développement de la compétence en changement dans l'ensemble de l'organisation. Cette équipe de champions entretient et développe un réseau d'agents de changement issus de tous les paliers de l'organisation comme moteur du changement continu. L'organisation dispose de mécanismes d'acquisition, de développement et de reconnaissance des habiletés en changement à tous les niveaux de l'organisation. Les habiletés de tous à inspirer le changement et celles des supérieurs à guider leurs subalternes vers un objectif commun sont davantage valorisées.

Si accroître et disséminer les habiletés en changement contribue certainement à augmenter l'aptitude des individus à changer encore faut-il que ces individus, dotés de différentes habiletés en changement, disposent de la volonté de changer pour répondre au premier objectif de développement de la COC. Aussi, le fait que les membres de l'organisation collaborent dans un climat de confiance constitue-t-il un élément-clé du développement de la COC.

3.2.3 L'aptitude à consolider des collaborations basées sur la confiance

La confiance est une constituante majeure de la légitimité organisationnelle et de la crédibilité personnelle influençant la réalisation du changement (Goshal et Bartlettt, 2000; Smollan, 2006; Van Dam et al., 2008; Buono et Kerber, 2010a). Que ce soit parce qu'elle permet de mitiger les impacts de l'incertitude vécue par les différents acteurs organisationnels à l'annonce d'un changement planifié ou encore parce qu'elle favorise la participation de chacun au développement de l'organisation, la confiance constitue un attribut significatif de la COC et ce, autant dans une perspective de changement émergent que dans une perspective de changement planifié.

Les paradigmes de changement dirigé et planifié génèrent normalement une certaine inquiétude au sein de l'organisation. Pour que les membres de l'organisation adhèrent au scénario de changement imposé ou proposé, ils doivent avoir confiance en l'administration afin de réaliser l'enjeu de légitimation (Klarner et al., 2008; Rondeau, 2008). Dans ce cas, le type de collaboration souhaité relève plutôt de l'adhésion au projet spécifique de changement et de l'engagement à le réaliser.

Le changement émergent guidé, quant à lui, repose davantage sur une compréhension commune des enjeux de l'organisation et sur la possibilité de remettre en question le statu quo (Pascale et al., 1997). Pour cela, les membres de l'organisation doivent pouvoir compter sur la cessation d'une partie du pouvoir de contrôle par les supérieurs. En contrepartie, les supérieurs doivent avoir la conviction que leurs subordonnés agissent de manière responsable et compétente. Dans ce cas, le type de collaboration souhaité relève davantage de l'engagement à participer au projet commun d'organisation.

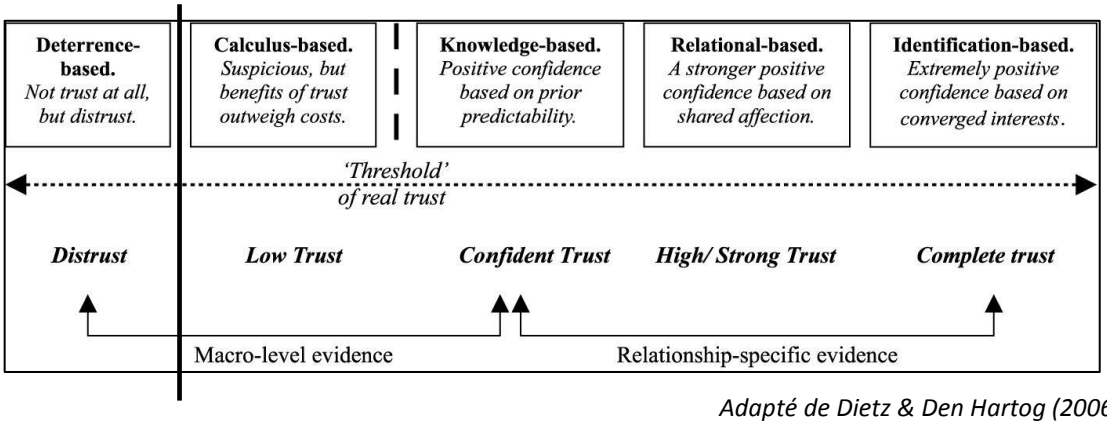
Les attributs « *trustworthy leadership* » et « *trusting followers* » proposés dans le modèle de Judge et Elenkov (2005) s'inscrivent dans cette reconnaissance de la confiance et de la collaboration comme éléments-clés de la COC. À travers ces attributs, les auteurs font la distinction entre deux catégories d'acteurs soit les cadres supérieurs et le reste de l'organisation. Nous croyons qu'il est aussi important de s'intéresser de manière plus spécifique aux relations de confiance impliquant les cadres intermédiaires. Comme le souligne Huy (2001), les cadres intermédiaires sont des contributeurs significatifs dans la réalisation de changements d'envergure.

Cette précision sera mise en évidence au niveau des caractéristiques de chacun des stades de maturité. Seulement, pour les fins de la composante individuelle, nous ne retiendrons qu'une grande aptitude de l'organisation à entretenir, entre ses membres, des collaborations basées sur la confiance.

Dietz et Den Hartog (2006) ont identifié cinq degrés de confiance intra-

organisationnelle dans la littérature en management. Nous nous appuierons sur celles-ci pour caractériser l'évolution de cette aptitude à travers chacun des niveaux de maturité. Toutefois, nous croyons qu'il doive exister un minimum de confiance entre les acteurs pour que l'on puisse parler d'une quelconque collaboration en situation de changement. Nous partirons donc du seuil de confiance minimal soit celui de la « confiance calculée » pour élaborer les différents niveaux de maturité de cette aptitude (voir figure 10).

Figure 10 - Degrés de confiance au sein d'une organisation



Adapté de Dietz & Den Hartog (2006)

Ainsi, au niveau « réactif », la confiance organisationnelle est faible, calculée et marquée par la suspicion. Les membres des différents paliers de l'organisation sont méfiants les uns envers les autres. Les subordonnés sont sceptiques quant à la direction donnée pour atteindre les objectifs et ils sont réticents à exprimer leur opinion par crainte de représailles ou de retrait des rétributions (Lewicki et Bunker, 1996). Les dirigeants accordent peu de crédit aux employés qu'ils considèrent comme des destinataires résistants au changement. Les cadres intermédiaires agissent comme messagers des cadres supérieurs.

Puis, au niveau « adaptatif », la confiance s'accentue. S'appuyant sur une expérience positive passée, supérieurs et subordonnées s'accordent mutuellement confiance quant au respect des normes morales et des standards de compétence (Lewicki et

Bunker, 1996). Les cadres intermédiaires bénéficient de la confiance de leur supérieur pour participer à la formulation du changement et prendre en charge la mise en œuvre du changement. Les employés sont considérés comme des exécutants capables de changement.

Au niveau « créatif », le degré de confiance organisationnel est élevé. La proximité entre les dirigeants et les membres de l'organisation a permis le développement d'une relation de confiance découlant d'une sensibilité plus subjective voire d'un attachement émotionnel (Dietz, et Den Hartog, 2006). Les cadres intermédiaires bénéficient de la confiance de leur supérieur pour approuver leurs initiatives de changement. Les employés sont perçus comme des « performeurs » (Boffo, 2003 : 15), c'est-à-dire qu'on leur accorde la confiance nécessaire pour participer activement à l'implémentation du changement en apportant les ajustements requis.

Enfin, niveau « génératif », la confiance entre la direction et le reste de l'organisation est complète. Les parties partagent des valeurs communes qui motivent leurs actions et conditionnent leur soutien respectif (Lewicki et Bunker, 1996). Chaque individu est considéré comme un « initiateur » de changement (Boffo, 2003 : 14) et, par le fait même, comme un agent de développement organisationnel. Les cadres intermédiaires bénéficient d'une grande confiance de leur supérieur et de leurs subordonnés pour agir comme conseiller avisé auprès de la direction et comme protecteur des valeurs communes.

3.3 Sous-capacités au plan structurel

3.3.1 Objectif: Constituer une infrastructure favorable au changement

Dans son acception la plus naturelle, le mot 'organisation' réfère à une certaine structure. Giddens (1979 :64) définit la structure comme un ensemble de « règles et ressources, récursivement impliquées dans la reproduction de systèmes sociaux » (traduction libre). Pour parler d'organisation, il faut donc être à même de reconnaître l'existence de caractéristiques structurelles qui régulent le fonctionnement de l'organisation. Mais dans un contexte où l'environnement est en constante mutation, comment envisager l'adhésion permanente à certaines propriétés structurelles plutôt qu'à d'autres?

Plusieurs sont d'avis que certains arrangements structuraux favorisent la flexibilité organisationnelle, augmentant ainsi la capacité de l'organisation à réagir rapidement aux fluctuations environnementales (Ackoff, 1977; Bahrami, 1992; Overholt, 1997; Volderba, 1997). Avoir recours à des formes minimales de structure ou des semi-structures a récemment été perçue comme un moyen de fournir à l'organisation un certain cadre tout en l'autorisant à faire les ajustements nécessaires pour s'adapter (Eisenhardt et al., 2010).

Par exemple, Bingham, Eisenhardt et Furr (2007) ont démontré l'importance d'avoir recours à l'heuristique comme moyen de dégager des expériences passées des solutions aux problèmes courants. Pour d'autres, comme Gilbert (2005) et O'Reilly et Tushman (2008), le découplage organisationnel permet à l'organisation de contrer les différentes formes d'inertie et de réaliser à la fois ses objectifs d'exploitation et d'exploration. Ces théories réfèrent à la notion d'ambidextrie structurelle (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Seulement, lorsque le changement s'accélère, ce raisonnement risque de nous entraîner dans un enchaînement sans fin à savoir que plus l'environnement est

dynamique, plus l'organisation doit être souple (Schreyogg et Sydow, 2010:1260). Schreyogg et Sidow (2010) soulèvent par ailleurs certains risques associés à l'attachement exclusif à quelques règles simples ou encore à l'adhérence à une structure duale. D'une part, l'absence de règles stables sur lesquelles l'organisation peut se fier risque d'affecter sa productivité. D'autre part, le découplage structurel risque de susciter une ambiguïté quant aux objectifs organisationnels, chacune des parties étant orientée vers des buts différents.

Pour Schreyogg et Sidow (2010), l'organisation doit nécessairement faire des choix quant à son cadre de fonctionnement, lesquelles ont des conséquences et limitent ses options futures. Toutefois, l'organisation peut réduire les risques inhérents à l'adoption d'une structure en développant une aptitude à constamment réaménager et coordonner ses ressources en regard des circonstances internes et des éléments contextuels de l'environnement externe.

Cette aptitude lui permet par ailleurs de concilier les impératifs d'« alignement » et d'« adaptabilité » par le biais de processus ou de systèmes agiles (Gibson et Birkinshaw, 2004). On parle alors d'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004).

S'inscrivant dans ce même courant, Judge et Elenkov (2005) reconnaissent aussi l'importance des sous-capacités au plan structurel. Ils suggèrent que pour faire face à un environnement complexe et changeant, l'organisation doit développer des moyens de penser et d'agir sur sa structure et ce, au fur et à mesure des évènements.

Selon ces auteurs, ces moyens se manifestent à travers deux attributs : « *system thinking* » et « *systems communications* ». Le premier attribut, la pensée systémique, permet à l'organisation de mieux comprendre son environnement interne et externe. Le deuxième, les systèmes de communication, permettent à l'organisation de faire circuler l'information et de se structurer.

Comme nous le verrons, pour qu'une organisation puisse mettre en œuvre une approche systémique, il est nécessaire qu'elle dispose de propriétés structurelles qui

favorisent la pluralité des perspectives tout en lui permettant de s'arrêter sur une décision qui soit optimale et autour de laquelle elle pourra temporairement s'actionner (Boland et Tenkasi, 1995). Les conditions, pour que cette pensée s'installe, touchent à deux principaux aspects : les centres de décision et les boucles de rétroaction qui informent ces centres de décision.

En développant des collaborations basées sur la confiance, tel que nous l'avons suggéré à la section précédente, l'organisation rapproche ses centres de décision du lieu où ces décisions doivent s'appliquer. L'autre élément indispensable au développement de l'approche systémique est celui des systèmes de communication, c'est-à-dire les systèmes à travers lesquels non seulement circulent des contenus informationnels mais aussi sont créés des interprétations et des savoirs. Ces systèmes servent nécessairement de condition et de limite à la pensée systémique mais aussi de leviers de développement de la COC.

En reprenant les deux attributs de Judge et Elenkov (2005), nous pouvons conclure que l'organisation réalisera l'objectif de constituer une infrastructure qui est favorable au changement dans une plus ou moins grande proportion selon deux critères : son aptitude à penser et à agir avec une approche systémique et son aptitude à déployer et à employer des systèmes de communication de manière efficace.

3.3.2 L'aptitude à penser et à agir avec une approche systémique

Puisque la structure est à la fois contraignante et habilitante (Giddens, 1984: 25), l'organisation doit développer une habileté à détecter les règles qui dictent son comportement et à identifier des leviers permettant de les influencer et de les façonner de manière à mieux faire face au changement.

Aussi, vu la complexité qui caractérise l'organisation et son environnement externe, la recherche de relations linéaires de cause à effet n'est souvent pas satisfaisante pour expliquer la dynamique interne et externe des organisations et permettre la sélection

de règles de fonctionnement adaptées au contexte (Gharajedaghi, 2011; Schreyogg et Sydow, 2010).

Selon l'étude de Skarzauskiene (2010), la pensée systémique est un facteur déterminant de l'aptitude à « initier et réaliser des changements ». La maîtrise de cette aptitude cognitive et méthodologique autorisera l'organisation à mieux comprendre la dynamique entre ses propres composantes internes et entre ses composantes internes et celles de l'environnement externe.

Cette compréhension lui permettra d'améliorer les processus existants, de réagir aux nouvelles exigences environnementales, d'évaluer l'ensemble des options par rapport à un but déterminé et d'orienter les efforts innovateurs de sorte qu'ils soient favorables au développement de l'organisation (White, 2000). Ainsi, l'organisation ajustera sa structure de manière à satisfaire les différents impératifs avec lesquels elle doit composer.

La pensée systémique est définie comme « une méthode et un cadre pour décrire et comprendre les interrelations et les forces qui façonnent le comportement d'un système » (traduction libre de Senge, 2006). Il s'agit d'un cadre en ce qu'elle structure la pensée. Il s'agit également d'une méthode en ce qu'elle fait appel à un ensemble de principes pour parvenir à un résultat cognitif.

Au cœur de la pensée systémique réside, naturellement, une conception de l'organisation en tant que système. Cette approche met l'accent sur la notion de système ouvert et complexe. Aussi, la pensée systémique constitue un moyen de faire face à cette complexité en la simplifiant et en permettant à l'acteur intentionnel de «voir à travers le chaos» (Gharajedaghi, 2011 : 335). De manière générale, elle met de l'avant trois approches; l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative et l'approche critique (Jackson, 2001; Jackson, 2009).

Bien que la pensée systémique s'intéresse aux différentes composantes du système, elle ne se limite pas à une perspective réductionniste en s'intéressant individuellement

à chacune de ces composantes. Elle adopte plutôt une perspective holistique en tentant de comprendre les interrelations entre les différentes composantes. Pour ce faire, elle cherche à identifier le rôle du système dans le plus grand système dont il fait partie (Ackoff, 1999). Aussi, c'est en examinant l'organisation de l'extérieur du système vers l'intérieur, qu'il sera possible d'établir ce que sont (ou devraient être) les buts de l'organisation vis-à-vis son environnement et ainsi déterminer ses fonctions.

Outre ce paradigme fonctionnaliste, la pensée systémique souscrit également à un paradigme interprétatif qui repose sur l'idée qu'il existe des causes fondamentales masquées derrière les comportements organisationnels (Jackson, 2000). Celui-ci suggère que pour bien comprendre un système, il faut identifier les modèles mentaux qui motivent les comportements individuels. Développer une vision commune servira donc à orienter ces modèles mentaux vers des principes partagés (Senge, 1990).

De plus, la pensée systémique reconnaît les limites du jugement et favorise la réflexion critique face à la pratique managériale et aux inégalités de force entre individus au sein d'une même organisation (Ulrich, 1983). La pensée systémique étant pluridisciplinaire et prônant l'équifinalité, elle invite ainsi l'intervenant à intégrer différentes perspectives dans la formation de sa compréhension d'un phénomène ou dans sa méthode de résolution de problème (Jackson, 2000).

Aussi, la pensée systémique a été privilégiée aux approches d'amélioration continue ou de qualité totale. Ces dernières, dont font partie la pensée Lean, la réingénierie des processus, la théorie des contraintes, sont autant de façons de réfléchir et d'agir sur les composantes structurelles de l'organisation. Elles abordent toute l'organisation en tant que système. Cependant, elles observent l'organisation sous un angle particulier soit des « processus », du « gaspillage », des « flux de travail » ou encore des « goulots d'étranglement ». La pensée systémique s'avère quant à elle beaucoup plus inclusive et constitue une approche clairement plus apte à répondre des impératifs liés à la complexité du changement.

Le modèle de Kim (1994), présenté précédemment à la figure 7, constitue un bon point de départ pour formuler les caractéristiques observables à chaque niveau de maturité de cette aptitude à penser et agir avec une appoche systémique. Au premier niveau, la compréhension se limite à l'évènement en question. Au second niveau, le niveau de compréhension s'élargie aux patterns de comportement liés à ce type d'évènement. Au troisième niveau, la compréhension s'étend jusqu'aux structures systémiques sous-jacentes aux patterns de comportement. Enfin, au quatrième niveau, l'organisation est tournée vers le futur. Elle donne un sens à son comportement en le mettant en relation avec une vision partagée par l'ensemble de ses membres et vers laquelle elle tend.

Aussi nous proposons qu'en avançant à travers les niveaux de maturité, l'organisation intègre les différents niveaux de compréhension et adapte ses modes d'action. De même, cette compréhension plus globale l'autorise à orienter ses actions vers l'atteinte d'un but commun, lui-même continuellement réévalué.

Au niveau « réactif », l'organisation s'intéresse à l'évènement en tant que situation isolée et aux manières d'y réagir. Elle agit de manière ad hoc, par essai et erreur. Aucune connaissance organisationnelle n'est dégagée des expériences. Négligeant de prendre en considération les patterns de comportement, de même que les propriétés organisationnelles ou environnementales qui dictent ces comportements, l'organisation procède souvent par gestion de crises.

Au niveau « adaptatif », l'organisation s'intéresse aux patterns de comportements organisationnels dégagés de l'historique des évènements. Observant les relations directes de cause à effet entre différentes composantes organisationnelles et la formation de patterns communs à différentes organisations, l'organisation améliore ses pratiques en changement. Elle néglige cependant de prendre en considération les propriétés structurelles de l'organisation et les éléments environnementaux dans la sélection de ces pratiques.

Au niveau « créatif », l'organisation s'intéresse aux modèles mentaux qui encouragent la formation de patterns. Elle procède à une évaluation critique de l'interrelation entre

sa culture organisationnelle, ses propriétés structurelles et les motivations des individus qui la composent. Elle néglige toutefois d'évaluer l'impact des éléments externes à elle avant d'agir.

Au niveau « génératif », l'organisation s'intéresse à la pertinence de sa vision face à son environnement externe. Grâce à une lecture constante de l'environnement, elle évalue ses propriétés structurelles et ajuste régulièrement ses processus opérationnels et ses processus de création afin de combler l'écart entre la situation actuelle et la vision commune désirée (Ackoff, 1999).

Revenant sur l'importance de la circulation de l'information et de la génération de sens et de savoirs dans l'application de l'approche systémique, nous examinerons maintenant plus en détail l'aptitude à déployer et employer des systèmes de communication de manière efficace.

3.3.3 L'aptitude à déployer et à employer des systèmes de communication de manière efficace

Selon Weick (1987), la communication est l'essence même de l'organisation. Les individus, les groupes et les autres organisations sont reliés entre eux par une variété de relations communicatives (traduction libre de Stohl, 1995 :23).

Comme le soulignent Giroux et Demers (1998), les communications servant à la fois à transmettre de l'information (véhiculer un contenu), à convaincre (manipuler la penser), à créer du sens (former une représentation de la réaliter) et à organiser (coconstruire la réalité). Il apparaît donc naturel de la considérer comme un élément crucial de la COC.

En matière de changement organisationnel, les communications influencent le processus même du changement en servant à la légitimation et à l'adhésion au changement (Elvin, 2005; Brown et Cregan, 2008), en autorisant la circulation d'informations utiles à la prise de décision et à l'apprentissage (Senge, 1990; Barker et

Caramata, 1998; Lemon et Sahota, 2004) et en facilitant l'innovation (Linke et Zerfass, 2011) et la création de sens (Rouleau, 2005) ou le développement de nouveaux modèles mentaux par le biais d'interactions en réseau (Johnson-Cramer et al., 2007; Stacey, 2007).

Le modèle de Judge et Elenkov (2005) reconnaît l'importance de concevoir la communication en tant que système et d'efficacement utiliser ces systèmes de communication pour réaliser le changement. Bien que ce modèle mette plutôt l'accent sur la direction (verticale, horizontale et externe) et la fluidité des communications, Judge souligne tout de même dans son livre (Judge, 2012) l'apport des différentes fonctions de la communication comme moyens de faciliter le changement.

Nous croyons que l'évolution de l'aptitude de l'organisation à déployer et employer ses systèmes de communication se reflète autant en termes de formes de communication déployées qu'en terme de fonctions de la communication exploitées. Les formes descendante, ascendante, horizontale et externe de la communication (Judge et Elenkov, 2005), de même que les fonctions de transmission, de persuasion, de création de sens et d'organisation de la communication (Giroux et Demers, 1998) sont tour à tour intégrées au fil de la maturation de la COC.

Au niveau « réactif », l'organisation privilégie la communication de type descendante visant à transmettre des informations et des directives. Elle utilise la communication principalement dans un objectif de persuasion. Les communications sont peu structurées. Elles se caractérisent généralement par des contenus d'information incomplets et imprécis, par des canaux de communication inappropriés ou encore de problèmes liés à l'émetteur ou au récepteur du message.

Au niveau « adaptatif », l'organisation privilégie les communications de type descendant et ascendant. Elle mise sur la communication bidirectionnelle pour améliorer son processus décisionnel. Les communications sont structurées et les rôles des différents acteurs sont définis. Les contenus et les canaux de communication sont

contrôlés et les messages sont précis, bien que caractérisés par une certaine rétention d'information.

Au niveau « créatif », l'organisation privilégie les communications dialogiques de type vertical et horizontal. Elle coordonne les mécanismes de communication de manière à favoriser une circulation ouverte de l'information et ainsi obtenir l'accès à l'information en temps utile. Ses mécanismes de communication sont orientés vers la création de savoirs.

Au niveau « génératif », l'organisation privilégie les communications multidirectionnelles. Elle reconnaît l'importance des communications informelles et des relations avec les acteurs externes dans le développement et l'exécution de sa stratégie. Elle entrevoît les communications comme un réseau. Elle se soucie des aspects relationnels et structurels de ce réseau qui constitue un moyen de s'organiser et de co-construire son futur.

3.4 Sous-capacité au plan culturel

3.4.1 Objectif : Créer une culture facilitatrice de changement

> *A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* (Schein, 2006:17)

Une telle définition de « culture organisationnelle » suggère en elle-même deux défis majeurs de l'organisation soit l' « adaptation externe » et l' « intégration interne ». Or, la littérature en stratégie et en changement organisationnel porte beaucoup d'attention à cette faculté des organisations à équilibrer « exploitation » et

« exploration » comme moyen d'assurer la performance organisationnelle à long terme.

En effet, le changement se profilant comme une série d'ajustements évolutionnaires entrecoupés d'épisodes révolutionnaires, l'organisation doit être en mesure de jongler entre la stabilité relative qui favorise la continuité des opérations et la prise de risque qui favorise l'exploration (Tushman et O'Reilly, 1996). Aussi, les organisations ambidextres sont-elles habiles à exploiter l' « existant » afin de changer de manière incrémentale et à explorer les « opportunités » pour innover de manière radicale (Andriopoulos et Lewis, 2008).

S'intéressant plus spécifiquement à la question de l'implémentation du changement dans une perspective de changement planifié, Meyer et Stensaker (2006) ont intégré la notion d'ambidextrie à leur modèle de COC ajoutant un aspect de temporalité à la COC. La COC n'est pas limitée à la simple faculté de réussir un changement à un moment précis. Comme le soulignent Meyer et Stensaker (2006), la COC relève plutôt de la possibilité de réussir divers changements dans le temps et ce, tout en maintenant les opérations qui assurent la pérennité organisationnelle.

Pour Judge et Elenkov (2005), cette notion d'ambidextrie s'incarne davantage dans la capacité à promouvoir à la fois des valeurs liées à l'innovation et à la responsabilisation. Favoriser l'innovation implique une prise de risque et une certaine tolérance à l'erreur. Par ailleurs, favoriser la responsabilisation implique une attente à ce que les membres de l'organisation s'approprient les résultats et les maintiennent. Cela encourage généralement à mettre l'accent sur l'exploitation.

Or, trop miser sur l'innovation peut compromettre la survie de l'organisation qui doit continuer à opérer et produire des résultats immédiats, alors que trop miser sur l'exploitation et la performance organisationnelle peut mener à l'auto-destruction de l'organisation (March, 1991). Il s'avère donc nécessaire que la culture organisationnelle favorise l'équilibre entre les deux tensions d'exploitation et

d'exploration par un ensemble de valeurs cohérentes qui facilitent le changement sous de différentes formes.

Nous proposons de combiner les deux attributs de Judge et Elenkov (2005) soit « innovative culture » et « accountable culture » afin de mieux consigner à notre modèle l'importance de concilier les impératifs liés à l'exploitation et ceux liés à l'exploration. En somme, l'objectif de créer une culture facilitatrice de changement sera plus ou moins atteint selon l'aptitude de l'organisation à équilibrer les valeurs d'innovation et de responsabilisation.

3.4.2 L'aptitude à équilibrer « innovation » et « responsabilisation »

Selon Connors, Smith et Hickman (1994), les organisations qui valorisent la responsabilisation sont celles où les membres s'approprient les résultats, en assument la responsabilité et ont tendance à rechercher des moyens d'atteindre de meilleurs résultats plutôt que de rationaliser la piètre performance. Ces organisations mettent l'accent sur l'exécution réfléchie de la stratégie et elles ont le courage d'exécuter leurs décisions.

Les organisations qui valorisent l'innovation laissent place aux essais et, irrémédiablement, à l'erreur, investissent dans des activités d'expérimentation, encouragent les points de vue divergents et récompensent les comportements innovateurs (March, 1991; Garud et Karnoe, 2001). Si les organisations dont la culture est axée sur l'innovation sont généralement associées au changement, l'innovation, elle, implique que l'activité créatrice soit intégrée à l'ordre établi (Judge, 2012). Il faut donc que les valeurs liées à l'innovation s'inscrivent dans une recherche de la stabilité.

Les organisations priorisent souvent « l'excellence opérationnelle » et « la satisfaction du client » plutôt que l'innovation (Kelley et al., 2011 : 250), laquelle est généralement associée à une prise de risque potentiellement préjudiciable (Day, 1994). Bien qu'ils ne soient pas diamétralement opposés, ces deux traits culturels entrent néanmoins en conflit à plusieurs égards. Il est donc nécessaire de savoir balancer ces contradictions

(Eisenhard et al., 2010) afin de créer une culture équilibrée qui porte attention aux résultats tout en étant favorable au changement.

En combinant ces valeurs de responsabilisation et d'innovation, les organisations parviendront à assurer le changement à travers des mécanismes variées de perfectionnement, de renouvellement et de différenciation, assurant ainsi son plein potentiel de développement. Au fur et à mesure de la maturation de sa COC, les objectifs organisationnels seront endossés, les individus s'approprieront les résultats organisationnels et l'innovation sera favorisée.

Au niveau « réactif », les objectifs organisationnels sont mal définis. Les attentes individuelles sont par conséquent imprécises, rendant ainsi difficile l'appropriation des résultats par les membres. L'activité innovatrice étant perçue comme une extravagance rarement rentable, elle est plutôt contre-indiquée et aucune ressource ne lui est dédiée. Lorsqu'elle se produit, l'innovation est le résultat d'efforts exceptionnels et inattendus.

Au niveau « adaptatif », les objectifs organisationnels et individuels sont définis. Cependant, plutôt que de trouver des moyens d'atteindre les résultats escomptés, les membres de l'organisation ont tendance à vouloir rationaliser les mauvaises performances de peur d'être blâmés. La culture est non propice à la pensée divergente et à l'expérimentation. L'organisation attribue peu de ressources à l'innovation, si ce n'est que pour soutenir l'amélioration des processus existants.

Au niveau « créatif », les objectifs organisationnels et individuels sont définis et les membres s'y identifient. Chacun assume son rôle déterminé dans l'atteinte de ces objectifs. L'activité innovatrice est accrue mais circonscrite à l'expérimentation dans le cadre d'initiatives planifiées qui favorisent l'atteinte des objectifs préétablis. La prise de risque et l'allocation de ressources demeure adéquate.

Au niveau « génératif », la vision est établie. Les membres y adhèrent pleinement. L'activité innovatrice est perçue comme un moyen encouragé qui s'ajoute aux routines

en place pour atteindre les objectifs mais également pour les redéfinir et ainsi augmenter le potentiel de développement de l'organisation. L'organisation encourage l'expérimentation multiple, généralement peu onéreuse, mais parfois plus risquée. Elle excuse les erreurs au profit de l'apprentissage (Buono et Kerber, 2010a).

La matrice de maturité présentée au tableau 8 résume les caractéristiques observables à chaque niveau de maturité et pour chaque aptitude relative aux trois objectifs de développement de la COC. Le cadre théorique développé démontre clairement l'évolution de la COC selon quatre niveaux de maturité.

Tableau 8- Proposition d'une matrice de maturité de la COC

Sous-capacités	Aptitudes clés	Niveaux de maturité			
		Réactif	**Adaptatif**	**Créatif**	**Génératif**
Individuel	**Accroître et disséminer les habiletés à travers des agents de changement**	- Compétence repose sur conseiller externe ou leadership localisé - Reconnaissance et valorisation des habiletés de persuasion	- Compétence repose sur consultants internes spécialisés - Mécanismes d'acquisition, développement et reconnaissance d'expertise - Valorisation des habiletés de planification et coordination	- Compétence repose sur équipe de champions - Mécanismes d'acquisition, développement et reconnaissances d'aptitudes transversales chez les gestionnaires - Valorisation des habiletés de collaboration et déploiement	- Compétence repose sur l'ensemble des membres - Mise sur pied d'un réseau d'agents de changement - Mécanismes d'acquisition, développement et reconnaissance des habiletés en changement à tous les niveaux. - Valorisation des habiletés à inspirer et guider vers un objectif commun
	Consolider des collaborations basées sur la confiance	- Confiance faible, calculée - Suspicion entre les paliers hiérarchiques - Subordonnés sceptiques envers la direction et réticents à exprimer opinion - Subordonnés perçus comme des destinataires résistants - Cadres intermédiaires sont les messagers des cadres supérieurs	- Confiance accentuée par expériences positives démontrant le respect des normes morales et standards de compétence - Subordonnés perçus comme des exécutants dotés de capacités - Cadres intermédiaires participent à la formulation et prennent en charge la mise en œuvre	- Degré de confiance élevé - Relation de confiance issue d'une sensibilité subjective ou de l'attachement émotionnel - Subordonnés perçus comme des performeurs actifs - Cadres intermédiaires approuvent les initiatives de changement	- Confiance entière et partagée - Partage de valeurs communes encourage le soutien respectif - Chacun est un initiateur de changement - Cadre intermédiaire est un conseiller avisé de la direction et un protecteur des valeurs communes

Structurel	**Penser et agir avec une approche systémique**	- Focus : évènement - Agit de manière ad hoc, par essai et erreur - Aucune connaissance organisationnelle dégagée - Relations entre composantes organisationnelles et éléments contextuels externes non observées - Gestion de crises	- Focus : patterns de comportements organisationnels - Dégage des relations directes de cause à effet - Absence de considération des éléments structurels internes et contextuels externes	- Focus: modèles mentaux - Évaluation critique des interrelations entre culture organisationnelle, motivations individuelles et propriétés structurelles de l'organisation - Néglige les éléments contextuels externes	- Focus : pertinence de la vision face à l'environnement externe - Lecture constante de l'environnement - Évaluation continue de sa structure (règles) - Comble l'écart entre situation actuelle et vision commune désirée
	Déployer et employer des systèmes de communication de manière efficace	- Descendante - Peu structurée - Contenus incomplets et/ou imprécis, mauvais canaux, problèmes liés à émetteur ou récepteur - Fonction : transmission d'information et persuasion	- Descendante et ascendante - Structurées : rôles définis, contenus et canaux contrôlés, message précis - Rétention d'information - Fonction : moyen d'améliorer processus décisionnel	- Verticale et horizontale - Privilégie la communication de type dialogique - Circulation ouverte de l'information - Accès en temps utile - Fonction : création de savoirs	- Multidirectionnelle - Reconnaît l'importance de communications informelles et relations avec les acteurs externes - Fonction : réseau servant à organiser et co-construire - Accent mis sur aspects relationnels et structurels
Culturel	**Équilibrer « innovation » et «responsabili-sation »**	- Objectifs organisationnels et individuels mal définis - Non appropriation des résultats - Activité innovatrice contre-indiquée - Absence de ressources dédiées à l'innovation - Innovation rare	- Objectifs organisationnels et individuels définis - Rationalisation des écarts de performance - Culture non propice à la pensée divergente et à l'expérimentation - Ressources dédiées limitées et réservées à l'amélioration des pratiques existantes	- Objectifs organisationnels et individuels définis - Engagement et rôles assumés - Activité innovatrice circonscrite et réservée à l'atteinte des objectifs préétablis - Allocation de ressources et prise de risque minimales	- Objectifs généraux établis - Engagement des membres - Activité innovatrice vise à atteindre objectifs et à les redéfinir - Expérimentation souvent peu onéreuse mais parfois risquée est encouragée - Erreurs tolérées à des fins d'appropriation

4 Discussion et conclusion

4.1 Réflexions sur le développement d'un modèle de maturité de la COC

Une revue documentaire sur le concept de COC nous a permis d'identifier dix modèles de COC. À travers l'analyse de ces dix modèles, nous avons pu identifier trois types de sous-capacités visant respectivement à « augmenter la volonté et l'aptitude des individus à changer », « constituer une infrastructure favorable au changement » et « former une culture facilitatrice de changement ». Ces trois types de sous-capacités ont été retenus pour constituer les assises de notre modèle de maturité.

De plus, certains constats ont été établis quant aux différences épistémologiques entre les différents modèles de COC soit en termes de perspectives sur le changement (continu ou circonscrit), d'idéologie sous-jacente à la COC (volontariste ou déterministe) et de niveau d'abstraction des modèles (générique ou spécifique).

Une grande attention a été donnée au modèle de Judge et Elenkov (2005) dans notre recherche et ce, pour trois principales raisons. D'abord, il offre des moyens d'atteindre les trois objectifs identifiés par le biais de huit attributs. Ensuite, il intègre de manière harmonieuse les deux différentes perspectives sur le changement et il présente la COC sous l'angle d'aptitudes actionnables par l'organisation, prônant ainsi une idéologie plus volontariste que déterministe. Enfin, il constitue une fondation solide au développement d'un modèle de maturité puisqu'il s'agit de l'un des rares modèles validés.

Bien que constituant une base théorique convaincante, le modèle de Judge et Elenkov (2005) ne permettait pas en soi de remplir notre objectif de recherche qui consistait à proposer un moyen d'évaluer la maturité de la COC. En effet, Judge et Elenkov (2005)

ne proposent pas une perspective évolutive de la COC. Ils présentent plutôt la COC comme un ensemble limité d'aptitudes qui, lorsqu'optimisées, octroient à l'organisation le maximum de capacité à changer.

Partant de ce modèle comme fondement à notre modèle de maturité, nous avons donc dû élaborer des trajectoires de développement pour chacune des aptitudes afin de décliner l'évolution de la COC en quatre niveaux de maturité. Cet exercice a nécessité une vaste revue de la littérature sur des notions aussi spécifiques et variées que les aptitudes individuelles en changement, la confiance organisationnelle, l'approche systémique, la communication organisationnelle, la responsabilisation et la culture d'innovation.

Alors que certains de ces domaines de littérature offrent une conceptualisation évolutive des aptitudes proposées par Judge et Elenkov (2005), il nous a été difficile d'identifier de telles conceptualisations utiles à l'identification d'une trajectoire de développement pour certaines autres aptitudes. Par exemple, dans le cas de l'aptitude «déployer et employer efficacement des systèmes de communication », il a fallu puiser dans la littérature de ce champ pour élaborer notre propre proposition de trajectoire évolutive.

Par ailleurs, lorsqu'un modèle évolutif pertinent était identifié pour expliquer le développement de l'aptitude, des ajustements étaient parfois nécessaires pour faire cadrer le modèle selon notre échelle de maturité à quatre niveaux. Dans le cas de l'aptitude « consolider des collaborations basées sur la confiance », par exemple, la théorie de Dietz et Den Hartog (2006) a servi à élaborer les niveaux de maturité. Cependant, ce modèle propose cinq degrés de confiance plutôt que quatre. Nous avons donc écarté le premier niveau (correspondant à une totale absence de confiance) puisque nous considérons qu'une confiance minimale est nécessaire pour que des changements se produisent.

Bien que le modèle Judge et Elenkov (2005) présentait des qualités supérieures aux autres modèles identifiés, tel que nous l'avons argumenté dans le chapitre 2, des

ajustements dans le traitement des attributs nous sont apparus nécessaires à certains égards. C'est le cas entre autre des attributs liés à la composante individuelle (« *capable champions* », « *involved midmanagement* », « *trustworthy leadership* », « *trusting followers* »). Considérant l'intérêt porté aux rôles des agents de changement dans la littérature professionnelle et académique des vingt dernières années (Caldwell, 2003), nous avons recomposé ces attributs en deux aptitudes de manière à faire ressortir les différents rôles des agents de changement et à préserver l'importance de la confiance organisationnelle comme facteur de développement de la COC.

La revue de la littérature nous a aussi conduits à élaborer davantage certains attributs du modèle de Judge et Elenkov (2005). Par exemple, alors que l'attribut « communications en systèmes» misait principalement sur la forme de communication à privilégier, nous avons introduit dans « l'aptitude à déployer et employer efficacement des systèmes de communication » l'aspect des fonctions de la communication. Cet ajout permet de mettre davantage l'accent sur les interactions à considérer dans les systèmes de communication et de mieux refléter le rôle de la communication dans « la livraison du message de changement », « la création de modèles mentaux partagés » et « la construction du changement » (Jabri et al., 2008).

Finalement, et de manière plus générale, nous pouvons considérer que notre proposition de modèle de maturité de la COC répond à l'objectif visé et qu'il constitue un modèle descriptif de l'évolution de la COC. Cependant, les nombreuses théories normatives qui ont été considérés dans le développement de notre modèle ont nécessité des efforts de conversion afin de proposer des descriptions de caractéristiques plutôt que des actions prescriptives pour chacun des niveaux de maturité.

4.2 Limites et avenues de recherche

Deux principales limites peuvent être soulevées relativement à la méthode de recherche et à notre proposition d'un modèle de maturité de la COC. La première relève de la méthode de revue de la littérature tandis que la deuxième relève de la validation du modèle.

La démarche qui a été mise de l'avant afin d'effectuer la revue documentaire sur le concept de capacité à changer s'est concentrée sur les bases de données EBSCO et ProQuest. Seuls des documents de type « article de revue révisé par des pairs» ont été relevés, occultant ainsi la littérature publiée sous forme de livres ou de tout autre type de documentation, dans des revues non incluses aux banques de données sélectionnées ou non révisées par des pairs.

Sans minimiser l'impact que pourrait avoir une telle limite sur les résultats de notre recherche, nous croyons tout de même pertinent de souligner que le modèle de Judge et Elenkov (2005) sur lequel nous nous appuyons est, quant à lui, le résultat d'une revue plus exhaustive de la documentation incluant les livres publiés en anglais entre 1960 et 1999. Pour bonifier notre démarche, il conviendrait de poursuivre cette revue de littérature ou la reprendre en incluant des ouvrages publiés plus récemment. À ce titre, nous aurions également pu observer de manière plus exhaustive la littérature en langue française ainsi que la littérature professionnelle; ce que nous avons considéré de façon très partielle.

Notre méthode de développement d'un modèle de maturité est le résultat d'une analyse de nombreux modèles de COC qui nous a permis de sélectionner une conceptualisation de la COC sur la base d'une compréhension approfondie. De plus, la méthode a étroitement suivi les premiers principes de design énoncés par Pöppelbub et Röglinger (2011). Il en résulte une apparence de validité du modèle.

Toutefois, certaines étapes de la recherche n'ayant pas été réalisées à ce point, les principes associés au déploiement, à l'évaluation et à l'évolution du modèle n'ont pas été appliqués. Ceci constitue la deuxième limite de notre recherche soit l'absence de validation empirique.

Cette limite fait appel à une première avenue de recherche qui consisterait à valider le modèle. La consultation d'experts via la méthodologie Delphi pourrait servir à évaluer à la fois la pertinence et la représentativité des aptitudes choisies, la granularité des niveaux de maturité et les caractéristiques identifiées.

De même, il serait utile d'élaborer un outil de mesure afin de valider notre proposition. La réalisation de cette étape de confirmation des connaissances s'avère d'ailleurs importante pour réfuter les allégations à l'effet que les modèles de maturité constituent souvent de simples « recettes étapes-par-étapes » (Röglinger et al., 2012).

Le modèle proposé ouvre par ailleurs la voie à d'autres initiatives de recherche qui pourraient porter sur l'étude des interactions entre les différentes composantes du modèle. Comme nous l'avons suggéré, les aptitudes constitutives de la COC sont vraisemblablement interreliées. À cet effet, Judge et Blocker (2008) suggèrent que la relation entre les attributs proposés par Judge et Elenkov (2005) influencent la COC. Il serait donc intéressant de mesurer en quoi les aptitudes consignées dans notre modèle interragissent pour favoriser ou non le développement de la COC.

Également, une étude longitudinale sur plusieurs années (5 ou plus) au sein de différentes organisations permettrait de mieux comprendre l'évolution de la COC et développer des moyens d'assurer la perennité du modèle. Ce type d'étude pourrait aussi porter sur les mécanismes d'évolution de la COC afin de développer un modèle de maturité de la COC plus prescriptif.

4.3 Conclusion

À travers la poursuite de notre but visant à combler l'absence de grille, matrice ou référent pour évaluer la capacité à changer d'une organisation, ce mémoire a résulté en quatre contributions significatives pour la recherche et la pratique en changement.

D'abord, l'organisation des connaissances en matière de capacité à changer a permis de réaliser des constats significatifs sur le développement de la COC et sur l'appartenance épistémologique des différents modèles de COC. De cet exercice a résulté l'identification des trois objectifs de développement de la COC ainsi qu'une classification des modèles de COC en deux axes. Ces nouveaux savoirs permettent une meilleure compréhension des fondements de la notion de COC et des voies de développement de cette capacité.

Ensuite, la synthèse des écrits sur les modèles de maturité constitue également un apport non négligeable découlant de cette recherche. En effet, cet exercice a permis de dégager de la littérature (principalement issue du domaine des sciences de l'information et de l'ingénierie et du domaine de la gestion des systèmes d'information) des connaissances essentielles au développement de tels modèles dont les principes de design énoncés par Pöppelbub et Röglinger (2011).

Mais avant tout, cette étude a permis d'élaborer un modèle de maturité de la COC appuyé sur sur une méthode de développement rigoureuse et systématique. Le développement d'un tel modèle constitue en soi un avancement incontestable des connaissances pour les chercheurs. De plus, ce modèle reconnaît, réconcilie et intègre de manière harmonieuse différentes perspectives de changement organisationnel.

Bien qu'il s'agisse à ce stade d'un modèle non validé, il constitue néanmoins un moyen concret de diagnostiquer l'organisation en termes de développement de sa capacité à changer. Le travail réalisé dans le cadre de cette recherche peut être considéré comme un premier pas d'envergure vers la génération d'un outil dont les répercussions seront importantes pour les praticiens en stratégie, en développement organisationnel et en

gestion du changement qui se trouveront, du coup, mieux habilités à orienter l'organisation vers des pratiques utiles à l'accroissement de la COC.

Références

Ackoff, R. L. (1977). « Towards flexible organizations: A multidimensional design», *Omega,* vol. 5, n° 6, p. 649-662.

Ackoff, R.L. (1999), *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*, New York, Jonn Wiley & Sons, 356p.

Alas, R. (2007). «The Triangular Model for Dealing with Organizational Change», *Journal of Change Management,* vol. 7*,* n^{os} 3-4, p. 255-271.

Albu, E. & C. Panzar (2010). «A New Toll for Assessing Maturity Alignment: The Enterprise Maturity Matrix», *Performance Improvement,* vol. 49, n° 9, p. 35-47.

Amaratunga, D., M. Sarshar & D. Baldry (2002). «Process Improvement in Facilities Management: The Spice Approach», *Business Process Management Journal,* vol. 8, n° 4, p. 318-337.

Amis, J., T. Slack & C.R. Hinings (2004). « Strategic Change and the Role of Interests, Power, and Organizational Capacity », *Journal of Sport Management*, vol. 18, n° 2, p. 158-198.

Andriopoulos, C. & M.W. Lewis (2008). « Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation », *Organization Science*, vol. 20, n° 4, p. 696–717.

Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, New York, Addison-Wesley, 344 p.

Armenakis, A. A., S.G. Harris & K.W. Mossholder (1993). « Creating readiness for organizational change », *Human Relations,* vol. 46, n° 6, p. 681-703.

Autissier, D. & I. Vandangeon-Derumez (2010). « La capacité à changer d'une organisation: Une étude exploratoire en gestion du changement. », Actes de la conférence tenue du 1er au 4 juin 2010 au Luxembourg dans le cadre de la 19^{e} Conférence de l'AIMS.

Bahrami, H. (1992). « The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley ». *California Management Review,* vol. 34, n° 4, p. 33-52.

Barker, R. T. & M. R. Camarata (1998). « The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines », *The Journal of Business Communication,* vol. 35, n° 4, p. 443-467.

Basque, R. (2011). *CMMI 1.3 - Guide complet de CMMI-DEV: et traduction de toutes les pratiques CMMI-ACQ et CMMI-SVC,* Paris, Dunod, 296p.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, San Francisco, Chandler Publications.

Becker, J., R. Knackstedt & J. Pöppelbuß (2009). « Developing Maturity Models for IT Management », *Business et Information Systems Engineering,* vol. 1, n° 3, p. 213-222.

Bennebroek Gravenhorst, K. M., R. A. Werkman & J. J. Boonstra (2003). « The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, n° 1, p. 83-105.

Bingham, C. B., Eisenhardt, K.M., & Furr, N.R. (2007). « What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal,* vol. 1, n°s 1-2, p. 27-47

Bobiak, S. N., S. J. Zyzanski, M. C. Ruhe, C. A. Carter, B. Ragan, S. A. Flocke, K. C. Stange & D. Litaker (2009). « Measuring Practice Capacity for Change: A Tool for Guiding Quality Improvement in Primary Care Settings », *Quality Management in Health Care*, vol. 18, n° 4, p. 278-284.

Boffo, C. (2003). « Changement continu et situé : Théorie et implications pratiques », Cahier de recherche [en ligne], n° 2003-01 (juin), Montréal, CÉTO, HEC Montréal, 38p. [réf. du 3 août 2014]. <http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/03_01.pdf>

Boland, R. J. Jr & R. V. Tenkasi (1995). « Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowledge », *Organization Science*, vol. 6, n° 4, p. 350-372.

Brown, M. & Cregan, C. (2008). « Organizational change cynicism: The role of employee involvement », *Human Resource Management*, vol. 47, n° 4, p. 667-686.

Buono, A.F. & K.W. Kerber (2008). « The Challenge of Organizational Change: Enhancing Organizational Change Capacity », *Sciences de Gestion*, n° 65, p. 99-118

Buono, A. F. & K. W. Kerber (2010a). « Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 75, n° 2, p. 4-21.

Buono, A. F. & K. W. Kerber (2010b). « Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity », *EBS Review*, n° 27, p. 9-21.

Buono, A. F., & K. Subbiah (2014). « Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity », *Organization Development Journal,* vol. 32, n° 2, p. 35-53

Burke, K. (1984). *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*. 3e éd., Berkeley, California, University of California Press, 336p.

By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management,* vol. 5, n° 4, p. 369-380.

Caldwell, R. (2003). « Models of change agency: A fourfold classification », *British Journal of Management,* vol. 14, n° 2, p. 131-142.

Caldwell, S. D. (2013). « Are Change Readiness Strategies Overrated? A Commentary on Boundary Conditions », *Journal of Change Management,* vol.13, n° 1, p.19-35.

Chakravarthy, B. S. (1982). « Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management », *The Academy of Management Review,* vol. 7, no. 1, p. 35-44.

Clarke, A. & J. Garside (1997). « The Development of Best Pratice Model for Change Management », *European Management Journal,* vol. 15, n° 5, p. 537-545.

Connors, R., T. Smith & C. Hickman (1994). *The Oz principle: Getting results through individual and organizational accountability*. Paramus, New Jersey, Prentice Hall Press, 256p.

Creasy, T. & J. Hiatt (2012). Best Practices in Change Management: Prosci Benchmarking Report, Prosci, 164p.

Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, 1ère éd., New York, McGraw-Hill, 309p.

Day, D. L. (1994). « Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures », *Organization Science,* vol. 5, n° 2, p. 148-172.

De Bruin, T., R. Freeze, U. Kaulkarni & M. Rosemann (2005). « Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model », Actes de la conférence tenue du 30 novembre au 2 décembre 2005 à Sydney dans le cadre de la Conférence de l'ACIS.

Demers, C. (1999). « De la gestion du changement à la capacité à changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion,* vol. 24, n° 3, p. 131-139.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 277p.

Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). « Measuring trust inside organisations », *Personnel Review*, vol. 35, n° 5, p. 557-588.

Easterby-Smith, M. (1997). « Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques », *Human Relations,* vol. 50, n° 9, p. 1085-1113.

Elvin, W.J.L. (2005). « The role of communication in organisational change », *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 10, n° 2, p. 129-138.

Eisenhardt, K.M., N.R. Furr, & C.B. Bingham (2010). « Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments », *Organization Science*, vol. 21, n° 6, p. 1263-1273.

Eisenhardt, K. M & J.A. Martin (2000). « Dynamic capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, vol. 21 n°s 10/11 (oct./nov.), p. 1105-1121.

Fiol, C.M. & M.A. Lyles (1985). « Organizational learning », *The Academy of Management Review,* vol. 10, n° 4, p. 803-813.

Fraser, P., J. Moultrie & M. Gregory (2002). « The Use of Maturity Models/Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability», Actes de la conférence de tenue du 18 au 20 août 2002 à Cambridge dans le câdre du Congrès international de l'IEEE, p. 244-249.

Friedlander, F. (1983). « Patterns of Individual and Organisational Learning », dans *The Executive Mind*, S. Srivastva (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 192-220.

Garrett, G. A., & R. G. Rendon (2005). « Managing contracts in turbulent times: The contract management maturity model », *Contract Management*, vol. 45, n° 9, p. 48-57.

Garud, R., & Karnoe, P. (2001). *Path Dependence and Creation*, Hove, East Sussex, Psychology Press, 440p.

Garud, R. & A. H. Van de Ven (2002). « Strategic change processes » dans *Handbook of strategy and management*, A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (dir.), London, Sage Publications, p. 206–231.

Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: managing chaos and complexity. A platform for designing business architecture*, 3e édition, New York, Elsevier, 376p.

Gibson, C. B. & J. Birkinshaw (2004). « The Antecendents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », Academy of Management Journal, vol. 47, n° 2, p. 209-226.

Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, Bekerley/Los Angeles, University of California Press, 294.p

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Bekerley/Los Angeles, University of California Press, 402p.

Gilbert, C. G. (2005). « Unbundling the Structure of Inertia : Resource versus Routine Rigidity », *The Academy of Management Journal,* vol. 48, n° 5, p.741-763.

Giroux, N., & Demers, C. (1998). « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International,* vol. *2*, n° 2, p. 17-32.

Goshal, S. & Bartlett, C. A. (2000). « Rebuilding Behavorial Context: A blueprint for Corporate Renewal » dans *Breaking the Code of Change*, Beer, M. & N. Nohria (dir.), Boston, Harvard Business School Press, 507p.

Graetz, F. (2000). « Strategic Change Leadership », *Management Decision,* vol. 38, n° 8, p. 550-562.

Hafsi, T. & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, ÉditionsTranscontinental, 322p.

Hafsi, T. (1999). « La Capacité De Changement Stratégique: Vers Un Nouveau Paradigme », *Gestion,* vol. 24, no. 3, p. 140-46.

Hatum, A. & A. M. Pettigrew (2006). « Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy », *British Journal of Management,* vol. 17, n° 2, p. 115-137.

Hogan, T. J. (2008). « The Adaptive Leadership Maturity Model », *Organization Development Journal,* vol. 26, n° 1, p. 55-61.

Higgs, M. & D. Rowland (2005). « All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership », *Journal of Change Management,* vol. 5, n° 2, p. 121-151.

Hughes, M. (2011). « Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? », *Journal of Change Management,* vol. 11, n° 4, p. 451-464.

Humphrey, W. S. (1987). *Characterizing the Software Process: A Maturity Framework* [en ligne], Pittsburg, Pennsylvania, Software Engineering Institute: Carnegie Mellon University, 10p. [réf. du 16 août 2014] http://www.sei.cmu.edu/reports/87tr011.pdf

Huy, Q. N. (2001). « In Praise of Middle Managers », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 72-79.

Iversen, J., P. A. Nielsen & J. Norbjerg (1999). « Situated Assessment of Problems in Software Development », *Database for Advances in Information Systems,* vol.30, n° 2, p. 66-81.

Jabri, M., A. D. Adrian & D. Boje (2008). « Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n° 6, p. 667-685.

Jackson, M. C. (2000). *Systems Approaches to Management*, New York, Kluwer/Plenum, 452p.

Jackson, M. C. (2001). « Critical systems thinking and practice", *European Journal of Operational Research*, vol. 128, n° 2, p. 233-244.

Jackson, M. C. (2009). *Fifty Years of Systems Thinking for Management,* Journal of the Operational Research Society, vol. 60, suppl. 1, p. S24-S32.

Johnson, K. J. (2013). *Les enjeux épistémologiques et méthodologiques de la validation de modèles en gestion du changement : une approche axiomatico-inductive pragmatique***,** thèse de doctorat sous la direction de A. Rondeau, Montréal, HEC Montréal, 330p.

Johnson-Cramer, M., S. Parise & R. Cross (2007). « Managing Change through Networks and Values », *California Management Review,* vol. 49, n° 3, p. 85-109.

Jokela, T., M. Siponen, N. Hirasawa & J. Earthy (2006). « A Survey of Usability Capability Maturity Models: Implications for Practice and Research », *Behaviour & Information Technology,* vol. 25, n° 3, p. 263-282.

Judge Jr., W. Q. (2012). *Focusing on Organizational Change,* eTextbook (en ligne), Flat World Knowledge, 160p. [réf. du 2 juillet 2014]. <http://www.saylor.org/site/textbooks/Focusing%20on%20Organizational%20Change.pdf>

Judge, W.Q. & C. P. Blocker (2008). « Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity », *European Journal of Marketing*, vol. 42, n°s 9/10, p. 915-926.

Judge, W.Q. & T. Douglas (2009). « Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 22, n° 6, p. 635-649.

Judge, W.Q. & D. Elenkov (2005). « Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms », *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 7, p. 893-901.

Judge, W.Q., I. Naoumova & T. Douglas (2009). « Organizational Capacity for Change and Firm Performance in a Transition Economy », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 8, p. 1737-1752.

Jurie, J.D. (2000). « Building capacity: Organizational competence and critical theory », *Journal of Organizational Change Management,* vol. 13, n° 3, p. 264-274.

Kelley, D. J., G. Colarelli O'Connor, H. Neck & L. Peters (2011). « Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role ». *Journal of Engineering and Technology Management,* vol. 28, n° 4, p. 249-267.

Kenny, J. (2006). « Strategy and the Learning Organization: A Maturity Model for the Formation of Strategy », *The Learning Organization,* vol. 13, n° 4, p. 353-68.

Kerber, K.W. & A.F. Buono (2005). « Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management », Organization Development Journal, vol. 23, no. 3, p.23-38.

Khatibian, N., T. H. Gholoi Pour & H. Abedi Jafari (2010). « Measurement of Knowledge Management Maturity Level within Organizations », *Business Strategy Series,* vol. 11, n° 1, p. 54-70.

Kim, D. (1994). *Using Systems Archetypes to Take Effective Action*, Pegasus Communications, 29p.

Klarner, P., G. Probst & R. Soparnot (2008). « Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization », *Journal of Change Management,* vol. 8, n° 1, p. 57-72.

Kohlegger, M., R. Maier & S.Thalmann (2009). « Understanding Maturity Models: Results of a Structured Content Analysis » Actes de la conférence tenue en Autriche du 2 au 4 septembre 2009 dans le cadre de la Conférence I-KNOW / I-SEMANTICS, p. 51-61.

Kontoghiorghes, C. & C. D. Hansen (2004). « Identification of Key Predictors of Rapid Change », *Organization Development Journal*, vol. 22, n° 1, p. 21-39.

Lahrmann, G., F. Marx, T. Mettler, R. Winter & F. Wortmann (2011). « Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research » dans *Service-Oriented Perspectives in Design Science Research*, H. Jain, A. Sinha & P. Vitharana (dir.), Berlin, Springer, p. 176-191.

Lemon, M., & P. S. Sahota (2004). « Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity », *Technovation,* vol. 24*, n* 6, p. 483-498.

Lewicki, R. J., & B. B. Bunker (1996). « Developing and maintaining trust in work relationships » dans *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, R. Kramer & T. R. Tyler (dir.), Thousand Oaks, CA, Sage, p. 114-139

Linke, A. & A. Zerfass (2011). « Internal communication and innovation culture: Developing a change framework », *Journal of Communication Management,* vol. 15, n° 4, p. 332-348.

Maier, A. M., J. Moultrie & P. J. Clarkson (2012). « Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids », *IEEE Transactions on Engineering Managemen*t, vol. 59, n° 1, p. 138-159.

March, J. G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science,* vol. 2, no 1, p. 71-87.

Mayer, R. C., J. H. Davis & F. D. Schoorman (1995). « An Integrative Model of Orgaizational Trust », vol. 20, n° 3, p. 709-734.

McGuinness, T. & R. E. Morgan (2005). « The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability », *European Journal of Marketing*, vol. 39, n°s 11/12, p. 1306-1326.

Mettler, T. (2011). « Maturity Assessment Models: A Design Science Research Approach », *International Journal of Society Systems Science,* vol. 3, n° 1-2, p. 81-98.

Mettler, T., P. Rohner & R. Winter (2010). « Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems » dans *Management of the Interconnected World*, D'Atri, A., M. De Marco, A.M. Braccini, F. Cabiddu. (dir.), Berlin, Springer-Verlag, p. 333-340.

Meyer, C. B. & I. G. Stensaker (2006). « Developing Capacity for Change », *Journal of Change Management,* vol.6, n° 2, p. 217-231.

Miller, D., R. Greenwood & B. Hinings (1997). « Creative Chaos Versus Munificent Momentum: The Schism between Normative and Academic Views of Organizational Change », *Journal of Management Inquiry,* vol. 6, n° 1, p. 71-78.

Mintzberg, H. & J. A. Waters (1985). « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal,* vol. 6, n° 3, p. 257-272.

Morgan, D.E., and Zeffane, R. (2003). « Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, p. 55–75.

Nadler, D. A.& M. L. Tushman (1989). « Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation», *The Academy of Management Executive,* vol. 3, n° 3, p. 194-204.

Nasim, S. & Sushil (2011). « Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change », *Journal of Change Management*, vol. 11, n° 2, p. 185-206.

Netland, T. H. & E. Alfnes (2011). « Proposing a Quick Best Practice Maturity Test for Supply Chain Operations », *Measuring Business Excellence,* vol. 15, n° 1, p. 66-76.

O'Reilly, C. A. & M. L. Tushman (2008). « Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma », *Research in Organizational Behavior,* vol. 28, p. 185-206.

Ollerhead, D. (2008). « Is Your Business Ready to Change? », *Engineering & Technology,* vol. 3, n° 6, p. 80-81.

Orlikowski, W. J. (2002). « Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing », *Organization Science,* vol. 13, n° 3, p. 249-273.

Overholt, M.H. (1997). « Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage », *Human Resources Planning,* vol. 20, n° 1, p. 22-32

Oxtoby, B., T. McGuinness & R. Morgan (2002). « Developing Organisational Change Capability », *European Management Journal,* vol. 20, n° 3, p. 310-320.

Packard, T. (2013). « Organizational Change: A Conceptual Framework to Advance the Evidence Base », *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, vol. 23, n° 1, p. 75-90.

Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). « Changing the way we change », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 6, p. 126-139.

Paulk, M. C. (1995).*The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*. Boston, Addison-Wesley, 441p.

Paulk, M. C., B. Curtis, M. B. Chrissis & C. V. Weber (1993). « *Capability Maturity Model[tm] for Software, Version 1.1 »* [en ligne], 64p. [réf. du 12 octobre 2012] < http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>

Pettigrew, A. M., Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success,* Oxford, Angleterre, Blackwell, 323p.

Perkins, C. (2012). *Organisational Change Management Maturity* [en ligne], Australia, Change Management Institute, 19p. [réf. du 20 mai 2013] <https://www.change-management-institute.com/sites/default/files/CMI%20White%20Paper,%20Change%20Agility%20-%20Feb%202012.pdf>

Pöppelbub, J. & M. Röglinger (2011). « What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management », Actes de la conférence tenue du 9 au 11 juin 2011 à Helsinki dans le cadre du Congrès de l'ECIS, article 28, 12p. [réf. du 21 octobre 2012] <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/>

Prosci (2012). *Prosci® Change Management Maturity Model[TM] Audit Preparation Guide* [en ligne], 8p. [réf. du 15 mai 2013] <http://www.prosci.com/ecm/Prosci-CMMMAudit-Prep-Guide.pdf>

Pullen, W. (2007). « A Public Sector HPT Maturity Model », *Performance Improvement,* vol. 46, n° 4, p.9-15.

Rafferty, A. E., N. L. Jimmieson & A. A. Armenakis (2013). « Change readiness: A multilevel review », *Journal of Management*, vol. 39, n° 1, p. 110-135.

Renard, L. & G. E. St-Amant (2003). « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définition », *Les cahiers du Management Technologique,* vol. 13, n° 1, p. 43-56.

Röglinger, M., J. Pöppelbub & J.Becker (2012). « Maturity Models in Business Process Management », *Business Process Management Journal,* vol. 18, n° 2, p. 328-346.

Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes », *Téléscope*, vol. 4, n° 3, p. 1-12.

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

Rowden, R. W. (2001). « The Learning Organization and Strategic Change », *S.A.M. Advanced Management Journal,* vol. 66, n° 3, p.11-16.

Schein, E.H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*, New York, John Wiley & Sons, 464p.

Schreyögg, G. & J. Sydow (2010) « Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms », *Organization Science*, vol. 21, n° 6, p.1251-1262.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* New York, Doubleday/Currency. 424p.

Senge, P. (2006) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 2è éd. New York, Doubleday, 445p.

Skarzauskiene, A. (2010). « Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance », *Measuring Business Excellence,* vol. 14, n° 4, p.49-64.

Smollan, R. K. (2006). « Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change », *Journal of Change Management*, vol. 6, no 2, p. 143-158

Snell, R, & A. M-K Chak (1998). « The learning organization: Learning and empowerment for whom? », vol. 29, n° 3, p. 337-364.

Soparnot, R. (2005). « 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, n° 4, p. 31-42.

Soparnot, R. (2011) « The Concept of Organizational Change Capacity », *Journal of Organizational Change Management,* vol. 24, n° 5, p. 640-661.

Stacey, R.D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*, Harlow, Angleterre, Financial Times Prentice Hall, 480p.

Stensaker, I. G., & C.B. Meyer (2011). « Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change ». *Personnel Review,* vol. 41, n° 1, p, 106-124.

Stohl, C. (1995). *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 224p.

Sun, M., C. Vidalakis & T. Oza (2009). « A change management maturity model for construction projects », Actes de la conférence tenue du 7 au 9 septembre 2009 dans le cadre de la 29e conférence de ARCOM, p.803-812.

Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. K. (2012). « The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review », *Management Learning, vol. 43, no* 3, p. 291-307.

Tushman, M. L., & C. A. O'Reilly (1996). « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, vol. 38, no 4, p. 8-30.

Ulrich, W. (1983). *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*, New York, Wiley, 504p.

van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008) « Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, no 2, p. 313-334.

Van de Ven, A.H. & M. S. Poole (1995). « Explaining development and change in organizations », *The Academy of Management Review,* vol. 20*,* no 3, p. 510-540.

van Steenbergen, M., R. Bos, S. Brinkkemper, I. van de Weerd & W. Bekkers (2010). « The Design of Focus Area Maturity Models: Global Perspectives on Design Science Research », dans *Global Perspectives on Design Science Research*, R. Winter, J. Zhao & S. Aier (dir.), St.Gallen, Switzerland, Springer, p. 317-332.

Volderba, H.W. (1997). « Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets », *Long Range Planning*, vol. 30, no 2, p. 169-183.

Weick, K. E. (1987). « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, vol. 29, no 2, p. 112-127.

Wendler, R. (2012). « The Maturity of Maturity Model Research: A Systematic Mapping Study », *Information and Software Technology,* vol. 54, no 12, p. 1317-1339.

White, L. (2000). « Changing the "whole system" in the public sector », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no 2, p. 162-177.

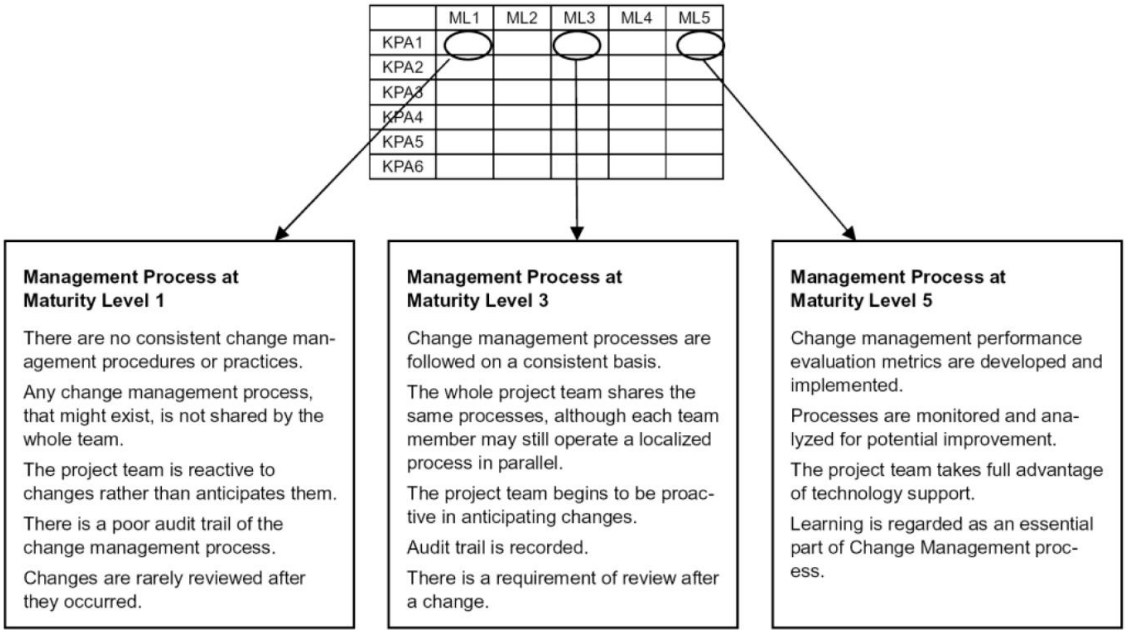
White, S. & G. Linden (2002). « Organizational and Industrial Response to Market Liberalization: The Interaction of Pace, Incentive and Capacity to Change », *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, p. 917-948

Annexe 1 - Matrice de maturité de Clark et Garside

Level	Commitment	People	Communication	Methods	Interactions
5	**Full & visible commitment** visible commitment from top and throughout the company at all stages of project - including post-implementation; everyone in the organisation buys in to the change	**Culture which is fully committed to change** those affected by change are involved from start and throughout; change seen as vital to the business; people issues are addressed throughout the project; impact of the change on the individuals fully addressed; team works well together & team spirit is excellent	**Excellent communication** everyone in organisation (including customers and suppliers) understands need for change, what is being done throughout the change, throughout the project to post-implementation and the impact the change will have on the business	**Always used** project management is used well & consistently throughout, everyone in team understands and can use it, benchmarking is always carried out , multidisciplinary co-located project team with full time project manager, training identified and given before project starts and throughout	**Excellent management of interactions** change is part of the business plan; senior person in the business full-time on change management; good balance of long and short term change projects; good balance of operational work and change projects; resource management good
4	**Good commitment but inconsistent or absent at times** clear direction from steering committee; clear ownership of tasks; all those impacted by the change are involved right from the start and throughout the project; virtually everyone across the company buys into the	**Culture which readily accepts change** most of those affected by change are involved from start and throughout; most people consider the change worthwhile; people issues are usually addressed; impact of the change on individuals widely understood; team works well most of the time & team	**Very good communication** most people in the organisation at all levels understand the need for the change; what the changes are and how it will impact on the business	**Usually used** project management is used consistently throughout; many people in team understand and can use it; bench-marking usually done; project team is multi - disciplinary; often co-located with full time project manager; training identified and given at start of project	**Very good management of interactions** changes are mostly in business plan; senior person with responsbility for change management; good balance of operations and change projects; little consideration for short and long term balance; occasional problems with resource management an
3	**Some visible commitment often consistent but low level** ; full time project manager; project owner at senior level; many of people in project team own the change; few resource constraints; all members of team attend meetings; operational v project conflicts at times; those involved have input throughout the	**Culture which accepts change;** many of those affected by change are involved from start and throughout; change is regarded as important to business but inconvenient; impact of the change on individuals discussed; team works well but lacks team spirit at times people issues are sometimes included	**Good communication** all project team; most senior manager and many people throughout the company understand the need for change, what the changes are and how it will impact on the business	**Often used** most aspects of project management; one or two people on team can use it; multi-disciplinary project team with project manager; training identified and given at start of project	**Good management of interactions** changes are often part of the business plan but some unplanned; senior person in the business fullt-ime on change management; operational work v change projects conflicts; resource management sometimes an issue
2	**Limited and inconsistent commitment** no steering committee; project owner not interested or not senior enough; sporadic attendance at project meetings; operations take priority over project tasks; limited buy-in across company; few people	**Culture which relunctantly accepts change** few of those affected by change are involved from start and throughout; change seen as necessary evil; few people understand implications of the change on them; limited team work with no real team spirit	**Limited communication** most of project team, and some managers understand the need for change; what the changes are and how it will impact on the business	**Sometimes used** some aspects of project management are used; at least one person in team uses it; multi-disciplinary project team with project manager; little training carried out	**Limited management of interactions** changes are often planned but seldom formalised; senior person with responsibility for change management; operational work takes priority, resource problems often arise
1	**Poor commitment** project team members often pulled off to operational duties; only select few people buy in to the change; few team members regularly attend meetings; resources (people & equipment) are problem	**Culture which is very wary of change** virtually no-one affected by change is involved throughout; few people believe the change is worth doing; the impact of the change on individuals has not been addressed; no real team work or spirit	**Poor communication** some managers understand the need for the change, what the changes are and how it will impact on the business but only project team knows progress being made	**Seldom used** only one or two aspects of project management used at certain times in the project; no-one really knows how to use all of it; team approach used; no training given specifically to team before or during project	**Poor management of interactions**; most changes are unplanned; no one specifically responsible for change management (shared); good balance of operations and change project operations have to take priority; changes are usually under-resourced
0	**No commitment** little top level support, poorly attended project team meetings ; people involved in change only when operational duties are slacker; no support or buy in across the company	**Culture which does not readily accept change** change considered waste of time; no-one in organisation knows or has considered the implications of the project on them; few believe that the change is worth doing; no team work	**No communication** hardly anyone knows the importance of the project, what is going on & how it can infuence the business	**Never used** project management never used, benchmarking never used; no real project teams; no training given to people involved in implementing change	**No management of interactions** changes are always unplanned, under-resourced and always take second place to operations; no-one responsible for managing change

Tiré de Clarke et Garside (1997)

Annexe 2 - Change Management Maturity Model (CM3) de Sun et ses collègues



Fraction du modèle CM3 tiré de Sun et al. (2009)

Annexe 3 - Change management maturity model de Prosci

	Capability Area 1: Leadership	Capability Area 2: Application	Capability Area 3: Competencies	Capability Area 4: Standardization	Capability Area 5: Socialization
Level 5 Organizational Competency Level 4 Organizational Standards Level 3 Multiple Projects Level 2 Isolated Projects Level 1 Ad hoc or Absent	Capability Area Factors: - Factor 1.1 - Factor 1.2 - Factor 1.3 - Factor 1.4 - Factor 1.5 - Factor 1.6 - Factor 1.7 - Factor 1.8 Examples: 1.1 Level of sponsorship for institutionalizing change management across the enterprise 1.2 Communications from key leaders about the importance of managing the people side of change 1.3 Strength of sponsor coalition for change management deployment	Capability Area Factors: - Factor 2.1 - Factor 2.2 - Factor 2.3 - Factor 2.4 - Factor 2.5 - Factor 2.6 - Factor 2.7 - Factor 2.8 Examples: 2.1 Percentage of projects applying a structured change management approach 2.2 Common and consistent approach (methodology and tools) to apply change management 2.3 Functions, divisions, or units applying change management	Capability Area Factors: - Factor 3.1 - Factor 3.2 - Factor 3.3 - Factor 3.4 - Factor 3.5 - Factor 3.6 - Factor 3.7 - Factor 3.8 - Factor 3.9 - Factor 3.10 - Factor 3.11 - Factor 3.12 Examples: 3.1 Change management practitioner training delivered 3.2. Change management practitioner competencies demonstrated 3.3 Executive and senior leader training on change management and sponsorship delivered	Capability Area Factors: - Factor 4.1 - Factor 4.2 - Factor 4.3 - Factor 4.4 - Factor 4.5 - Factor 4.6 - Factor 4.7 - Factor 4.8 - Factor 4.9 - Factor 4.10 - Factor 4.11 - Factor 4.12 Examples: 4.1 Adoption of a standard approach to change management 4.2 Provision of a standard set of change management tools 4.3 Establishment of criteria for applying change management	Capability Area Factors: - Factor 5.1 - Factor 5.2 - Factor 5.3 - Factor 5.4 - Factor 5.5 - Factor 5.6 - Factor 5.7 - Factor 5.8 - Factor 5.9 - Factor 5.10 Examples: 5.1 Executive charter for building change management capabilities and competencies 5.2 Understanding of value of change management within the organization 5.3 Buy-in and support for applying change management within the organization

Prosci® Change Management Maturity Model™ Audit

Adapté de Prosci (2012)

Annexe 4- Organisational Change Maturity Model (OCMM) du CMI

Level 1 Initial	Level 2 Repeatable	Level 3 Defined	Level 4 Managed	Level 5 Optimised	**Organisational Change Maturity Model**
		Project Sponsorship, Executives are tracking Change KPI's and prioritisation processes in place	Organisational Change leadership, accurate feedback constant assessment to change targets	Executive change office, Board reporting, Agile project Governance	Strategic Change Leadership **Driving** (Should/Why?)
	Repeatable communication and training processes available for business	Business Units have view of Project change (Heat Map) & ability to influence approach	Standards are in place to rollout change quickly & consistently Feedback to adjust & manage effectiveness	Business areas comfortable with constant change Leaders and managers effectively driving	Business Change Readiness **Receiving** (How/When?)
Ad-hoc project Change Management (focus on Comms & training)	Change managers on projects, Change methodology in place, most projects using	Change & Project methodologies linked, Change training for Project Managers	Projects designed and assessed around Change management vision & inputs	Smaller initiatives, constant assessment of an ongoing Change portfolio	Project Change Management **Implementing** (What/Who?)

Tiré de Perkins (2012)

Annexe 5- Liste des ouvrages retenus pour la revue des modèles de COC

Section 1: Articles issus de ABI/Inform Complete et Business Source Complete

1. Amis, J. (2004). « Strategic Change and the Role of Interests, Power, and Organizational Capacity », *Journal of Sport Management*, vol.18, n° 2, p. 158-198.
2. Arnulf, J.K. (2012). « Organizational Change Capacity and Composition of Management Teams », *Team Performance Management,* vol. 18, n°s 7/8, p. 433-454.
3. Ates, A. & U. Bititci (2011). « Change Process: A Key Enabler for Building Resilient Smes », *International Journal of Production Research,* vol. 49, n° 18, p. 5601-5618.
4. Bartunek, J.M.& M.K. Moch (1994). « Third-Order Organizational Change and the Western Mystical Tradition », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, n° 1, p. 24-41.
5. Beatty, R.W.& D.O. Ulrich (1991). « Re-Energizing the Mature Organization », *Organizational Dynamics,* vol.20, n° 1, p. 16-30.
6. Bennebroek Gravenhorst, K. M., R. A. Werkman & J. J. Boonstra (2003). « The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations », Applied Psychology: An International *Review*, vol. 52, n° 1, p. 83-105.
7. Boal, K.B. & R. Hooijberg (2000). « Strategic Leadership Research: Moving On », *Leadership Quarterly*, vol.11, n° 4, p. 515-549.
8. Bobiak, S. N., S. J. Zyzanski, M. C. Ruhe, C. A. Carter, B. Ragan, S. A. Flocke, K. C. Stange & D. Litaker (2009). « Measuring Practice Capacity for Change: A Tool for Guiding Quality Improvement in Primary Care Settings », *Quality Management in Health Care*, vol. 18, n° 4, p. 278-284.
9. Buono, A.F. & K.W. Kerber (2008). « The Challenge of Organizational Change: Enhancing Organizational Change Capacity », *Sciences de Gestion*, n° 65, p. 99-118.
10. Buono, A.F. & K. W. Kerber (2010a). « Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 75, n° 2, p. 4-21.
11. Buono, A.F. & K. W. Kerber (2010b). « Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity », *EBS Review*, n° 27, p.9-21.
12. Buono, A.F. & K. Subbiah (2014). « Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity », *Organization Development Journal,* vol. 32, n° 2, p.35-53

13. Caloghirou, Y., A. Protogerou, Y. Spanos & L. Papagiannakis (2004). « Industry-Versus Firm-specific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms », *European Management Journal,* vol. 22*, n°* 2, p. 231-243.
14. Chiha, G. (2006). « Les Cadres Intermédiaires, Leviers Du Changement Radical », *Sciences de Gestion*, vol. 41, n^{os} 220/221, p. 177-182.
15. Conner, D. & P. Meyer (2004). « Managing Change: Lessons from the Real World », *Business & Economic Review*, vol. 50, n^{o} 2, p.10-12.
16. Fitzgerald, L., E. Ferlie, R. Addicott, J. Baeza, D. Buchanan & G. McGivern (2007). « Service Improvement in Healthcare: Understanding Change Capacity and Change Context », *Clinician in Management*, vol. 15, n^{o} 2, p.61-74.
17. Fojt, M. (1996). « A Change for the Better », *Work Study*, vol. 45, n^{o} 4, p.39-40.
18. Fojt, M. (1995). « The Learning Organization: "Change Proofing" and Strategy », *Journal of Management Development*, vol. 14, n^{o} 9, p.17-20
19. Ford, J. K. (2007). « Building Capability Throughout a Change Effort: Leading the Transformation of a Police Agency to Community Policing », American Journal of Community Psychology, vol. 39, n^{os} 3-4, p. 321-334.
20. Georgsdottir, A.S. & I. Getz (204). « How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage It in Organizations », *Creativity and Innovation Management*, vol.13, n^{o} 3, p.166-175.
21. Gorman, B. & L. Hoopes(1999). « Hiring to Build Change Capacity: The Human Resource Role », *Human Resource Planning*, vol. 22, n^{o} 2, p.8-10.
22. Graetz, F. (2000). « Strategic Change Leadership », *Management Decision,* vol. 38, n^{o} 8, p. 550-562.
23. Gummer, B. (1993). « The Vision Thing: Organizational Responses to a Turbulent Environment », *Administration in Social Work*, vol. 17, n^{o} 3, p. 117-134.
24. Harris, A. (2011). « System Improvement through Collective Capacity Building », *Journal of Educational Administration*, vol. 49, n^{o} 6, p. 624-636.
25. Hind, P. , M. Frost & S. Rowley (1996). « The Resilience Audit and the Psychological Contract », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n^{o} 7, p. 18-29.
26. Judge, W. Q. & C. P. Blocker (2008). « Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity », *European Journal of Marketing*, vol. 42, n^{os} 9/10, p. 915-926.
27. Judge, W. & T. Douglas (2009). « Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 22, n^{o} 6, p. 635-649.
28. Judge, W. Q. & D. Elenkov (2005). « Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms », *Journal of Business Research*, vol. 58, n^{o} 7, p. 893-901.

29. Judge, W. Q., I. Naoumova & T. Douglas (2009). « Organizational Capacity for Change and Firm Performance in a Transition Economy », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 8, p. 1737-1752.
30. Karp, T. (2004). « Learning the Steps of the Dance of Change: Improving Change Capabilities by Integrating Futures Studies and Positive Organisational Scholarship », *Foresight : the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, vol. 6, n° 6, p. 349-355.
31. Karp, T. (2005). « Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modelling », *Journal of Change Management*, vol. 5, n° 1, p. 87-96.
32. Kerber, K.W. & A.F. Buono (2005). « Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management », Organization Development Journal, vol. 23, no. 3, p. 23-38.
33. King, S. B. & M. Wright(2007). « Building Internal Change Management Capability at Constellation Energy », *Organization Development Journal*, vol. 25, n° 2, p.57-62.
34. Klarner, P., G. Probst & R. Soparnot (2008). « Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization », *Journal of Change Management*, vol. 8, no 1, p. 57-72.
35. Kok, R. A. W. & P. H. Driessen (2012). « Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations », *The Service Industries Journal, vol. 32, n° 12*, p.1-35
36. Korac-Kakabadse, N., A. Kouzmin & A. Kakabadse(2002). « Knowledge Management: Strategic Change Capacity or the Attempted Routinization of Professionals? », *Strategic Change*, vol. 11, n° 2, p.59-69.
37. Liozu, S. M. & A. Hinterhuber (2013). « The confidence factor in pricing: driving firm performance », *Journal of Business Strategy*, vol. 34, n° 4, p11-21.
38. Luo, W. & D.M. Strong (2004). « A Framework for Evaluating ERP Implementation Choices ». *IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 51, n° 3*, p.322-333.
39. McGuinness, T. & R. E. Morgan (2005). « The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability », *European Journal of Marketing*, vol. 39, n°s 11/12, p. 1306-1326.
40. Meyer, C. B.& I. G. Stensaker (2006). « Developing Capacity for Change », *Journal of Change Management,* vol.6, no 2, p.217-231.
41. Miller, D. (2004). « Building Sustainable Change Capability », *Industrial & Commercial Training*, vol. 36, n° 1, p. 9-12.
42. Ollerhead, D. (2008). « Is Your Business Ready to Change? », *Engineering & Technology*, vol. 3, no 6, p. 80-81.
43. Ollerhead, D. (2008). « Maximise Success », *Management Services*, vol. 52, n° 2, p. 32-35.

44. Oxtoby, B., T. McGuinness & R. Morgan (2002). « Developing Organisational Change Capability », European Management Journal, vol. 20, no 3, p. 310-320.
45. Packard, T. (2013). « Organizational Change: A Conceptual Framework to Advance the Evidence Base », *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, vol. 23, n° 1, p. 75-90.
46. Phipps, K. A. & M.E. Burbach (2010). « Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research », *Journal of Behavioral & Applied Management*, vol. 11, n° 2, p. 137-154.
47. Roth, G.L. (2000). « Constructing Conversations: Lessons for Learning from Experience », *Organization Development Journal*, vol. 18, n° 4, p. 69-78.
48. Sharma, J. K. & K. Singh (2012). « Change and Competitive Advantage: An Investigative Study of Indian Pharmaceutical Industry » *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 9, n° 3, p. 46-72.
49. Shipton, H., P.S. Budhwar & J. Crawshaw (2012). « HRM, Organizational Capacity for Change, and Performance: A Global Perspective », *Thunderbird International Business Review,* vol. 54, n° 6, p. 777-790.
50. Siferd, S. P., W. C. Benton & L.P. Ritzman (1992). « Strategies for Service Systems » *European Journal of Operational Research*, vol. 56, n° 3, p. 291-303.
51. Soparnot, R. (2011) « The Concept of Organizational Change Capacity », *Journal of Organizational Change Management,* vol. 24, n° 5, p. 640-661.
52. Soparnot, R. (2009). « Vers Une Gestion Stratégique Du Changement : Une Perspective par la Capacité Organisationnelle de Changement », *Revue Management et Avenir*, n° 28, p. 104-122.
53. Vogel, R. & W.H. Güttel (2013). « The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 4, p. 426-446.
54. Wadhwa, S. ,M, Mishra & F.T.S. Chan (2009). « Organizing a Virtual Manufacturing Enterprise: An Analytic Network Process Based Approach for Enterprise Flexibility », *International Journal of Production Research*, vol. 47, n° 1, p. 163-186.
55. Wadhwa, S. , M. Mishra & A. Saxena (2007). « A Network Approach for Modeling and Design of Agile Supply Chains Using a Flexibility Construct » *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, vol. 19, n° 4, p. 410-442.
56. Wargin, J. & D. Dobiéy (2001). « E-Business and Change -- Managing the Change in the Digital Economy », *Journal of Change Management,* vol. 2, n° 1, p. 72-82.
57. White, S. & G. Linden (2002). « Organizational and Industrial Response to Market Liberalization: The Interaction of Pace, Incentive and Capacity to Change », *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, 917-948.

58. Wikeley, F., L. Stoll, & C Lodge (2002). « Effective School Improvement: English Case Studies », *Educational Research and Evaluatio,* vol. 8, n° 4 (2002): 363-85.
59. Wise, C. G., J.A. Alexander, L.A. Green, G. R. Cohen & C. R. Koster (2011). « Journey toward a Patient-Centered Medical Home: Readiness for Change in Primary Care Practices », *Milbank Quarterly*, vol. 89, n° 3, p. 399-424.
60. Worley, C. G. & E.E. Lawler (2009). « Building a Change Capability at Capital One Financial », *Organizational Dynamics*, vol. 38, n° 4, p. 245-251.
61. Worley, C.G. & E. E. Lawler (2010). « Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework », *Organizational Dynamics,* vol. 39, n °2, p. 194-204.

Section 2: Ouvrages additionnels

1. Autissier, D. & I. Vandangeon-Derumez (2010). « La capacité à changer d'une organisation: Une étude exploratoire en gefstion du changement. », Actes de la conférence tenue du 1er au 4 juin 2010 au Luxembourg dans le cadre de la 19e Conférence de l'AIMS.
2. Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvres de changements complexes », *Téléscope*, vol.4, *no* 3, p.1-12.
3. Hafsi, T. & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* Montréal, Éditions Transcontinental, 322 p.