

Commentaire par : Jean M. Hiltrop  
Professeur à l'Université de Bruxelles  
[Synthèse Manageris 38a de mai 1996]

La littérature couvrant le thème de la gestion du changement dans les organisations est pléthorique. Peu d'ouvrages cependant vont au delà des principes généraux et proposent une approche pratique pour surmonter les obstacles au changement. L'ouvrage d'Olivier d'Herbemont et de Bruno César est un guide bien écrit destiné aux managers qui doivent conduire un processus de changement majeur dans leur organisation. Il propose des conseils simples et pratiques pour surmonter les difficultés les plus courantes.

Les auteurs nous expliquent en particulier que la plupart des résistances au changement sont prévisibles. Elles peuvent en effet être comprises en recensant les acteurs impliqués dans le projet et en étudiant leur position vis-à-vis du projet. Les auteurs nous rappellent également que le niveau de résistance au changement dans une entreprise repose à la fois sur la complexité technique du projet et sur le nombre de personnes qui soutiennent ou au contraire s'opposent à sa mise en œuvre. A partir de ces deux variables, ils nous proposent une typologie des projets de changement et la stratégie la plus adaptée pour les mener à bien.

Tout au long de l'ouvrage, les auteurs nous fournissent des concepts et des outils pour analyser le contexte politique spécifique à chaque projet et choisir l'approche la plus appropriée à chaque type de situation. Certaines des idées et des concepts exposés sont assez répandus et peuvent être aisément rapprochés de la littérature sur la gestion des conflits ou sur la négociation. Par exemple, l'idée de construire un projet latéral est relativement proche du concept de "négociation interactive". Dans les deux cas, la stratégie vise à gagner le support de ceux qui sont à l'origine opposés au changement en trouvant une solution qui satisfasse les intérêts des deux parties.

Je recommande vivement ce livre aux managers confrontés à des démarches de changement. Ils ne doivent pas s'attendre à y trouver des recettes adaptées à toutes les situations possibles et imaginables. En revanche, l'ouvrage est plein d'exemples instructifs et d'idées intéressantes qui peuvent les aider à prendre du recul vis-à-vis de leur approche traditionnelle du changement. Les chapitres peuvent être lus séparément et je recommande tout particulièrement au lecteur pressé les chapitres de la partie 3. Ces chapitres exposent en effet les erreurs les plus fréquentes en matière de stratégie de changement dans les organisations

---

#### BIBLIOGRAPHIE :

- [OVERCOMING ORGANIZATIONAL DEFENSES](#), Chris Argyris, éd. Allyn and Bacon, 1990 (Manageris 12.93)
- [MOBILIZING THE ORGANIZATION](#), George H. Litwin, John Bray et Kathleen Lusk Brooke, éd. Prentice Hall, 1995 (Manageris 11.95)
- [NEGOCIATING RATIONALLY](#), Max H. Bazerman et Margaret A. Neale, éd. The Free Press, 1992 (Manageris 02.95)

---

Jean M. Hiltrop est professeur à l'Université de Bruxelles. Spécialiste de la gestion des ressources humaines, il a enseigné à l'IMD de Genève et dans de nombreuses universités européennes. Il est l'auteur de nombreux livres et articles.