

Le développement organisationnel : analyse exploratoire d'offres d'emploi au Québec

Nathalie Lemieux et Benoît Cherré

Volume 14, numéro 1, 2026

Transformation des pratiques organisationnelles : développement, inclusion et reconfiguration du travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1125431ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1125431ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec en Outaouais

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lemieux, N. & Cherré, B. (2026). Le développement organisationnel : analyse exploratoire d'offres d'emploi au Québec. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 14(1). <https://doi.org/10.7202/1125431ar>

Résumé de l'article

Le développement organisationnel (DO) est bien présent dans les milieux organisationnels. La question « Mais qu'est-ce que le DO? » se pose toutefois encore. Partant de certains constats sur les définitions, les valeurs, les processus d'intervention et les compétences, une étude de 287 offres d'emplois québécoises a été réalisée, dans le but de brosser un portrait de la discipline au Québec. Une réflexion comparative est proposée, en considérant des études américaines et européennes. De cette comparaison, nous suggérons un cadre de réflexion sur les pratiques professionnelles, constitué de deux axes : les niveaux d'intervention (individuel, groupal, organisationnel et social) et les approches en développement organisationnel (diagnostique et dialogique). Notre recherche démontre que les offres d'emploi adhèrent principalement à l'approche diagnostique. Quant aux niveaux d'intervention, à l'exception du social, les trois niveaux classiques sont vraiment présents.

Le développement organisationnel : analyse exploratoire d'offres d'emploi au Québec

Nathalie LEMIEUX

Professeur au département d'organisation et ressources humaines, l'ESG UQAM

Lemieux.nathalie@uqam.ca

Benoît CHERRÉ

Professeur au département d'organisation et ressources humaines, l'ESG UQAM

cherre.benoit@uqam.ca

Résumé

Le développement organisationnel (DO) est bien présent dans les milieux organisationnels. La question « Mais qu'est-ce que le DO? » se pose toutefois encore. Partant de certains constats sur les définitions, les valeurs, les processus d'intervention et les compétences, une étude de 287 offres d'emploi québécoises a été réalisée, dans le but de broser un portrait de la discipline au Québec. Une réflexion comparative est proposée, en considérant des études américaines et européennes. De cette comparaison, nous suggérons un cadre de réflexion sur les pratiques professionnelles, constitué de deux axes : les niveaux d'intervention (individuel, groupal, organisationnel et social) et les approches en développement organisationnel (diagnostique et dialogique). Notre recherche démontre que les offres d'emploi adhèrent principalement à l'approche diagnostique. Quant aux niveaux d'intervention, à l'exception du social, les trois niveaux classiques sont vraiment présents.

Mots-clés: Développement organisationnel; DO diagnostique; DO dialogique; interventions DO; conseiller DO

Bien ancré dans plusieurs milieux universitaires et organisationnels depuis les années 1940, le développement organisationnel (DO) demeure néanmoins nébuleux, autant pour certains universitaires que pour les praticiens. Pourtant, des chercheurs – comme Lewin et Schein – ou encore des pratiques – telles que l'analyse des champs de forces, la recherche-action et l'enquête appréciative – sont bien connues, mais pas nécessairement associées au DO. La discipline est d'ailleurs plus que jamais essentielle pour soutenir les organisations face aux nombreux changements organisationnels et sociaux. Pour reprendre les termes de Minahan et Forrester (2023), il est certes important de se situer dans le *faire (doing)*, mais surtout dans l'*être (being)*. À cet égard, le DO soutient justement ces deux éléments, tant par la reconnaissance des aspects techniques que par la promotion des aspects humains, tout en encourageant l'expression des différences des divers individus et groupes (Schein, 2015).

Notre étude tente de mieux comprendre ce qu'est le DO. S'inscrivant dans cette optique de mieux la définir et de mieux la comprendre, nous proposons une étude originale qui se penche sur les attentes – réalistes ou idéales? – envers cette profession et cette discipline. Nous nous y pencherons donc, au moyen d'une analyse des offres d'emplois québécoises aux candidats en DO. Pour cela, cet article commence par la présentation de certaines définitions du DO, suivies de quelques composantes, soit les valeurs du DO, le processus d'intervention et les compétences liées au DO. À la suite d'une section sur la méthodologie, les résultats issus des 287 offres d'emplois québécoises seront présentés selon les titres des postes, les verbes d'action, les activités liées au processus, les activités liées aux livrables et les thèmes d'intervention. Une discussion s'ensuivra, grâce à une comparaison avec les études américaines et européennes portant également sur des offres d'emplois. Le tout consiste à permettre de broser un portrait du DO au Québec, notamment en termes d'activités. Enfin, en prenant par ailleurs en considération les tendances de la discipline, un cadre de réflexion constitué de deux axes mettra de l'avant les niveaux d'intervention (individuel, groupal, organisationnel et social) et les deux approches du DO (diagnostique et dialogique). Ce modèle conceptuel sera proposé, afin de porter un éclairage sur les attentes professionnelles d'un praticien en DO.

Vers la recherche d'une définition

Le développement organisationnel (DO) apparaît dans les années 1940, à partir des travaux précurseurs de Lewin, reconnu notamment pour son processus de changement en trois phases, de la dynamique des groupes et de la recherche-action (Anderson, 2024; Bushe et Marshak, 2015). Au fil des années, plusieurs tentatives se sont succédées, afin d'obtenir une définition du DO, exercice qui implique généralement la consultation d'experts universitaires et professionnels (dont Smendzuik-O'Brien et Gilpin-Jackson, 2021; Warrick, 2005). Bien que la définition la plus fréquemment citée soit celle de Beckard (1969), ces exercices se soldent généralement par la rédaction d'une nouvelle définition. D'abord, la définition souvent utilisée est la suivante :

Le DO est un effort planifié qui touche l'organisation dans son ensemble, géré à partir de la haute direction, qui vise à augmenter l'efficacité organisationnelle et le bien-être à travers des interventions planifiées touchant les processus organisationnels et qui utilise les connaissances issues des sciences du comportement

Beckard, 1969: 9

Dans un effort pour tenir compte des évolutions, Warrick (2005), et ce, à partir d'une consultation auprès de 39 contributeurs reconnus en DO, propose, quant à lui, une définition qui – tout en tenant compte de la définition de Beckard –, y ajoute un accent sur la collaboration, les changements et les capacités à soutenir le développement de l'organisation:

Le développement organisationnel est un processus planifié et collaboratif visant à comprendre, développer et changer les organisations afin d'améliorer leur santé, leur efficacité et leurs capacités d'auto-renouvellement

Warrick, 2005: 172

Plus récemment, un cercle de travail, composé de 18 experts en DO participant au rassemblement *OD Gathering 2017-2019*¹, ont mené un projet de recherche-action. Le point de départ en était l'analyse de 38 définitions, commençant par celle de Beckard en 1969, jusqu'à celle de Bushe en 2019. Il en est ressorti une définition plus contemporaine :

Le développement organisationnel (DO) désigne le domaine interdisciplinaire de chercheurs et de praticiens qui collaborent avec des organisations et des communautés pour développer leur capacité systémique à être efficaces et dynamiques. Il s'appuie sur les sciences de l'organisation et les sciences sociales

Smendzuik-O'Brien et Gilpin-Jackson, 2021: 12

Au fil des décennies, le DO s'ancre dans les pratiques managériales et continue d'évoluer en intégrant désormais l'approche diagnostique et l'approche dialogique. Alors que le DO traditionnel mise sur le diagnostic des problèmes, puis sur la mise en place de changements, le DO dialogique mise sur le dialogue entre toutes les parties prenantes au sein des organisations où enquêtes et changements sont simultanés et continus (Bushe et Marshak, 2015; Van Nistelrooij, 2021). Bien qu'à priori ces perspectives paraissent opposées, des analyses récentes suggèrent de les considérer comme complémentaires, pouvant être mobilisées simultanément ou alternativement (Hastings et Schwarz, 2022; Maxton, 2021), d'autant plus que Bushe et Marshak (2015) les considèrent comme non mutuellement exclusives.

Malgré de nombreux efforts de conceptualisation et d'avancement des connaissances, il semble que le DO demeure une discipline aux multiples définitions et interprétations (Foucher et Leduc, 2001; Gillon, 2018; Jamieson et Marshak, 2018). Pour reprendre les mots de Foucher et Leduc (2001 : 91): « le domaine [...] est vaste et difficile à circonscrire ». Aux définitions présentées précédemment, d'autres composantes du DO s'y greffent, soit les valeurs du DO, le processus d'intervention et les compétences liées au DO, ajoutant ainsi plus de motifs à une définition embrouillée.

Les composantes du DO

Bien que les définitions du DO nous éclairent sur certains aspects et sur certaines perspectives, nous proposons d'abord une réflexion à partir de lectures universitaires. À cet égard, nous militons pour une approche originale, dans laquelle le DO se distingue par ses valeurs propres, son processus d'intervention et les compétences de ses praticiens (dont Burke, 2014; Bushe et Marshak, 2015; Marshak, 2014; Tschudy, 2014).

Tout comme les définitions, les listes des valeurs en DO peuvent s'avérer nombreuses, entre celles des auteurs fondateurs (par exemple, Bennis, 1969), des recherches sur le thème (par exemple, Church *et al.*, 1994, 2018) et des textes destinés aux professionnels (par exemple, Anderson, 2024). Les valeurs les plus communes sont l'humanisme, la démocratie, le développement et l'efficacité (Jamieson *et al.*, 2018). Dans une étude récente, Yoon *et al.*, (2021) ont dégagé neuf valeurs, accompagnées de 71 indicateurs comportementaux: (1) la conscience de soi et du système; (2) l'apprentissage continu et l'innovation; (3) l'intégrité; (4) le leadership courageux; (5) la confiance et le respect; (6) la diversité; (7) l'engagement collaboratif; (8) l'aspect pratique de la stratégie; (9) la croissance et le développement du client. S'appuyant sur la méthode Delphi, qui regroupe 42 praticiens et chercheurs exerçant dans 58 pays, cette recherche a également compris un groupe avisé. Outre les trois rondes de Delphi, une recension de la documentation a également guidé l'analyse des résultats. Dignes de mention, certaines valeurs chères au DO ne se retrouvent pas textuellement dans cette étude de 2021, soit l'humanisme, la démocratie et l'efficacité.

L'humanisme s'y trouve bien, mais parmi les indicateurs comportementaux des neuf valeurs, tandis que la démocratie est associée à la valeur de l'engagement collaboratif; cela s'explique par l'intention de proposer des termes qui sont pleinement compréhensibles par les praticiens en DO et leurs clients (Yoon *et al.*, 2021). Quant à l'efficacité, leur étude la considère davantage comme un objectif, et non comme une valeur.

Au-delà de ces listes, qu'en est-il de l'attention accordée par les praticiens en DO à ces valeurs? Les études de Church *et al.*, (2018) ainsi que de Shull *et al.*, (2014), menées respectivement en 1993 et en 2012, révèlent des lacunes aux niveaux des connaissances et des considérations autour des valeurs traditionnelles. Pourtant, elles servent de guide à l'action, d'autant plus que l'utilisation du soi est considéré comme un instrument de changement (Jamieson et Gellermann, 2014; Tschudy, 2014). Le DO ne peut constituer seulement l'application d'un coffre à outils; il représente davantage un mode de vie par l'internalisation de valeurs et des considérations éthiques (Anderson, 2024; Benne, 2016). Jamieson et Gellermann (2014 : 61) vont même jusqu'à avancer : « parce que le DO est basé sur des valeurs particulières, le domaine ne convient pas à tout le monde ». Dans ce sens, le praticien en DO se trouve au service des autres et représente un instrument de changement, afin de favoriser la croissance et le développement de tous (Jamieson et Gellerman, 2014). D'ailleurs, les principales valeurs du DO amènent les praticiens à s'éloigner des commander, contrôler, contraindre, ordonner ou manipuler, chers aux tenants des sciences de la gestion traditionnelle (Jamieson et Marshak, 2018).

Ces valeurs prennent vie dans un processus d'intervention en DO, processus largement décrit dans des ouvrages destinés principalement aux praticiens (par exemple, Anderson, 2024; Gallant et Rios, 2014; Rothwell et Sullivan, 2016). À titre illustratif, le processus de Gallant et Rios (2014) est retenu pour sa présentation fort détaillée, mais succincte de la démarche: démarrage (pré-entrée, entrée et contrat), diagnostic (collecte des données, analyse des données et rétroaction), intervention (planification, design et implantation) et transition (suivi, évaluation et achèvement). Ce processus d'intervention, issu de l'approche traditionnelle en DO, est qualifié de *diagnostique*. Mais, il n'est pas seul, car il trouve son équivalent avec l'approche dialogique. Dans leur collectif sur le *DO dialogique*, Bushe et Marshak couvrent dès lors le processus d'intervention, en y incluant un chapitre sur l'entrée et le contrat (Averbuch, 2015), un chapitre sur les enquêtes (Southern, 2015), des chapitres sur l'intervention (Corrigan, 2015; Swart, 2015) ainsi qu'un chapitre sur la dernière phase, l'intégration et l'amplification du changement (Roehrig *et al.*, 2015). En somme, tandis que le processus d'intervention diagnostique identifie une situation problématique et un changement désiré, le processus d'intervention dialogique – dit « génératif » –, soutient des espaces de discussions où émergent de nouvelles connaissances et de nouvelles solutions, favorisant ainsi la création d'idées innovantes qui amènent des changements (Bushe et Marshak, 2015; Van Nistelrooij, 2021).

Enfin, le DO se singularise également par les compétences des praticiens du DO. Dès 1952, sept compétences avaient été définies par le NTL² (Cheung-Judge, 2020). Depuis, plus de 45 recherches auraient été effectuées mettant en lumière près de 120 compétences (Cheung-Judge, 2020). Il en ressort certes des listes fort variées. À titre illustratif, le cadre de référence du OD Network³ propose cinq domaines de compétences: (1) changement (leader de changement, culture organisationnelle et innovation); (2) design (design organisationnel, processus d'intervention et analyse de données); (3) conseil d'affaires (stratégie, orientation résultats et conseils); (4) stratège crédible (influenceur, communication collaborative et navigateur interculturel); (5) consultant avisé (conscient de ses propres capacités, défenseur de l'équité, praticien et apprenant). Au Québec, le guide des compétences des CRHA (conseillers en ressources humaines agréés) et des CRIA (conseillers en relations industrielles agréés) de l'Ordre professionnel des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) positionne le DO comme un des domaines professionnels de compétences. D'abord présenté sous l'énoncé « Élaborer des stratégies et mettre en oeuvre des processus et des projets permettant à l'organisation d'exprimer sa raison d'être et d'atteindre ses objectifs » (CRHA, 2024 : 30), le domaine des compétences en DO est subdivisé en niveaux explicités en savoir-agir. À titre illustratif, le niveau 1 comprend notamment les savoir-agir : « utiliser des outils permettant de collecter des informations sur le contexte organisationnel » ou encore « identifier des occasions favorables à l'amélioration organisationnel » (CRHA, 2024 : 30). Au niveau 3, les savoir-agir : « favoriser une culture inclusive et diversifiée », « mettre en place des approches et des techniques de facilitation permettant de réaliser un changement organisationnel » et « assurer l'implication des employés dans les démarches de développement organisationnel » en sont des exemples. À l'autre extrémité, le niveau 5 contient notamment « élaborer des outils novateurs en matière de développement organisationnel » et « diffuser les avancées en développement organisationnel (au-delà de son organisation) » (CRHA, 2024 : 30). Ces savoir-agir font d'ailleurs écho aux principaux mandats des psychologues du travail et des organisations décrits par Foucher et Leduc (2001). Pour eux, les compétences sont des connaissances (par exemple, le contexte et les enjeux de la demande de diagnostic et les principes de base de la relation d'aide) et des habiletés (par exemple, planifier et gérer les processus de collecte d'informations en étant capable d'évaluer et d'ajuster la démarche utilisée, offrir un soutien aux personnes touchées par les changements) qui s'adaptent selon les mandats (par exemple, poser un diagnostic sur des aspects humains de la dynamique et/ou de l'efficacité d'une organisation et faciliter l'implantation de changements organisationnels).

Les études des offres d'emploi en DO

Trois études distinctes portant sur des offres d'emploi en DO sont examinées pour fournir un aperçu global et nuancé de la trajectoire de ce champ d'étude et d'intervention. Tout d'abord, dans une étude récente, Brendel (2022) a analysé 500 offres d'emplois aux États-Unis, 144 programmes universitaires à travers le monde, 40 définitions du DO et 31 listes de compétences. À partir de cet exercice, Brendel propose de classer les compétences en trois domaines : social, technique et influence. Ceux-ci se détaillent ensuite en catégories (trois par domaine), puis en compétences (trois par catégorie). Il est à noter que ce cadre couvre autant l'approche diagnostique que dialogique (Brendel, 2022). Sommairement, les compétences sociales sont liées à la culture, à la psychologie et à l'humanisme; les compétences techniques comprennent la stratégie, le design et le rendement; et les compétences d'influence concernent l'accompagnement des changements, la consultation et les partenariats ainsi que le soutien à l'apprentissage.

À partir de cette recherche, Brendel propose également une typologie de douze carrières types en DO, selon l'identité (DO pure ou hybride), la maîtrise du DO (spécialisée ou globale), l'approche (classique ou innovante) et la portée désirée (organisationnelle ou sociétale). En ce qui concerne le volet sociétal du DO, Matthews *et al.*, (2021), dans un article également issu du rassemblement *OD Gathering 2017-2019*, ont identifié quatre tendances lourdes qui donnent cinq compétences pour

l'avenir. Ce sont les suivantes : (1) la compréhension de soi et l'autoréflexion; (2) un accent sur l'inclusion et l'équité; (3) un sens stratégique équilibré par la flexibilité; (4) des habiletés en facilitation à l'intérieur et à travers les niveaux organisationnels; (5) une maîtrise des habiletés en recherche, de diverses perspectives théoriques et d'outils d'interventions. Considérant ces compétences et à l'heure actuelle, marquée par des bouleversements sociaux, organisationnels et interpersonnels, on peut affirmer que la pratique du DO revêt plus que jamais une importance primordiale pour la santé et la pérennité des organisations (Matthews *et al.*, 2021).

De l'autre côté de l'Atlantique, Gillon (2018) a, quant à elle, réalisé préalablement un exercice semblable à celui de Brendel, et ce, dans le but de montrer le portrait au Royaume-Uni. Son étude comprend 891 offres d'emploi de 1970 à 2010, 21 entrevues avec des experts et une recherche bibliométrique. Globalement, il en ressort des différences entre le DO aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le DO au Royaume-Uni semble une discipline plus large, dans laquelle les frontières avec la gestion des ressources humaines ne sont pas apparentes et où il semble subsister un certain croisement entre ces disciplines (Gillon, 2018). Plus spécifiquement, la pratique du DO au Royaume-Uni a évolué particulièrement à partir de 2000, époque où le changement, le leadership, la stratégie, l'efficacité et l'apprentissage organisationnel ont pris de l'importance. Toujours à partir des offres d'emploi en DO étudiées par Gillon (2018), il est particulièrement à noter que le phénomène du changement, absent dans les années 1970, est devenu la première activité valorisée par les organisations dans les années 2000. Quant aux pratiques associées conjointement à la gestion des ressources humaines et au DO, les plus importantes concernent l'apprentissage et le développement des talents, bien présentes dans les années 1980 et 1990, avec une légère baisse dans les années 2000. La recherche de Gillon (2018) souligne le fait qu'un élément demeure néanmoins constant au fil du temps, c'est-à-dire l'approche conseil.

Toujours du côté européen, une étude sur 30 offres d'emploi (en Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni) a été réalisée par Ramos et Rees (2008). Bien que comportant un échantillon très limité (dix offres par pays), les résultats demeurent intéressants. Il en ressort que les quatre activités les plus fréquentes, en ordre décroissant, sont le changement, la formation et le développement, la gestion de la performance et la planification de carrière.

En somme, tel que souligné par Gillon (2018), la pratique en DO constitue d'abord et avant tout une pratique créée et documentée aux États-Unis. Les rares études européennes viennent nuancer légèrement la discipline et le profil des intervenants en DO. Du côté américain, bien que plus nombreuses, les diverses études sur les définitions, les valeurs et les compétences décrivent certes un portrait plus précis, mais qui ne fait pas pour autant consensus au sein du champ disciplinaire. Notre recherche vise donc à brosser un portrait québécois du DO, par une analyse des offres d'emploi, en considérant autant les titres des postes, les verbes d'action, les activités liées au processus, les activités liées aux livrables et les thèmes d'intervention.

La méthodologie

À l'instar de Ramos et Rees (2008), de Gillon (2018) et de Brendel (2022), une analyse d'offres d'emploi en DO a été réalisée, afin de dégager un portrait de la pratique au Québec. La collecte des données a été effectuée de 2017 à 2023, pour totaliser 287 offres utilisant le terme « développement organisationnel ». Ces annonces d'emplois sont issues d'offres publiées par l'Ordre professionnel des conseillers en ressources humaines (CRHA) et LinkedIn. Le tableau 1 présente le nombre d'offres pour chacune des années. En cohérence avec Burnes et Cooke (2012) ainsi que Creasey *et al.*, (2016), nous distinguons la pratique du DO de la pratique de la gestion du changement, bien qu'elles soient intimement interreliées. Par conséquent, les offres d'emplois retenus sont celles contenant obligatoirement le terme DO.

Tableau 1

Le nombre d'offres d'emplois par année

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
31	34	32	19	43	95	32

L'analyse a été réalisée en plusieurs étapes. D'abord, une pré-analyse des 75 premières offres d'emploi a été effectuée en 2019 par la création de cartes cognitives (Miles et Huberman, 2003). Cela a permis de constater la richesse des données et la pertinence de poursuivre la collecte des données, tout en consolidant la pré-analyse. Ensuite, en 2023, l'analyse a été réalisée avec l'ensemble des 287 offres d'emplois, à l'aide principalement du logiciel NVivo.

Avant l'utilisation de NVivo, les titres des fichiers ont été standardisés (nom de l'organisation, titre du poste, année et mois), ce qui a permis de repérer les doublons. Onze offres d'emplois ont ainsi été retirées, amenant notre échantillon de 298 à 287 offres d'emploi. En prévision de l'analyse dans NVivo, une liste de codes a été créée, liste qui a été ajustée, passant de 14 à 17 codes (réf. Bourgeois, 2021a, 2021b). Issue des cartes cognitives réalisées avec les 75 premières offres d'emploi, la première liste de codes (14 codes au total) a été testée lors d'une étape de pré-codage avec 58 offres d'emploi, soit 20 % du corpus. Ce pré-codage a permis de stabiliser la liste à 17 codes (par exemple, titre de la position hiérarchique, nature de la fonction, activités liées au processus d'intervention, livrables et études exigées).

Un premier codage a eu lieu, suivi d'une analyse des noeuds (analyse thématique; Paillé et Mucchielli, 2003). Cette première analyse a permis de déceler des oublis (par exemple, un livrable non codé) et des erreurs de codage (par exemple, une activité codée « processus » plutôt que codée « livrable »). Un deuxième codage sur l'ensemble des 287 offres s'est alors avéré nécessaire; s'en est suivie une deuxième analyse des noeuds. Enfin, une analyse thématique alliant NVivo et des tableaux synthèses (dans Excel) a permis de finaliser le portrait se dégageant des offres d'emploi, portrait s'appuyant sur quatre principaux thèmes : les verbes d'action (par exemple, participer et mettre en oeuvre), les activités liées aux processus (par exemple, déploiement et suivi), les activités liées à des livrables (par exemple, stratégie et programme) et les thèmes d'intervention (par exemple, gestion du changement et formation).

Les résultats

L'analyse d'offres d'emploi comporte ses défis. Les contenus et les styles de rédaction sont variés. La préanalyse des 75 premières offres avec la création de cartes cognitives, puis un premier codage avec 20 % du corpus a ainsi apporté l'identification des quatre principaux thèmes (verbes d'action, activités liées au processus d'intervention, activités liées aux livrables et thèmes d'intervention). À cela s'est ajoutée une analyse des titres des postes et des exigences en termes de diplomation et d'années d'expérience.

Les postes en DO possèdent des titres variés. Deux éléments ont été considérés : le titre de la position hiérarchique et la nature de la fonction. Pour la nature de la fonction, voici ce que nous avons trouvé : 167 (58,2 %) des offres d'emplois contiennent uniquement les termes

« développement organisationnel », tandis que 120 (41,8 %) consistent en des postes hybrides, c'est-à-dire combinant deux fonctions, dont le DO (Brendel, 2022). Les postes hybrides les plus fréquents sont le DO associé aux ressources humaines (25 postes), le changement (21 postes), les talents (16 postes), la formation (14 postes) et le leadership (7 postes). Pour le titre de la position hiérarchique, la grande majorité représente des postes de conseiller (143; 49,8 %). Les autres, plus fréquents, sont : conseiller principal (32; 11 %), directeur (26; 9 %), agent (18; 6 %), chef (9; 3 %) et spécialiste (7; 2,4 %).

Du fait de leur diversité, les verbes d'action utilisés dans les offres d'emploi se sont révélés particulièrement intéressants lors du pré-codage NVivo. Ils ont donc été systématiquement codés lors du premier codage, puis révisés lors du deuxième codage. Les verbes sont très variés (plus de 188 verbes), mais une liste limitée ressort :

- participer (137; 46 %),
- développer (129; 43,3 %),
- mettre en oeuvre/en place (128; 43 %),
- assurer (123; 41,3 %),
- élaborer (116; 38,9 %),
- collaborer (105; 35,2 %),
- accompagner (97; 32,6 %),
- soutenir (96; 32,2 %)
- proposer (90; 30,2 %).

Ces verbes mettent ainsi en évidence le processus d'intervention du DO.

La préanalyse avec les cartes cognitives s'appuyait essentiellement sur l'identification des mots-clés (par exemple, conseil, accompagnement et changement). Le pré-codage avec NVivo a considéré les activités de manière globale (par exemple, soutenir les gestionnaires afin de leur permettre d'assumer les rôles et les responsabilités, créer et déployer des programmes, des outils, des interventions et des initiatives liés aux meilleures pratiques en matière de développement organisationnel, afin d'appuyer les changements et les transformations). Ces nombreux énoncés s'apparentent alors à une masse confuse de données. Afin de raffiner les résultats, les activités du praticien en DO ont été subdivisées en deux thèmes : les activités liées au processus d'intervention et les livrables. Au niveau des activités liées au processus d'intervention, le rôle-conseil arrive en tête de liste, avec 249, soit 86,8 % des offres d'emplois. Les activités liées au processus démontrent également les différentes phases d'une intervention en DO, par exemple, l'élaboration, la conception, la mise en oeuvre, le déploiement, l'implantation et le suivi. Le tableau 2 en présente un portrait chiffré.

Tableau 2

Les activités liées au processus d'intervention

Activités liées au processus d'intervention	Nombre d'offres d'emploi sur un total de 287	Pourcentage des offres d'emploi sur un total de 287
Rôle-conseil	249	86,8 %
Mise en œuvre	131	45,6 %
Élaboration	73	25,4 %
Déploiement	63	22,2 %
Suivi	46	16 %
Implantation	43	15 %

Plusieurs des activités comportent des finalités attendues sous forme de livrables. Ceux-ci sont fort diversifiés et démontrent ainsi une grande variété, tout en dressant un portrait assez précis. Le tableau 3 présente les principaux livrables.

Tableau 3

Exemples de livrables

Activités liées aux livrables	Nombre d'offres d'emploi sur un total de 287	Pourcentage d'offres d'emploi sur un total de 287
Stratégies	247	86,1 %
Programmes	240	83,6 %
Diagnostiques, enquêtes, analyse des besoins, etc.	229	79,8 %
Vigies	186	64,8 %
Solutions, recommandations, conseils	173	60,3 %
Outils	165	57,5 %
Plans	115	40,1 %
Processus	111	38,7 %
Évaluations, mesures et indicateurs	98	34,1 %
Politiques et procédures	94	32,8 %
Formations	66	23 %
Ateliers	29	10,1 %

Dès la préanalyse, des thèmes d'intervention ont émergé; finalement, ces thèmes offrent un portrait clair et explicite, tel que présenté au tableau 4. Cette liste n'est pas sans rappeler les niveaux d'intervention en DO : individuel, groupal et organisationnel. Le DO dialogique, bien que présent dans seulement six offres d'emplois est compris dans cette liste.

Tableau 4

Les thèmes d'intervention en DO

Thèmes d'intervention en DO	Nombre d'offres d'emploi sur un total de 287	Pourcentages d'offres d'emploi sur un total de 287
Accompagnement des gestionnaires	204	71,1 %
Accompagnement aux changements	190	66,2 %
Accompagnement des équipes	106	36,9 %
Stratégie et culture	102	35,5 %
Formation	95	33,1 %
Organisation du travail	94	32,8 %
Dotation	93	32,4 %
Climat de travail	67	23,3 %
Efficacité organisationnelle	60	20,9 %
Santé	59	20,6 %
Gestion des talents	51	17,8 %
Gestion du rendement	51	17,8 %
Communication	35	12,2 %
Équité, diversité et inclusion	21	7,3 %
Apprentissage organisationnel	19	6,6 %
DO dialogique	6	2,1 %

Plusieurs des offres d'emplois indiquent des exigences en termes de diplomation et d'années d'expérience. Au niveau des études, 262 offres d'emploi (soit 91 % des 287 offres) mentionnent un diplôme attendu (tableau 5), tandis que 242 offres d'emploi (soit 84 % des offres) indiquent des années d'expérience (tableau 6).

Tableau 5

Les études exigées dans les offres d'emploi

Études	Nombre d'offres d'emploi sur un total de 262
Diplôme collégial DEC	2
Diplôme universitaire (sans précision du cycle ou du grade d'études)	56
Diplôme universitaire de premier cycle	30
Baccalauréat	154
Diplôme universitaire de deuxième cycle (sans précision du grade)	7
Maîtrise	13

Tableau 6

Le nombre d'années d'expérience exigées dans les offres d'emploi

Années d'expérience	Nombre d'offres d'emploi Sur un total de 242
Moins de 2 ans	8
Entre 3 et 5 ans	124
Entre 6 et 9 ans	52
10 ans et plus	58

Discussion

Les postes qui ont été offerts aux praticiens en DO au cours des dernières années sont divers, tout comme ceux qui sont compris dans les études de Brendel (2022), aux États-Unis, et de Gillon (2018), au Royaume-Uni. Nos résultats apparaissent néanmoins plus détaillés en spécifiant le titre de la position hiérarchique (par exemple, conseiller pour 143; 49,8 % des postes) et la nature de la fonction (par exemple, DO et RH pour 25; 8,7 % des postes). Quant à Brendel (2022), il présente la diversité des titres de postes en distinguant les postes purs et les postes hybrides (sans pour autant spécifier le pourcentage obtenu dans son échantillon), indication qu'il considère importante pour différencier les carrières possibles en DO. À partir de nos résultats, les postes sont nombreux, autant pour un profil que pour l'autre (58,2 % de postes purement en DO et 41,8 % de postes hybrides).

Le DO se démarque régulièrement par son processus d'intervention. Pourtant, les résultats issus des études de Brendel (2022) ainsi que de Ramos et Rees (2008) ne relèvent pas cette particularité du métier. Church *et al.*, (2018) et Gillon (2018), pour leur part, incluent le processus d'intervention dans sa globalité, sans précision. Les offres d'emploi québécoises rendent toutefois clairement compte de cette réalité. Reprenant les phases de Gallant et Rios (2014), les praticiens en DO sont engagés autant dans les phases de démarrage, de diagnostic, d'intervention que de transition. Les offres québécoises ne font toutefois pas ressortir de distinction entre les phases de démarrage et de diagnostic. Quant à la phase de transition (suivi, évaluation et achèvement), il s'agit de la phase la moins présente (seulement 46; 16 % des offres). En contrepartie, plusieurs offres font clairement référence au rôle-conseil (249; 86,8 % des offres). La considération des verbes d'action compris dans les offres d'emploi démontre également l'importance du processus d'intervention (par exemple, développer, mettre en oeuvre/en place, élaborer, collaborer, accompagner et soutenir).

Cette recherche québécoise se distingue également par la mise en évidence des livrables sous la responsabilité des praticiens en DO. D'ailleurs, dès le premier codage, il est apparu rapidement important de distinguer les activités liées au processus d'intervention (par exemple, exercer un **rôle-conseil** et soutenir la **mise en oeuvre**), les livrables (par exemple, réaliser des **analyses** et concevoir des **stratégies**) et les thèmes d'intervention (par exemple, **culture organisationnelle**, **formation** et **organisation du travail**). Il semble donc que les études et la documentation gagneraient à inclure ces distinctions qui ressortent clairement de nos données québécoises.

Les thèmes d'intervention compris dans les offres d'emploi québécoises sont très semblables à celles rencontrées dans les études américaines ou européennes (Church *et al.*, 2018; Gillon, 2018; Ramos et Rees, 2008), les plus fréquents étant le changement et le leadership. La pratique du

changement suscite toutefois des réflexions. Tandis que Church *et al.*, (2018) réalisent que le changement devient moins fréquent au fil des années, Gillon (2018) constate, quant à elle, le contraire. À partir de nos données québécoises, le changement arrive bon deuxième, avec 190, soit 66,2 % des offres d'emploi. Toutefois, mentionnons que lors de la collecte de nos données, les offres d'emploi dont les titres de postes comprenaient uniquement « changement » (sans le terme DO) n'ont pas été retenues. À l'instar de Creasey *et al.*, (2016) ainsi que de Burnes et Cooke (2012), la pratique du DO se distingue de celle de la gestion du changement, bien qu'elles soient intimement interreliées. Pour une question de prudence et pour se concentrer sur l'objet de la recherche, seules les offres d'emploi contenant obligatoirement le terme « DO » ont été sélectionnés. Il pourrait donc être intéressant de réaliser un exercice semblable avec, cette fois, les postes contenant obligatoirement la gestion du changement (postes purs ou hybrides).

Les thèmes d'intervention réfèrent également aux niveaux d'intervention associés au DO : individuel (par exemple, coaching de gestionnaire), groupal (par exemple, consolidation d'équipe) et organisationnel (par exemple, changement culturel) (Anderson, 2024; Martin, 2016). Les diverses listes des thèmes couvrent l'ensemble de ces niveaux. À ce sujet, Burnes (2009) et Martin (2016) soulignent la nécessité de revisiter les textes de Lewin (spécialement celui de 1946), afin d'y intégrer le niveau social. Les travaux de Lewin ont en effet inclus des populations qui n'étaient pas particulièrement considérées dans les recherches; Lewin s'en faisait d'ailleurs l'avocat, en abordant l'intégration des afro-américains, des minorités religieuses et de la population féminine. Cela se trouve en écho avec l'étude de Matthews *et al.*, (2021), qui font état de tendances lourdes liées aux enjeux sociaux et qui proposent des compétences de l'avenir pour les praticiens en DO, dont le socle est l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). À cela peut s'ajouter des préoccupations liées aux retombées sociétales des interventions, dont les effets sur les communautés et l'environnement. Brendel (2022) souligne ainsi un accroissement des enjeux sociétaux dans les offres d'emploi et met de l'avant un profil de carrière dans lequel les praticiens en DO voudraient spécifiquement oeuvrer à cette cause, plutôt que de se limiter à des enjeux organisationnels. Dans l'étude québécoise, l'EDI est comprise dans seulement 21 offres d'emploi (7,3 %); il sera intéressant de constater cette évolution au fil des années.

Le DO étant régulièrement défini par les valeurs, celles-ci ne se trouvent néanmoins pas comprises dans les diverses études portant sur les offres d'emplois en DO. Dans le cadre de notre recherche, elles ne s'y trouvent pas explicitement; certaines traces en sont toutefois visibles, soit dans la description des tâches (par exemple, réaliser ses interventions en misant sur la communication, l'implication et la reconnaissance) ou plus régulièrement dans le profil recherché (par exemple, collaboration, habiletés interpersonnelles et orientation client/partenaire et influence). Tel que suggéré par Jamieson et Gellermann (2014) et Tschudy (2014), les valeurs représentent des guides de l'action et viennent ainsi qualifier certaines tâches. Le profil recherché du praticien en DO établit également des liens avec l'état d'esprit mentionné par Bushe et Marshak (2015) ainsi que l'importance d'aller au-delà du coffre à outils, afin que le DO devienne un mode de vie par l'internalisation des valeurs et des considérations éthiques (Anderson, 2024; Benne, 2016). Bien que des traces concernant les valeurs s'insèrent dans les offres d'emploi, elles sont plutôt limitées. Considérant les constats de Church *et al.*, (2018) sur les méconnaissances et sur le manque de considérations des valeurs traditionnelles par les praticiens en DO, l'inclusion des valeurs dans les offres d'emploi constitueraient une avenue à considérer.

Les implications

Quelques tendances se dessinent dans la profession du DO, dont une évolution vers des approches socioconstructivistes et dialogiques (Brendel, 2022; Bushe et Marshak, 2015; Gillon, 2018; Minahan et Forrester, 2023; Warrick, 2005) et une considération des enjeux sociaux (Blouch et Cotten, 2021;

Brendel, 2022; Church *et al.*, 2018; Matthews *et al.*, 2021). À cet égard, ces approches prennent en considération le fait que les conversations et les dialogues génèrent des processus de changement, en envisageant de nouvelles possibilités (Bushe et Marshak, 2015). Cette recherche tend partiellement vers ce possible avenir, pour lequel seulement 21 offres d'emploi (7,3%) comprennent l'équité, la diversité et l'inclusion. Quant au DO dialogique, uniquement six offres d'emploi (2,1%) en ont fait mention.

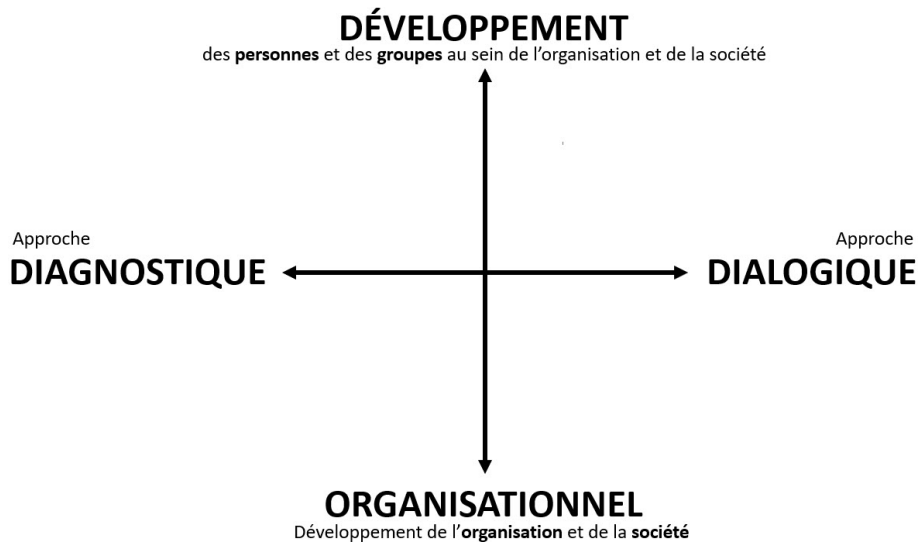
Ces tendances amènent notamment une reconsidération des niveaux d'intervention, généralement considérés au nombre de trois (individuel, groupal et organisationnel) (par exemple, Anderson, 2024), afin d'inclure minimalement un quatrième niveau : le niveau social (Blouch et Cotten, 2021; Cheung-Judge, 2020; Martin, 2016). L'ajout du niveau social ne doit toutefois pas s'effectuer au détriment des autres niveaux. Bartunek et Jones (2017) relèvent d'ailleurs le fait que le niveau individuel tend à être omis et que sa pleine considération permettrait de faire évoluer la pratique, notamment au point de vue des changements organisationnels. Ainsi, lorsqu'on considère le niveau organisationnel, les nombreuses décisions individuelles peuvent demeurer invisibles; pourtant, une intervention dans un grand groupe peut résulter d'une succession de décisions et d'actions individuelles prises par un individu à un moment donné (Bartunek et Jones, 2017). La décision et l'impact de cette décision individuelle pourra avoir des conséquences sur l'ensemble de l'organisation.

Au point de vue des approches dialogiques, nous savons qu'elles sont présentes depuis une quinzaine d'années (réf. Bushe et Marshak, 2009) et même davantage, avec ses diverses applications, notamment avec l'enquête appréciative (Cooperrider et Srivastva, 1987), le forum ouvert (Owen, 1992) et le *future search* (Weisbord et Janoff, 1995). Il n'en demeure pas moins qu'elles représentent des approches innovantes pour plusieurs organisations, tout en demeurant difficilement applicables (Choueiter *et al.*, 2023; Gilpin-Jackson, 2013). Des questionnaires peuvent ainsi être inconfortables et douter de leur rôle dans la conduite de processus dialogiques; ils peuvent même avoir besoin de soutien et d'accompagnement (Choueiter *et al.*, 2023). De plus, à l'instar de Burnes (2009), les interactions ne sont pas toujours garantes d'une discussion équitable et d'un processus éthique. Certains abus peuvent apparaître, tels que l'emprise d'une personne ou d'un groupe sur l'ensemble d'un groupe ou de l'organisation. Le processus dialogique serait alors dénaturé; un dialogue qui se devrait d'être inclusif deviendrait exclusif à une personne ou à un groupe. Néanmoins, le DO dialogique est considéré comme plus approprié pour certains types de changements (Choueiter *et al.*, 2023) ou encore lorsque les approches diagnostique et dialogique sont utilisées conjointement (Hastings et Schwarz, 2022).

Devant ces diversités multiples (variété dans les processus, livrables, thèmes d'intervention, approches diagnostique/dialogique, niveaux d'intervention et contextes organisationnels et sociaux), nous proposons un cadre de réflexion constitué de deux axes : l'ordonnée étant la distinction développement/organisationnel; l'abscisse devenant la différence entre diagnostique/dialogique. Ce cadre est illustré dans la Figure 1.

Figure 1

Le cadre de réflexion en développement organisationnel



L'axe développement/organisationnel fait référence aux niveaux d'intervention (individuel, groupal, organisationnel et social), soulignant ainsi l'importance de réintroduire le niveau social (Brendel, 2022; Lewin, 1946). Cet axe fait également écho aux objectifs traditionnellement mis de l'avant par la définition de Beckard (1969), l'efficacité organisationnelle et le bien-être. Quant à l'axe diagnostique/dialogique, il souligne la variété et la complémentarité des approches présentes depuis les années 80-90 (notamment avec l'enquête appréciative Cooperrider et Srivastva, 1987; le forum ouvert, Owen, 1992; le *future search*, Weisbord et Janoff, 1995), mais qui semblent peu intégrées dans les milieux professionnels.

Conclusion

La pratique du DO s'avère toujours bel et bien vivante, dynamique et pertinente (Brendel, 2022; Church *et al.*, 2018; Jamieson et Marshak, 2018). Uniquement au Québec, les nombreuses offres d'emploi vont dans ce sens. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la discipline, de ses attentes et de sa définition, et ce, par une analyse des offres d'emploi québécoises. En plus de s'appuyer sur un échantillon québécois, l'analyse se distingue par l'inclusion des titres de la position hiérarchique et de la nature de la fonction, des verbes d'action, des activités liées au processus, des activités liées aux livrables et des thèmes d'intervention. Dans ce sens, nous ajoutons une pierre à l'édifice d'une meilleure compréhension, plus intégrative du DO. Certaines limites sont néanmoins visibles. Bien que regroupant 287 offres sur cinq ans, cet échantillon demeure fragmentaire, à cause d'une inclusion partielle des offres publiées entre 2017 et 2023 (offres d'emploi uniquement publiées par CRHA et LinkedIn). Ensuite, le DO étant souvent défini par ses valeurs, une analyse plus approfondie de leur présence et de leur influence dans les offres d'emploi permettrait d'explorer le fossé qui existe entre le discours et les actions. Dans ce sens, les

offres d'emploi représentent les reflets des attentes (le *prescrit*) des employeurs par rapport au DO, plus que du travail réalisé par les praticiens en DO (le *réel*).

Des recherches additionnelles s'avèreraient essentielles pour compléter ce portrait. D'abord, il serait nécessaire de procéder à une analyse plus approfondie des offres d'emploi, par exemple, une étude comparative par secteurs d'activités ou titres du poste, ainsi que l'ajout d'offres d'emploi, dont le titre du poste comprendrait le terme « changement » mais non le terme « DO ». Ensuite, il conviendrait de réaliser une analyse à plus long terme, comme une tendance sur dix ans, avec un plus grand échantillon ou l'évolution d'un poste dans une même organisation. Il serait également pertinent d'utiliser des méthodes complémentaires telles que des groupes de discussion, la consultation d'experts et des journaux de bord. Enfin, il serait aussi important d'analyser la présence et l'influence des valeurs ainsi que d'explorer les dualités entre les approches diagnostique et dialogique.

Notes

[1] Le rassemblement *OD Gathering 2017-2019* s'est tenu en sol américain et a réuni des praticiens en DO lors de trois événements annuels de trois jours, entrecoupés de cercles de travail. Les retombés de ce rassemblement ont structuré les articles d'un numéro spécial de la *Organization Development Review* de l'hiver/printemps de 2021.

[2] Le NTL, initialement appelé le « National Training Laboratory for Group Development », est devenu le « NTL Institute for Applied Behavioral Science » (<https://www.ntl.org/ntl-legacy/>)

[3] (<https://www.odnetwork.org/page/global-framework>)

Bibliographie

Anderson, D.L. (2024). *Organization development: The process of leading organizational change* (6^e éd.). Sage Publications.

Averbuch, T. (2015). Entering, readiness, and contracting for dialogic organization development. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 219-244). Berrett Koehler.

Bartunek, J.M. et Jones, E.B. (2017). How organizational transformation has been continuously changing and not changing. Dans A.B. Shani et D.A. Noumair (dir.), *Research in Organizational Change and Development* (vol. 25, p. 143-169). Emerald Publishing.

Beckard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley.

Benne, K.D. (2016). What OD means to me. *Organization Development Journal*, 34(4), 93-96.

Bennis, W. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley Publishing.

Blouch, O. et Cotten, C. (2021). What is the essence of OD, our vision of the field, and critical needs to be addressed: report on the essence, critical needs, and vision circle of work. *Organization Development Review*, 53(1), 21-26.

Bourgeois, I. (2021a). Qu'est-ce que la recherche sociale ? Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7^e éd., 1-14). Presses de l'Université du Québec.

- Bourgeois, I. (2021b). L'analyse documentaire. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7^e éd., 339-356). Presses de l'Université du Québec.
- Brendel, W. (2022). Charting a meaningful OD career. *Organization Development Review*, 54(4), 53-67.
- Burke, W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4^e éd.). Sage.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organisational change – a time for a return to Lewinian values. *Journal of Change Management*, 9(4), 359-381.
- Burnes, B. et Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking a long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.
- Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.
- Bushe, G.R. et Marshak, R.J. (2015). Introduction to the practice of Dialogic OD. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 33-56). Berrett Koehler.
- Cheung-Judge, M.-Y (2020). Organisation development core principles, competency, and the way forward? *Organization Development Review*, 52 (3), 11-35.
- Choueiter, N., Bushe, G. et Belemith, A. (2023). Preparing leaders to hold space for self and others during generative change events. *Organization Development Review*, 55(3), 19-24.
- Church, A.H., Burke, W.W. et Van Eynde, D.F. (1994). Values, motives, and interventions of organization development practitioners. *Group & Organization Management*, 19(1), 5-50.
- Church, A.H., Shull, A.C. et Burke, W.W. (2018). A look in the mirror: Current research findings on the values and practice of OD. Dans D.W. Jamieson, A.H. Church et J.D. Vogelsang. (dir.), *Enacting values-based change: Organization development in action* (p. 21-42). Palgrave-Macmillan.
- Cooperrider D. L. et Srivastva S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. Dans W. Pasmore et R. Woodman (dir.), *Research in organizational change and development* (p. 129-169). JAI Press.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 291-304). Berrett Koehler.
- Creasey, T., Jamieson, D.W., Rothwell, W.J. et Severini, G. (2016). Exploring the relationship between organization development and change management. Dans W.J. Rothwell, J.M. Stavros et R.L. Sullivan (dir.), *Practicing organization development: Leading transformation and change* (4^e éd., 330-337). John Wiley & Sons inc.
- CRHA (2024). *Guide des compétences des CRHA et CRIA*. (<https://guide.ordrecrha.org/fr>)
- Foucher, R. et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations* (1^e éd.). Éditions Nouvelles.
- Gallant, S.M. et Rios, D. (2014). The organization development (OD) consulting process. Dans B.B. Jones et M.B. Brazzel (dir.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives* (p. 153-174). Wiley.
- Gillon, A.C. (2018). *The nature of contemporary organization development*. Routledge.
- Gilpin-Jackson, Y. (2013). Practicing in the grey area between dialogic and diagnostic organization development: Lessons from a healthcare case study. *OD Practitioner*, 45(1), 60-66.
- Hastings, B.J. et Schwarz, G.M. (2022). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120-148.

- Jamieson, D.W., Church, A.H. et Vogelsang, J.D. (2018), Enacting values-based change: Organization development in action. Dans D.W. Jamieson, Church, A.H. et Vogelsang, J.D (dir.), *Enacting values-based change: Organization development in action* (p. 1-8). Palgrave-Macmillan.
- Jamieson, D. et Gellermann, W. (2014). Values, ethics, and OD practice. Dans B.B. Jones et M. Brazzel (dir.), *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives* (p. 45-65). Wiley
- Jamieson, D.W. et Marshak, R.J. (2018). Reasserting what OD needs to be. *Organization Development Journal*, 36(3), 91-103.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Marshak, R.J. (2014). Organization development as an evolving field of practice. Dans B.B. Jones et M.B. Brazzel (dir.), *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives* (p. 3-24). Wiley.
- Martin, M. (2016). Taking OD back to the future. *Organization Development Journal*, 34(2), 61-80.
- Matthews, T.L., Clancy, A.L., Ghadge, N. et Colon-Kolacko, R. (2021). What capabilities are needed in the practice of OD in the future? Report on the capabilities of work. *Organization Development Review*, 53(1), 35-38.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.) (Trad. M. Hlady Rispal). Bruxelles : De Boeck Université.
- Minahan, M. et Forrester, R. (2023). The leader's use of self. *Organization Development Review*, 55(3), 12-18.
- Maxton, P.J. (2021). Embracing both diagnostic and dialogic forms of organization development in order to exploit and explore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 125-128.
- Owen, H. (1992). *Open space technology: a user's guide*. Berrett-Koehler.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin Éditeur.
- Ramos, C.V.Q. et Rees, C.J. (2008). The current state of organization development: Organizational perspectives from Western Europe. *Organization Development Journal*, 26(4), 67-80.
- Roehrig, M.J., Schwendenwein, J., Bushe, G.R. (2015). Amplifying change: A three-phase approach to model, nurture, and embed ideas for change. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 325-348). Berrett Koehler.
- Rothwell, W.J. et Sullivan, R.L. (2016). *Practicing organizational development: A guide for consultants*. Pfeiffer.
- Schein, E.H. (2015). Dialogic organization development: past, present, and future. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. viii-xiv). Berrett Koehler.
- Shufutinsky, A., Brendel, W.T. et Matthews, T.L. (2022). In need of evidence: A call for organization development research. *Organization Development Review*, 54(4), 43-52.
- Shull, A.C., Church, A.H., Burke, W.W. (2014). Something old, something new: Research findings on the practice and values of OD. *OD Practitioner*, 46(4), 23-30.
- Smendzuik-O'Brien, J. et Gilpin-Jackson, Y. (2021). What is the definition of OD? Report on the definition of organization development (OD) circle of work. *Organization Development Review*, 53(1), 12-20.
- Southern, N. (2015). Framing inquiry: the art of engaging great questions. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 269-289). Berrett Koehler.

Swart, C. (2015). Coaching from a dialogic OD paradigm. Dans G.R. Bushe et R.J. Marshak (dir.), *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change* (p. 349-370). Berrett Koehler.

Tschudy, T. (2014). OD Map: The essence of organization development. Dans B.B. Jones et M. Brazzel (dir.), *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives* (p. 129-151). Wiley.

Van Nistelrooij, A. (2021). Embracing organizational development and change: An interdisciplinary approach based on social constructivism, systems thinking, and complexity science. Springer.

Warrick, D.D. (2005). Organization development from the view of the experts: summary results. Dans W.J. Rothwell et R.L. Sullivan (dir.), *Practicing organizational development: A guide for consultants* (p. 164-187). Pfeiffer.

Weisbord, M.R. et Janoff, S. (1995). *Future Search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action*. Berrett-Koehler Publishers.

Yoon, H.J., Farley, S.B. et Padilla, C. (2021). Organization development values from a future-oriented perspective: An international delphi study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 323-349.