

---

COLLERETTE, Pierre et SCHNEIDER, Robert

**Le pilotage du changement : Une approche stratégique  
et pratique**

*Québec : Presses de l'Université du Québec, 1996*

---

Avec tous les changements et les transformations que vivent  
présentement les organisations québécoises et canadiennes, voilà un  
ouvrage qui arrive à point nommé.

Ce volume a été conçu par deux professeurs-chercheurs expérimentés dans l'accompagnement de projets de changement. Pierre Colletette est directeur du *Bureau liaison université-milieu* à l'Université du Québec à Hull. Robert Schneider, quant à lui, coordonne les activités du *Centre de recherche et d'intervention en gestion* à la même université. En outre, ils n'en sont pas à leur première expérience en tant qu'auteurs. Le premier est coauteur d'un ouvrage sur le changement organisationnel. Le second nous a déjà offert le résultat de ses observations sur la gestion par la concertation.

Le volume *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique* est avant tout un guide méthodologique élaboré à l'intention de praticiens et de gestionnaires. Ses auteurs ont eu recours à des gestionnaires chevronnés pour expérimenter, valider et mettre au point les étapes et les instruments présentés. Par conséquent, les personnes uniquement à la recherche des derniers développements théoriques sur le pilotage du changement n'y trouveront pas leur compte. Les aspects théoriques que l'on y retrouve n'ont rien de neuf. Ils ont toutefois l'avantage d'avoir subi avec succès l'épreuve du temps.

Le contenu se répartit en 14 modules se regroupant au sein de cinq étapes relativement classiques dans la gestion de projets de changement. Ces étapes sont : l'analyse préliminaire, l'analyse stratégique de l'organisation, l'évaluation de la disposition au changement, la préparation de l'implantation du changement et la gestion du projet de changement.

L'analyse préliminaire comprend : l'identification des acteurs à impliquer une vérification de l'opportunité d'agir à ce moment et l'identification de la cible du changement. L'analyse stratégique de l'organisation amène le lecteur à procéder à l'analyse de l'environnement externe et des caractéristiques internes de l'organisation et à formuler la stratégie de changement qui devrait être appliquée dans les circonstances. La partie qui porte sur l'évaluation de la disposition au changement incite le lecteur à identifier et à évaluer les enjeux du changement entrevu pour les acteurs du milieu, les leviers et les obstacles à l'éventuel projet ainsi que les sources probables de résistances au changement.

Ces aspects ayant été examinés, l'initiateur du changement est ensuite invité à redéfinir, dans la partie traitant de la préparation du changement, quels sont les principaux acteurs qu'il faut considérer et associer concrètement. Ce module le conduit également à évaluer le pouvoir qu'il a dans le contexte actuel et à choisir en

conséquence une approche de gestion du changement et à formuler un plan d'action approprié. Finalement, la partie traitant de la gestion du changement soulève les problèmes reliés à la gestion de la transition, à l'indispensable monitoring d'un projet de changement et à l'évaluation des résultats. Cette dernière partie contient également un module sur l'intervention en contexte de « crise ».

Chacun des modules est constitué de fondements théoriques et d'instruments qui aident le lecteur à choisir une position et à l'articuler dans des actions concrètes. À mon sens, ces instruments et la démarche qui les encadre sont véritablement le coeur de cette oeuvre. Ils sont appropriés et démontrent véritablement l'expérience des auteurs dans la gestion concrète de projets de changement.

Malheureusement, je ne suis pas convaincu que la majorité des gestionnaires vont véritablement s'astreindre à franchir chacune des étapes proposées. Cette méthode rigoureuse et exigeante pourra en rebuter plus d'un aux prises avec un manque de temps, des journées de plus en plus courtes et de plus en plus de situations à traiter. Les auteurs partagent sans doute cette crainte puisqu'ils ont prévu des « raccourcis » pour celui ou celle qui serait trop poussé par les événements et qui n'aurait pas le loisir de réévaluer des orientations déjà prises.

Quoiqu'il en soit, les instruments disponibles dans cet ouvrage pourront s'avérer d'un précieux secours dans la gestion d'un projet de changement pour celui ou celle qui désire s'arrêter, faire le point, consolider des aspects ou corriger certaines dispositions et certaines trajectoires, quelle que soit l'étape où il est rendu.

Cette oeuvre pratique, claire, bien conçue serait utile aux gestionnaires, aux conseillers et aux consultants de disciplines diverses qui ont à planifier et à piloter des projets de changement. Il pourrait également constituer un outil pédagogique appréciable pour toutes les personnes qui forment des intervenants aux diverses problématiques de la gestion du changement planifié au sein d'une organisation.

**Robert Lescarbeau**  
*Université de Sherbrooke*