

La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic: le point de vue des praticiens

Propos recueillis et commentés par :

Réal Jacob, professeur, directeur, Valorisation, transfert aux entreprises et formation des cadres, HEC Montréal • real.jacob@hec.ca

Alain Rondeau, professeur, directeur du Centre d'études en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal • alain.rondeau@hec.ca

et **François Normandin**, attaché de recherche au CETO • francois.normandin@hec.ca

Lorsqu'on s'intéresse au domaine de l'intervention en contexte organisationnel, nombreux sont ceux qui ont tendance à opposer le monde des chercheurs universitaires à celui des praticiens. Dans un article ayant pour titre *Le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel*, Miller et ses collègues montrent que cet écart entre la pratique et la recherche trouve sa source d'abord et avant tout dans les paradigmes sur lesquels s'appuie la réflexion des uns et des autres (Miller, Greenwood et Hinings, 1999). Alors que la pensée des praticiens est ancrée dans l'action, celle des chercheurs est d'abord orientée vers une perspective de compréhension du phénomène.

Or, que l'on soit gestionnaire ou universitaire, pour progresser dans la connaissance des phénomènes organisationnels complexes, il faut apprendre à s'ouvrir à des paradigmes différents de ceux qui influencent nos manières de penser et d'agir. Une organisation peut être appréhendée selon différentes perspectives (systémique, culturelle, politique...) et selon diverses visées (normative, descriptive, compréhensive...). Ainsi, pour compléter la réflexion amorcée dans le présent numéro, il devient essentiel que le monde académique « rencontre » celui des praticiens

et vice versa. Le Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal, maître d'œuvre de ce numéro consacré à la gestion du changement stratégique dans les organisations complexes, a résolument choisi de positionner son action de recherche et d'intervention en accentuant l'importance de cette rencontre entre les deux mondes évoqués ici.

Dans cette perspective, à la suite des sept textes didactiques, ce numéro donne la parole à trois praticiens de haut niveau qui doivent prendre des décisions majeures d'orientation et de pilotage de changements stratégiques complexes dans les secteurs public et parapublic du Québec. Ces trois répondants ont deux grandes caractéristiques en commun. D'une part, lorsqu'ils ont fait face à des décisions stratégiques dans le domaine du changement, chacun, à sa manière, a été à l'écoute de la recherche universitaire. D'autre part, ils ont toujours été proactifs en proposant leur organisation comme terrain d'observation afin de favoriser tant un apprentissage organisationnel qu'une contribution citoyenne en vue de faire progresser la réflexion et la pensée universitaire en gestion des organisations.

À la fois en prise directe avec les réalités de leurs organisations et avec les sujets auxquels on réfléchit dans les universités, le docteur **Luc Boileau**¹, président-directeur général de l'Agence de la santé et des services

¹ En plus de ses études médicales orientées vers le domaine de la santé publique, Luc Boileau est titulaire d'une maîtrise en administration de la santé de l'Université de Montréal et d'un *fellowship* de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé. Après avoir occupé plusieurs postes de gestion dans le secteur hospitalier, il s'est vu confier en 2004 la présidence de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. Le docteur Boileau est également professeur aux facultés de médecine des universités de Sherbrooke et de Montréal.

sociaux de la Montérégie, **Pierre Rhéaume**², vice-président, services à la clientèle à la Régie des rentes du Québec et **Pierre Roy**³, président-directeur général de Services Québec, nous livrent leurs observations relatives à de nombreuses préoccupations tant académiques que pratiques en ce qui a trait à la conduite du changement organisationnel. À titre d'exemple de changements marquants auxquels nos trois répondants ont été associés, on retiendra la présente réforme du système de la santé et des services sociaux au Québec, la révision du modèle d'affaires et de l'offre de services à la Commission de la santé et de la sécurité du travail et à la Société de l'assurance automobile du Québec, l'atteinte du déficit zéro et la modernisation de la fonction publique québécoise.

■ POURQUOI LES GRANDS CHANGEMENTS STRATÉGIQUES SONT-ILS SI DIFFICILES À RÉALISER AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE ?

Nos répondants reconnaissent la pertinence des principaux obstacles à la capacité à changer dans le secteur public mis en évidence par la recherche universitaire. Ils soulignent entre autres la taille des organisations, la multiplicité des acteurs touchés par la gouvernance, la mission large et les ressources financières limitées. La présence de nombreux groupes d'intérêts complexifie la réalisation des changements. Le cadre légal rigide, les dispositions fixées dans les conventions collectives et les processus informationnels et technologiques figés dans des applications quasi immuables sont aussi des obstacles au changement.

Toutefois, ils tiennent à préciser que les changements à caractère structurel sont, dans une certaine mesure, plus faciles à mener. Cela devient en revanche plus complexe lorsqu'il est question de transformation

nécessitant des changements de paradigmes. Des transformations de nature culturelle ou systémique demandent beaucoup de temps, alors que de simples réorganisations structurelles peuvent bénéficier de volontés fermes et d'échéanciers précis.

■ QUELLES VARIABLES DÉTERMINENT LE SUCCÈS DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE ?

Pour nos répondants, la principale variable tient à la clarté et à la légitimité du changement entrepris. Ils parlent de « saine intransigeance », de « détermination » ou de « ligne directrice claire et constante » du législateur quant à l'orientation à donner aux changements et aux échéances à respecter. Cela donne au porteur de dossier le volant nécessaire pour conduire le changement. À leur avis, une démarche claire se définit par des objectifs précis, une planification stricte (calendrier d'exécution, échéanciers), une répartition des mandats nette et une reddition de comptes constante.

Ces propos sont dans le même ordre d'idées que ceux exprimés dans l'article de Pierre Collette. Pour ce dernier, des lacunes sur ces plans ne peuvent qu'encourager la mise en place de changements « trop vagues », avec les piètres résultats qui s'ensuivent : « Hélas, il semble que dans nombre de cas, on n'ose pas aller au-delà d'énoncés généraux portant sur les grands objectifs et globalement sur les nouvelles façons de fonctionner ; rarement trouve-t-on des descriptions portant sur l'opérationnel. »

En outre, nos répondants insistent sur l'utilité de bien définir les concepts que l'on vise à implanter afin qu'ils soient compris de tous. À leur avis, il importe que la vision élaborée permette une visualisation claire de la situation. Il faut donc « contractualiser » la performance à l'aide d'ententes de gestion afin

² Pierre Rhéaume possède une formation universitaire en récréologie. Après un début de carrière au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche et un passage au Conseil du trésor, il se joint à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) où il œuvre notamment à titre de directeur de la planification. Après des séjours à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et au Conseil exécutif, il rejoint la Régie des rentes du Québec (RRQ) en 2004.

³ Après des études en science politique, Pierre Roy amorce sa carrière en 1980 au Secrétariat du Conseil du trésor. Il fait le saut en 1985 vers le secteur de la santé, alors qu'il agit à titre de secrétaire général adjoint pour la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon). Après des passages au ministère de la Santé et des Services sociaux, un retour au Conseil du trésor et des incursions au Conseil exécutif (2001) et au ministère de la Famille et de l'Enfance (2001-2003), Pierre Roy est nommé président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec (2003-2007). Il occupe depuis 2007 le même poste à Services Québec.

de préciser la responsabilité de chaque instance en cause. Tous ces éléments contribuent à faire échec aux obstacles qui se dressent au sein des organisations en transformation. Pour sa part, François Pichault note dans cette même perspective le danger lié aux incohérences entre le contenu des réformes à implanter, le contexte dans lequel elles prennent place et les processus inhérents à ces réformes.

Nos praticiens mettent également l'accent sur l'importance de montrer qu'il existe un « sentiment d'urgence » à changer. Le changement ne peut survenir sans la présence d'une forme de nécessité ou d'une situation de crise qui accroît la visibilité et la circulation de l'information pour les citoyens et les diverses parties prenantes. C'est de l'instabilité, et non de la continuité, que naît l'opportunité de reconfigurer les structures dans le sens du changement souhaité.

En outre, il ne faut pas négliger l'influence que peut exercer sur le changement la présence de groupes d'intérêts. À leurs yeux, tout projet public revêt un caractère politique et doit, pour réussir, obtenir un fort niveau d'adhésion de toutes les parties intéressées. Chaque projet doit donc être mené en toute transparence, notamment en ce qui a trait à ce que Pierre Rhéaume considère comme l'ADN des changements d'envergure : les enjeux à traiter, les indicateurs de la réussite, les parties en présence, la feuille de route à suivre et les défis à relever en cours de projet. Il est donc important de trouver des terrains d'entente qui favorisent l'adhésion de ces groupes.

Certes, par la suite, les qualités personnelles des porteurs du changement entrent en jeu. Nos répondants distinguent entre autres la capacité à convertir les intentions politiques en objectifs concrets, à « donner un sens positif » au changement, non pas en termes d'abolition de structure ou de fonction, mais plutôt en termes de repositionnement de mission, à « traduire » le changement en y apportant une touche personnelle et vivante. Ils accordent volontiers un caractère émotif au changement.

Ils soulignent enfin la rigueur nécessaire pour maintenir le cap, le désir de réussir, le sens politique et l'adaptabilité qui permet de décoder l'intention derrière l'information diffusée.

■ QUELLES SONT LES PRINCIPALES CAUSES D'ÉCHEC OU DE DEMI-SUCCÈS ?

L'échec est beaucoup plus lié au fait de chercher à satisfaire des attentes démesurées qu'à livrer de piètres résultats. La multiplicité des parties prenantes crée souvent une inflation des attentes. On essaie de rendre le changement positif et significatif pour tous, ce qui s'avère pratiquement impossible. Pour cette raison, on est souvent amené à procéder par essais et erreurs, à progresser puis à régresser, ce qui restreint en quelque sorte le dynamisme à insuffler au changement.

Il est également primordial que tous les sous-systèmes venant appuyer le changement soient au rendez-vous. Cette dimension d'alignement organisationnel est généralement sous-estimée. La volonté politique est généralement claire, mais on ne s'assure pas toujours que le changement stratégique (ce qui doit « tirer » dorénavant l'organisation) est compris et intégré par les membres des divers sous-systèmes (ce qui doit « pousser » dans le sens du changement). Une intention stratégique valable peut alors être mise en échec par une contrainte imposée à l'utilisation des ressources. De plus, certains objectifs secondaires peuvent entraver la réalisation d'un changement. Ainsi, à titre d'exemple, ne pas remplacer les personnes partantes, par souci de réduction de la taille de l'État, peut avoir des répercussions majeures sur le déploiement de nouveaux services pourtant attendus.

Nos répondants mettent ici clairement en lumière les observations de Pierre Colletterte quant à la tendance à vouloir ouvrir trop de fronts à la fois ou à viser des résultats irréalistes pour obtenir une adhésion ou des autorisations. Il s'en suit alors une grande désillusion. Ils ne croient toutefois pas qu'on essaie d'aller trop vite lorsqu'on entreprend des changements majeurs dans le secteur public. Au contraire, on pourrait souvent accélérer la cadence, mais nombre de contraintes légales, organisationnelles et autres ralentissent la dynamique de mise en œuvre.

Ils rappellent à ce chapitre que l'appui du niveau politique est très important. Si la vision est claire et partagée, le projet peut s'accélérer de lui-même. À l'inverse, si les intentions sont floues, le projet risque fort de stagner et de dégénérer.

■ COMMENT ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU SECTEUR PUBLIC EN REGARD DE LA DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE GRANDS PROJETS ?

La planification

Nos répondants sont sans équivoque sur cet aspect : le milieu public est un milieu analytique, ce qui fait que les planifications y sont généralement bien faites. Cependant, toute planification se heurte à l'évolution des projets dans le temps. Elle doit pouvoir s'adapter rapidement aux circonstances, ce qui nécessite une planification souple et en lien avec la vision.

Le type de transformation en cours détermine aussi la nature de la planification à mettre en place. La planification est particulièrement importante lors de changements structurels, lorsqu'il y a une pluralité d'acteurs ou une intégration de volets multiples. Elle peut se révéler plus difficile lorsqu'il y a de nombreux éléments essentiels au succès du changement qui ne sont pas sous le contrôle des responsables de projets. Il faut alors laisser plus de latitude aux acteurs sur le terrain, déterminer quelques paramètres opérationnels, mais dynamiser le changement.

La gestion par projet

Nos répondants reconnaissent que l'administration publique n'a pas beaucoup d'expérience en gestion de projet, un instrument habituellement réservé à la construction et au développement de systèmes informatiques. Nombre de contraintes, notamment liées à l'attribution des budgets et des autres ressources ne facilitent pas l'utilisation de cette formule.

La gestion par projet s'avère par ailleurs laborieuse surtout lorsqu'il est question de changement systémique, quand il faut prendre en considération la réaction de partenaires institutionnels avec leurs intérêts particuliers, leurs cultures et leurs missions respectives. Cela implique que l'instigateur du changement dispose d'une certaine autorité, mais aussi que les individus et les organismes subissant le changement ressentent le besoin de cette transformation. De telles circonstances se prêtent généralement mal à une gestion par projet qui vise à tester la viabilité de la solution envisagée. Dans le secteur public, la multiplicité des acteurs oblige habituellement à créer des super-

structures de gestion, peu conformes à l'esprit de gestion par projet. L'expérience de conduite de changement en mode de gestion de projet demeure encore à bâtir au sein de la fonction publique québécoise par exemple.

Dans le même esprit, nos répondants ne considèrent pas qu'il soit souhaitable de confier à des consultants externes la conduite de grands projets. Ils admettent l'utilité des consultants lorsqu'ils viennent en appui aux leaders en place et leur apport non négligeable dans l'émergence de connaissances et de pratiques nouvelles au sein du secteur public, mais l'État ne peut se départir auprès d'eux de sa responsabilité envers la population dans la mise en place de transformations majeures. Ils conviennent ainsi que l'on ne peut aisément remplacer l'imputabilité incarnée par un serviteur public de carrière lorsqu'il s'agit de faire évoluer la fonction publique.

Ils affirment sans ambages que la culture bureaucratique souvent reprochée aux institutions publiques ne nuit pas à la mise en œuvre de changements majeurs. Au contraire, la fonction publique québécoise a participé de manière décisive aux nombreux changements survenus dans la société québécoise. La bureaucratie peut contribuer positivement au changement, à condition qu'elle se place dans la perspective de la reddition de comptes sur des ententes convenues entre les acteurs du système.

Les changements de culture

Nos répondants avouent que les cultures du secteur public évoluent timidement. Les changements culturels sont malaisés à implanter surtout lorsqu'ils se basent sur la mise en place de nouveaux paradigmes. Par ailleurs, cet objectif s'avère d'autant plus difficile à atteindre que les paradigmes changent régulièrement. On est passé, par exemple, de la réingénierie à la modernisation de l'État, un nouveau concept qui transmettait un nouveau message aux agents publics. C'est d'autant plus ardu lorsque les priorités changent (par exemple, de la modernisation à la réduction de la taille de l'État) et que les messages peuvent paraître contradictoires. De telles situations contribuent encore davantage à dérouter les individus au sein de la fonction publique.

Indirectement, nos interlocuteurs soulignent la tendance qu'ont les administrations publiques à « superposer des couches de savoir », ce qui est particulièrement visible lors d'un changement de culture organisationnelle. Dès lors, comme l'a noté plus tôt dans ce numéro Patrick Gilbert, un « désapprentissage » des routines organisationnelles doit être entrepris. Pour y parvenir, tant nos trois praticiens que les théoriciens (Patrick Gilbert et Céline Bareil) s'entendent sur le besoin de développer des habiletés de communication. Pour opérer ces changements de culture, tous concèdent que la communication interactive et la démonstration de la nécessité du changement contribuent à son succès. Une culture est faite de valeurs et d'idées bien arrêtées et toute intervention sur ce plan doit comporter des mécanismes de partage (tables de concertation, forums, porteurs de message, etc.) pour soutenir et accompagner les bouleversements qu'elle entraîne.

■ COMMENT SURMONTER LES RÉSISTANCES MANIFESTÉES PAR LES PERSONNES TOUCHÉES LORS D'UN CHANGEMENT MAJEUR DANS LE SECTEUR PUBLIC ?

Tout d'abord, les répondants tiennent à rappeler le rôle central que jouent les personnes impliquées sur le plan opérationnel. Pour eux, ce sont de véritables vecteurs du changement. Il en ressort que l'écoute proactive est un acte essentiel qui devrait avoir pour fonction de colliger les critiques constructives et de les transformer en améliorations. À ce titre, ils rejoignent l'argumentation développée dans sa contribution par Céline Bareil quant à la nécessité de s'attarder à l'écoute des discours formulés par les employés et de les rattacher aux préoccupations vécues dans le processus de changement. C'est en effet en tenant compte de ces préoccupations et en leur apportant une réponse managériale adéquate qu'elles peuvent être atténuées.

À cause de leur complexité, la construction de nouveaux systèmes organisés devrait pouvoir s'ajuster graduellement en fonction de l'intérêt manifesté pour les personnes interpellées par le changement. Or les répondants confessent qu'on accorde la priorité aux dimensions financière, informationnelle,

technologique, ainsi qu'aux échéances alors que les ressources humaines sont considérées trop souvent en dernier lieu.

Du côté des résistances au changement, les praticiens constatent, à l'instar de Céline Bareil, que certaines traduisent des problèmes réels liés au changement en cours. En ce sens, elles permettent de comprendre la situation et de conduire une réévaluation productive du projet, un exercice que Céline Bareil juge elle aussi fondamental afin de répondre de manière fonctionnelle aux préoccupations soulevées. Ils considèrent également que ces résistances fournissent d'autres renseignements importants pour celui qui met en œuvre un changement. Elles permettent de repérer les personnes qui hésitent devant le changement, mais qui sont sympathiques à son instigateur, de se rapprocher d'individus qui font preuve de crédibilité ou de compétence face au changement et qui peuvent contribuer à constituer une masse critique d'adhérents au changement. Par contre, ils insistent sur la nécessité de distinguer les bonnes des mauvaises résistances, certaines étant contre-productives et exigeant des mesures de redressement plus draconiennes. Il faut donc savoir « cartographier » les résistances.

En définitive, comme Céline Bareil, ils témoignent que la résistance est plus souvent le symptôme d'un malaise qu'une véritable levée de boucliers contre le changement. L'écoute des réactions des « résistants » renseigne sur ce qui est à prendre en compte pour faire du changement un succès.

■ LE SECTEUR PUBLIC ÉVOLUE-T-IL DANS SA FAÇON DE METTRE EN ŒUVRE LES CHANGEMENTS MAJEURS ET EST-IL AUSSI PERFORMANT QUE LE SECTEUR PRIVÉ ?

Pour les répondants, il est clair qu'un savoir sur le changement stratégique se construit et que tous en bénéficient. En revanche, il n'existerait pas de mécanisme adéquat de transfert des connaissances acquises lors des grandes transformations. Il s'agit sans conteste d'une lacune importante au sein des organisations publiques, victimes, selon Patrick Gilbert, du peu de partage des expériences vécues et du désengagement des dirigeants en situation de changement organisationnel.

Les répondants considèrent toutefois que les études de cas représentent sans doute un bon véhicule pour mettre en lumière divers facteurs clefs de succès et croient que le secteur public est généralement plus enclin à se « laisser observer » que le privé. L'avancement des connaissances risque donc de se faire surtout dans les milieux publics.

Quant à la performance relative des deux systèmes, les répondants jugent la comparaison problématique. Pierre Collerette souligne d'ailleurs que ni le secteur privé ni le secteur public ne peuvent prétendre faire mieux en matière de changement organisationnel.

Pour les répondants, il est évident que l'environnement sociopolitique du privé n'est pas aussi prépondérant que celui du public. Alors que le secteur public semble plus complexe, le privé apparaît plus risqué. Ainsi, chaque secteur évolue avec ses impondérables, chacun possédant ses forces et ses faiblesses. Mais dans la mesure où le contexte public présente un nombre plus élevé d'impondérables et d'acteurs dont il faut tenir compte, Pierre Collerette mentionne que la gestion du changement dans un contexte public comporte un plus haut coefficient de difficulté.

Les répondants suggèrent, non sans prudence, que certains changements pourraient peut-être être facilités par l'introduction de mécanismes propres au secteur privé dans certaines catégories de services à rendre. Ainsi, pour certains cas, les incitatifs surtout sous forme de prime pourraient peut-être favoriser le changement. Le principal obstacle demeure toutefois la mise en place d'une « contractualisation » appropriée (objectifs, moyens, imputabilité). Ils font part ainsi d'un intérêt à collaborer davantage avec le privé, dans une optique de changement, mais jugent en fin de compte que le secteur public « tire bien son épingle du jeu » par rapport au privé

■ EN GUISE DE CONCLUSION

Si nous avons à synthétiser les propos de nos invités, en nous inspirant du cadre d'analyse présenté ci-dessous, nous pourrions avancer l'idée que le changement stratégique dans le secteur public exige le développement de « capacités à changer » associées à divers enjeux critiques lors de transformations organisationnelles.

LE PILOTAGE D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE : CONSIDÉRER QUATRE TYPES D'ENJEUX CRITIQUES (INSPIRÉ DE BOLMAN ET DEAL, 1991)

<p>Enjeux RATIONNELS <i>Construire un système plus performant</i></p> <p>« Capacités à s'améliorer »</p>	<p>Enjeux HUMAINS <i>Mobiliser les personnes impliquées</i></p> <p>« Capacités à contribuer »</p>
<p>Enjeux POLITIQUES <i>Susciter la collaboration d'acteurs divergents</i></p> <p>« Capacités à coopérer »</p>	<p>Enjeux SYMBOLIQUES <i>Donner du sens au changement</i></p> <p>« Capacités à s'identifier »</p>

S'agissant des enjeux rationnels, tout en spécifiant la capacité analytique du secteur public, nos répondants mettent l'accent sur l'amélioration des capacités

organisationnelles dans le domaine de la gestion par projet. Ils confirment aussi le besoin de mettre en place des mécanismes de transfert des connaissances

plus performants que ce qui existe présentement et considèrent que le milieu public constitue un bon terrain pour développer cette connaissance.

En ce qui concerne les enjeux symboliques, ils s'arrêtent avec insistance sur la vision et surtout la visualisation du changement en vue de générer de nouvelles capacités d'identification au changement. La capacité à s'identifier renvoie également à la dimension culturelle des changements. L'apprentissage culturel de nouveaux milieux organisés est généralement plus long et exige un suivi permanent. À cet égard, ils ont également relevé l'importance de gérer les messages symboliques associés à des changements ou à des réformes qui peuvent paraître souvent contradictoires pour les personnes qui les vivent au quotidien.

La dimension politique est omniprésente dans le secteur public. Elle est organisée autour des arbitrages à réaliser avec les nombreuses parties prenantes avec lesquelles il transige. Nos répondants rappellent ce fait à de nombreuses reprises. Ils attestent également que cette relation doit conduire à la recherche de consensus évolutifs basés sur la transparence de l'information, que les porteurs de changement ne doivent pas devenir prisonniers des jeux politiques, mais qu'ils doivent les faire évoluer dans le sens des changements stratégiques attendus. Il faut rappeler que les parties prenantes affermissent généralement leur position sur le contrôle de règles du jeu formelles (convention collective, règles corporatives...). Ces

règles sont elles-mêmes issues de modes de structuration et de gestion classiques que remet en question le changement stratégique.

Enfin, nos répondants font ressortir l'importance des enjeux humains en dénonçant qu'ils sont trop souvent pris en compte de manière tardive dans les processus de transformation organisationnelle. Les systèmes organisationnels sont d'abord des systèmes humains qui demandent, pour évoluer, une prise en compte du vécu des acteurs à travers des processus itératifs et d'ajustement continu de gestion du changement. Cette prise en compte graduelle et évolutive devient alors un puissant levier de mobilisation.

Nous sommes convaincus que les meilleures décisions en gestion du changement stratégique sont issues d'une quête du meilleur équilibre entre les quatre lectures à faire lors d'un changement stratégique. Quand vient le temps de constituer des équipes de gestion du changement stratégique, il serait intéressant d'apprécier dans quelle mesure l'architecture de l'équipe de changement est porteuse de capacités rationnelles, humaines, politiques et symboliques (caractère statique du changement) et ce, à toutes les étapes du processus de changement, c'est-à-dire l'orientation, le design et l'implantation (caractère dynamique du changement). Nous souhaitons que le présent numéro de la revue *Télescope* offre une information utile à l'émergence de ce type de capacités à changer.

RÉFÉRENCES

- Bolman, T. G. et T. E. Deal (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, New York, Jossey-Bass.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1999). « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité: le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 158-164.