

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DES RÉSTANCES AU CHANGEMENT  
DANS LE PROCESSUS DE FUSION MUNICIPALE :  
LE CAS DE LA VILLE DE LONGUEUIL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME  
EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
CAROLINE SENAY

AVRIL 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Tout au long de mon mémoire, diverses personnes m'ont permis d'avancer et d'en faire toujours un peu plus. Il serait bien difficile de toutes les nommer en restant concise. C'est pourquoi je m'en tiendrai à l'essentiel, tout en ayant une pensée pour ceux et celles que je ne nommerai pas. D'abord, je dois dire le plus grand merci à ma directrice, Mme Solange Cormier, sans qui je n'aurais probablement pas eu le courage de continuer et n'aurais pas trouvé un sujet de mémoire aussi passionnant. Ensuite, je veux remercier M. Claude Gladu, maire de Longueuil, qui m'a permis d'obtenir tant d'informations. Je lui dis bravo pour avoir tenu le fort malgré la tempête des fusions. Aussi, j'ai une pensée toute spéciale pour deux professeurs qui ont marqué mon passage à la maîtrise : Mme Monique Giroux, pour son génie, et M. Gilles Coutlée, pour son ouverture d'esprit. Enfin, je remercie les directeurs que j'ai interviewés pendant ma cueillette d'informations pour leur grande disponibilité.

Bien évidemment, je m'en voudrais d'oublier les personnes qui m'ont le plus soutenue : ma famille. Un gros merci à vous qui avez cru en moi et qui m'avez encouragée. Je dois dire un merci particulier à Hélène pour avoir si gentiment accepté de relire certains passages de mon texte et pour m'avoir donné de si judicieux conseils. Denis, merci d'être à mes côtés. Papa, merci d'avoir enduré mes crises de panique et de m'avoir dit que j'étais capable d'y arriver. Maman, tu as été et tu es toujours une source d'inspiration et je te dédis ce mémoire. Sans toi, la Ville de Longueuil ne serait jamais ce qu'elle est devenue. Je te dis merci pour l'encouragement et surtout pour m'avoir fait part de ton expérience.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| LISTE DES FIGURES .....  | vi  |
| RÉSUMÉ .....   | vii |
| INTRODUCTION .....   | 1   |
| CHAPITRE I   |     |
| PROBLÉMATIQUE .....  | 3   |
| 1.1    La problématique des fusions et acquisitions .....            | 3   |
| 1.2    Des fusions, des acquisitions et des personnes .....          | 4   |
| 1.3    La communication lors d'une fusion ou d'une acquisition ..... | 6   |
| 1.4    Les fusions municipales : contexte de Longueuil .....         | 8   |
| CHAPITRE II  |     |
| CADRE THÉORIQUE .....  | 16  |
| 2.1    Les fusions et acquisitions .....                             | 16  |
| 2.2    La communication organisationnelle .....                      | 19  |
| 2.2.1    La communication créatrice de sens .....                    | 20  |
| 2.2.2    La communication interpersonnelle .....                     | 21  |
| 2.2.3    La gestion participative .....                              | 24  |
| 2.3    Le changement organisationnel .....                           | 25  |
| 2.3.1    La notion de changement organisationnel .....               | 29  |
| 2.3.2    Les stratégies de changement .....                          | 29  |
| 2.3.3    L'engagement des individus .....                            | 31  |
| 2.3.4    La communication stratégique .....                          | 32  |
| 2.3.5    L'organisation dans une F/A .....                           | 33  |
| 2.3.6    La communication dans une F/A .....                         | 35  |
| 2.4    Modèle de gestion des résistances au changement .....         | 39  |
| 2.4.1    Les formes de résistance au changement .....                | 40  |
| 2.4.2    Le modèle des phases de préoccupations .....                | 45  |

|  |    |
|--|----|
| CHAPITRE III   |    |
| MÉTHODOLOGIE .....   | 54 |
| 3.1 Objectif du chercheur .....                                      | 54 |
| 3.2 La démarche de recherche qualitative .....                       | 54 |
| 3.3 L'étude de cas.....  | 56 |
| 3.5 L'analyse documentaire .....                                     | 60 |
| 3.5.1 Prendre connaissance des documents .....                       | 60 |
| 3.5.2 Analyse des documents.....                                     | 61 |
| 3.6 Les limites de la recherche .....                                | 62 |
| CHAPITRE IV  |    |
| PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....                                     | 64 |
| 4.1 Livre blanc du Comité de transition.....                         | 64 |
| 4.2 Documents émis par le Comité de transition.....                  | 66 |
| 4.2.1 Le bulletin <i>Transit</i> .....                               | 66 |
| 4.2.2 Le bulletin Direction Longueuil.....                           | 69 |
| 4.2.3 Le site Internet du Comité de transition.....                  | 70 |
| 4.3 Les entrevues réalisées auprès de cadres.....                    | 70 |
| 4.3.1 La communication interne .....                                 | 71 |
| 4.3.2 La gestion de changement.....                                  | 73 |
| 4.3.3 La place de la communication dans le Comité de transition..... | 76 |
| 4.3.4 S'il en avait été autrement.....                               | 79 |
| CHAPITRE V   |    |
| ANALYSE DES RÉSULTATS .....  | 82 |
| 5.1 Les moyens de communication utilisés.....                        | 82 |
| 5.1.1 Les bulletins internes .....                                   | 82 |
| 5.1.2 La réunion avec les cadres .....                               | 84 |
| 5.1.3 Le site Internet .....   | 85 |
| 5.2 La stratégie de gestion de changement.....                       | 85 |
| 5.2.1 Évaluation de la stratégie.....                                | 86 |
| 5.2.2 Le manque au niveau de la gestion de changement .....          | 87 |
| 5.2.3 La place de la communication .....                             | 89 |
| 5.3 Les résistances au changement.....                               | 90 |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| 5.3.1              | Les résistances dans le plan de gestion de changement ..... | 91 |
| 5.3.2              | La place de l'agent de changement .....                     | 92 |
| CONCLUSION .....   |   | 95 |
| BIBLIOGRAPHIE..... |   | 98 |

## LISTE DES FIGURES

| Figure   | Page |
|--|------|
| 2.1 Formes de regroupement d'entreprises.....                | 17   |
| 2.2 Formes de la résistance au changement.....               | 42   |
| 2.3 La définition des sept phases de préoccupations .....    | 49   |
| 2.4 Les stratégies d'intervention pour le gestionnaire ..... | 51   |

## RÉSUMÉ

Le changement est une réalité organisationnelle qui ne laisse personne indifférent. Lorsque les gens apprennent que leur milieu sera changé, leur réflexe est de résister pour conserver une certaine stabilité. Bien que ce réflexe soit naturel, on remarque que les réactions devant un changement sont davantage vues comme étant négatives.

Dans ce mémoire, nous avons voulu démontrer, à l'aide d'un cas, quelles sont les réactions des gens face au changement, pourquoi il s'avère important de les reconnaître et comment il est possible de gérer ces résistances. À la suite de notre revue de la littérature, nous avons étudié le cas de la fusion des villes de la Rive-Sud de Montréal. Pour cette recherche, nous avons interrogé des gestionnaires sur les stratégies de communication envisagées par le Comité de transition pour gérer les réactions au changement.

L'analyse des propos recueillis lors des entrevues et des informations contenues dans les documents fournis par le Comité nous ont permis de constater qu'il n'y avait pas eu utilisation de stratégies de gestion des résistances, que plusieurs des éléments contenus dans le plan de gestion du changement n'avaient pas été mis en place et que les informations contenues dans les différentes publications restaient vagues et générales.

À la lumière de notre recherche, nous avons constaté que la communication joue un rôle important dans la réussite d'une fusion, mais surtout dans la gestion des résistances au changement. De plus, il s'est avéré intéressant de voir que le rôle d'un agent dans la réussite du processus dépendra de sa crédibilité auprès des employés.

Mots clés : fusions municipales, communication d'entreprise, fusions et acquisitions, résistances au changement, changement organisationnel.

## INTRODUCTION

Comme le milieu des affaires bouge à une vitesse impressionnante, il est normal que les organisations soient dans l'obligation de s'adapter aux changements. Par ailleurs, les entreprises sont formées d'individus qui eux n'ont pas tous la même capacité d'adaptation au changement. Lorsque la direction annonce les changements à venir, les employés ont souvent davantage d'appréhension que d'espoir (Giroux, 1998). On peut donc s'attendre à des réactions plus ou moins visibles de leur part. Ces réactions sont alors vues comme des résistances au changement. Plus ou moins néfastes, ces réactions doivent être prises en compte par les dirigeants.

Il nous est donc apparu important d'investiguer le phénomène des résistances afin de mieux les comprendre. Comment les éléments communicationnels dans le changement permettent-ils de gérer les résistances? Comment peut-on traiter les résistances? Quels sont les types de résistances? Toutes ces questions nous ont amené à faire cette recherche. Nous croyons qu'une meilleure compréhension de ces réactions nous permettrait d'être en mesure d'agir sur celles-ci et ainsi, faciliter le changement. De plus, en identifiant quels sont les moyens de communication qui permettent de gérer les résistances, nous serons en mesure de développer des stratégies efficaces pour mobiliser le personnel et, encore une fois, faciliter le processus de transition. Plus particulièrement, nous croyons que cela s'avère encore plus essentiel dans un processus de fusion ou d'acquisition car ces deux opérations impliquent des changements en profondeur de l'organisation.

Dans ce mémoire, il sera ainsi question des résistances au changement dans un processus de fusion. Le texte est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre fait état de la problématique se rapportant à la communication dans le changement. Nous discutons brièvement du processus de fusion ou d'acquisition, ainsi que de la communication organisationnelles. Nous présentons également notre cas d'analyse soit la fusion de huit municipalités de la Rive-Sud

pour former la nouvelle ville de Longueuil. Nous terminons le chapitre en énonçant notre question de recherche.

Dans le deuxième chapitre, on trouve la présentation du cadre théorique. Nous précisons les différents thèmes abordés dans le mémoire à l'aide d'une revue de la littérature. Ainsi, il est question de la théorie sur les fusions et acquisitions, de l'importance de la communication organisationnelle, de la théorie sur la gestion de changement et plus spécifiquement, des résistances au changement. Au terme de ce chapitre, nous aurons élaboré un modèle qui nous permette de procéder à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

Le chapitre suivant précise notre méthodologie de recherche. Ainsi, nous mentionnons que nous avons choisi de faire une étude de cas. Nous précisons les motivations qui nous ont poussé à choisir ce type de méthodologie. Ensuite, nous décrivons notre terrain ainsi que les outils qui nous servent pour recueillir les données. Finalement, nous abordons les limites de la recherche.

Le quatrième chapitre présente les résultats recueillis, ainsi ceux provenant de l'analyse de contenu et des entrevues. Le chapitre est divisé en trois sections, soit la présentation du Livre Blanc du Comité de transition, l'analyse des documents émis par le Comité et les faits saillants des entrevues.

Le dernier chapitre consiste en une analyse des données. Nous répondons donc à nos questions de recherche que nous avons préalablement établies dans la problématique. Pour ce faire, nous analysons les moyens de communication utilisés, la stratégie de gestion de changement adoptée et les réactions engendrées par le processus.

Nous terminons ce mémoire par une conclusion où nous discutons de l'apport de notre recherche dans les théories des résistances au changement. Nous présentons les conclusions importantes auxquelles nous sommes arrivés et qui seraient susceptibles d'aider des individus dans la planification du changement. Finalement, nous exposons nos pistes de recherche découlant de notre réflexion.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, it is the one that is most adaptable to change.”*

Charles Darwin

#### 1.1 La problématique des fusions et acquisitions

Face à une mondialisation croissante des marchés, ainsi qu'à des consommateurs plus exigeants et meilleurs connaisseurs des produits, les organisations sont contraintes de se lancer dans une course à la performance. Pourtant, toutes n'ont pas les reins assez solides pour jouer dans la cour des grands. C'est pour cette raison qu'il est de plus en plus fréquent de voir deux organisations fusionner. En s'unissant, les organisations espèrent pouvoir atteindre ensemble des résultats qu'elles n'auraient pu accomplir séparément et mieux se positionner sur les marchés mondiaux (Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1991). Ainsi, elles augmentent leur pouvoir d'achat et réduisent les risques de perdre la course aux profits. Les fusions et acquisitions facilitent aussi les transactions internationales en raison de la tendance à la réduction du nombre de barrières commerciales et à l'augmentation des accords mondiaux comme celui du libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique (Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1991).

Au Canada, l'année 2000 a constitué une année record pour le nombre de fusions et acquisitions enregistrées. Durant cette année, la valeur des fusions et acquisitions s'élevait à plus de 220 millions US. En 2002, la vague des fusions et acquisitions a subi un recul important par rapport aux deux années précédentes, et a atteint son plus bas niveau en sept ans (Dupaul, 2002). Selon l'auteur, cette situation est attribuable à la reprise difficile de l'économie américaine, la menace croissante d'une guerre en Irak et la perte de confiance des investisseurs dans les marchés boursiers.

## 1.2 Des fusions, des acquisitions et des personnes...

Bien que les marchés semblent envoyer des signes favorables aux fusions et aux acquisitions, les chiffres démontrent que le processus ne conduit pas toujours aux résultats espérés. Selon des études récentes, plus de 80 % des entreprises qui ont été impliquées dans une fusion citent la croissance comme facteur dominant, et venant seulement loin derrière, en deuxième place, la synergie de coût (Habeck, Kröger et Träm, 2001). En 1998-99, une enquête mondiale a été menée par A.T. Kearney sur la création de valeur suite à une fusion. Dans 58 % des 115 fusions analysées, les objectifs de création de valeur fixés par la direction n'étaient tout simplement pas atteints (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Dans plus de la moitié des cas étudiés, les partenaires financiers des protagonistes de la fusion vivaient de grandes déceptions et les collaborateurs se démotivaient dans leur démarche car les deux entreprises fusionnées, au lieu d'accroître leur valeur, finissaient par la diminuer. On oublie fréquemment qu'un processus de fusion ou d'acquisition ne repose pas simplement sur des chiffres.

Lorsque l'on regarde sur le plan historique, les facteurs économiques ont largement dominé les décisions dans le domaine des fusions et acquisitions. De même ce sont les critères financiers et les raisonnements économiques qui ont été le plus souvent utilisés pour faire le diagnostic et l'analyse de l'échec d'une fusion ou d'une acquisition (Breault, 2003). Lors d'une fusion ou d'une acquisition, des lacunes peuvent survenir autant sur le plan de la

planification, de l'information, de l'encadrement ou encore du suivi. Dans 80 % des cas d'échec d'une fusion ou d'acquisition, c'est une mise en œuvre erronée de la stratégie qui est en cause, et non la stratégie à proprement parler (Allaire, 2001). Par ailleurs, quand les fusions et acquisitions sont traitées sous l'angle de la réussite, on s'aperçoit que le facteur humain prend une large place dans cette réussite. L'échec ou la réussite d'une fusion est bien souvent une question de personne (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Le facteur humain devient une clé importante de tous changements organisationnels (Bareil, 2004).

Que l'on parle de fusions ou d'acquisitions, les retombées organisationnelles sur le plan humain sont importantes. Alors que l'on estime le taux d'échec d'un changement organisationnel entre 20 % et 80 % (Bareil, 2004), on oublie souvent que les individus touchés par le changement sont au cœur du processus. Ils portent sur leurs épaules une partie importante du succès de la mise en œuvre du processus de changement (Bareil, 2004). L'individu crée de nouvelles habitudes, plus conformes à l'objectif de changement, s'il a la volonté de changer et d'y mettre les efforts nécessaires (Bareil, 2004). Il est maître de ses actions et peut faire en sorte que le changement atteindra ou non les buts fixés (Bareil, 2004).

Comme le mentionnent Gosselin et Archambault (2001), l'annonce d'un changement majeur comme une fusion ou une acquisition représente un moment d'incertitude et de remise en question pour l'employé et ce, sur plusieurs plans, entre autre les tâches, les ambitions de carrière et les relations entre collègues. Les employés se trouvent pris dans un engrenage qu'ils n'ont en rien choisi et dont ils ne connaissent pas tous les tenants et aboutissants (Bareil, 2004). Les changements organisationnels entraînent une augmentation du stress, des frustrations et des conflits non résolus qui peuvent occasionner chez certains individus de l'anxiété, des cas d'épuisement professionnel et de la dépression. (Bareil, 2004).

Lorsqu'on transforme une organisation, on ne change pas seulement des processus mais aussi des habitudes de vie, un climat de travail et une culture. Cela engendre des répercussions importantes sur les employés qui sont les premiers affectés par la situation. Tout changement demande une capacité d'adaptation que tous ne possèdent pas nécessairement (Alain, 1996). Le processus de changement d'une organisation peut être

planifié et mis en œuvre rapidement. Il en va tout autrement dans le cas d'un individu dont on ne peut prévoir et forcer les réactions (Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1991).

Les changements organisationnels remettent en cause bien des sphères de l'univers des individus touchés par ce changement dont les savoirs, la motivation et les outils de travail. Cela engendre donc des réactions de toutes sortes qui peuvent bien souvent être interprétée comme des résistances. Les résistances au changement sont souvent vues de façon négative par les gestionnaires et comme des actes de mauvaise foi (Bareil, 2004). Certains décideurs du changement croient que si un individu résiste au changement, c'est seulement parce qu'il ne veut pas changer (Bareil, 2004). Ainsi, la communication devient un moyen pour traiter ces résistances et accompagner les individus à travers le changement.

### 1.3 La communication lors d'une fusion ou d'une acquisition

Tel qu'abordé précédemment, la réussite ou l'échec d'une fusion ne tient pas seulement à l'aspect financier, mais aussi à l'aspect humain. En ce sens, de nombreuses recherches sur les fusions et acquisitions réalisées en dehors des champs classiques de la finance ou de l'économie, font ressortir les facteurs qui permettent de mener à bien une fusion ou une acquisition (Breault, 2003). Il semble que la communication soit un facteur de premier ordre dans la réussite ou l'échec d'un processus fusion ou d'acquisition. Il devient alors primordial pour cette organisation de dialoguer avec ses employés, afin de les informer des changements qui découleront de l'opération de fusion ou d'acquisition.

On remarque, bien souvent, que les gestionnaires ont de la difficulté à communiquer clairement avec leurs employés car ils ont des appréhensions face aux questions qui pourraient leur être posées ou ils ne veulent pas porter le lourd fardeau d'annoncer les conséquences du changement pouvant être perçues comme négatives par ceux-ci (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Pourtant, selon Anstett (2001), les gestionnaires devraient passer

jusqu'à 80 % de leur temps à communiquer avec leurs employés. Si la communication n'est pas bien planifiée, constante et bien gérée, on s'expose à l'apparition des rumeurs. Ces rumeurs viennent alors nourrir d'autres problèmes, surtout dans un contexte d'incertitude où leur propagation est plus importante et plus rapide (Gosselin et Archambault, 2001).

Quand on parle de communication dans une fusion ou une acquisition, il importe de soulever l'aspect de la qualité. Il ne s'agit pas de seulement de communiquer le changement pour en assurer la réussite. En effet, une corrélation positive peut être observée entre le fait de disposer d'un plan de communication rigoureux pour l'ensemble du processus de fusion et d'acquisition et le succès de celle-ci (Breault, 2003). Il faut établir une communication bidirectionnelle, claire et rigoureuse. Comme le mentionnent Gosselin *et al.* (2001), une telle qualité de communication est un facteur important puisque

la qualité perçue des communications et particulièrement l'attitude des dirigeants (ouverture, optimisme, honnêteté) démontrée par le processus de communication lors de l'annonce et de l'intégration était associée positivement à la confiance, l'engagement et la satisfaction au travail chez le personnel, et ce, même plusieurs années après la fusion (p.46).

Les critères de bidirectionnalité, clarté et rigueur doivent s'appliquer aux communications destinées à tous les acteurs touchés par la fusion, car les répercussions du processus peuvent venir ébranler tous les groupes de personnes qui gravitent autour des entreprises touchés (Breault, 2003). Une communication de qualité devient ainsi un outil puissant pour rallier tout le monde dans l'atteinte d'un objectif commun. Pour être efficace, la communication devra être adaptée aux différents publics qui gravitent autour et dans l'organisation. Cibler un public permet d'optimiser ses chances d'entrer en contact avec lui et de le faire de façon optimale. Ainsi, on se doit d'utiliser des moyens de communication qui seront facilement accessibles aux divers publics (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Nous verrons les implications de la communication dans une situation changement, dans le cas de la fusion de la Ville de Longueuil.

#### 1.4 Les fusions municipales : contexte de Longueuil

La vague des fusions n'a pas touché seulement le secteur privé de l'économie. Le gouvernement a aussi envisagé cette stratégie comme une occasion de développement. C'est pourquoi en janvier 2002, le Québec voyait naître, en pleine controverse, de nouvelles municipalités. Loin de passer inaperçu dans le paysage médiatique québécois, ce bouleversement allait toucher autant les employés municipaux que les citoyens de ces villes. Malgré plusieurs récriminations et objections de toutes sortes, le gouvernement soutenait que ces changements étaient nécessaires et qu'ils amèneraient de nombreuses économies. À la lumière du travail accompli pour réaliser ces fusions, il importe de se questionner autant sur les résultats obtenus que sur les moyens utilisés pour y parvenir. Nous faisons face ici à une problématique sociale importante. Les fusions ont changé l'environnement de travail des employés et la vie de quartier des citoyens. Ces bouleversements ne peuvent laisser indifférents les personnes touchées par ces fusions. Les citoyens, tout autant que les employés, ont assisté à la mise en place d'une nouvelle structure et d'un nouveau mode de fonctionnement sans que personne ne vienne leur demander leur avis.

En 2000, le gouvernement provincial est en pleine réforme de l'organisation municipale. Le gouvernement nomme alors un mandataire pour faire l'évaluation et tirer des conclusions sur d'éventuels regroupements municipaux. Le 11 octobre 2000, dans un rapport présenté à la Ministre d'État aux affaires municipales et à la Métropole, Madame Louise Harel, le mandataire fait état de ses conclusions sur l'organisation municipale de la Rive-Sud (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). Au terme de son travail, le mandataire recommande la fusion de huit municipalités de la Rive-Sud. Il constate que ces villes représentent un ensemble fragmenté et disparate, et que leur cloisonnement ralentit le progrès urbain (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). À la suite de ce rapport (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002), le 20 décembre 2000, le gouvernement provincial adopte et sanctionne la *Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale*

*municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (Loi 170)<sup>1</sup> dont l'Annexe III constitue la nouvelle Ville de Longueuil.

Cette loi crée un nouveau concept, celui d'« arrondissement ». Les anciennes villes deviennent donc des arrondissements ayant certaines responsabilités, mais qui sont chapeautées par une grande ville. Les arrondissements sont responsables des services de proximité: la gestion des permis, l'entretien des rues, le déneigement, l'enlèvement des ordures, la culture et les loisirs. Les autres services sont gérés par la grande ville. De plus, le gouvernement québécois a pris certains engagements qui causèrent bien des maux : aucun compte de taxes individuel ne pourrait augmenter de plus de 5%, aucunes mises à pied ne pourraient être faites et les conventions collectives des arrondissements devraient être harmonisées sans voir la masse salariale augmentée (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002).

Pour mener à bien le processus de fusion, le gouvernement constitue un comité de transition. Ce comité est considéré comme un organisme mandataire de l'État et comme une personne morale en vertu de l'article 90 de l'Annexe III de la Loi 170. Il est constitué d'un président, six membres, un(e) secrétaire et un(e) adjoint(e) au président tous nommés par la Ministre d'État aux affaires municipales et à la Métropole. Le mandat du Comité de transition s'échelonnait du 1<sup>er</sup> janvier 2001 au 31 décembre 2001. Selon l'article 102 de l'Annexe III de la Loi 170, la mission du comité était :

de participer, avec les administrateurs et employés des municipalités visées à l'article 5 et de leurs organismes, à l'établissement des conditions les plus aptes à faciliter pour les citoyens de la ville nouvelle la transition entre les administrations existantes et la ville nouvelle<sup>2</sup>.

Selon le texte de loi, le Comité de transition a les responsabilités suivantes :

- constituer un comité consultatif avec les huit maires des municipalités regroupés;
- préparer les premières élections;

---

<sup>1</sup> Pour ne pas alourdir le texte, cette loi sera par la suite désignée par le vocable numérique : Loi 170.

<sup>2</sup> Comité de transition de la Ville de Longueuil. (2002). *Bâtir une ville: destination Longueuil*: Gouvernement du Québec, p. 9

- surveiller les activités financières municipales;
- organiser l'administration de la nouvelle ville;
- organiser les ressources humaines de la nouvelle ville;
- préparer le budget pour le premier exercice financier de la ville;
- faire l'inventaire des organismes oeuvrant en matière de développement économique.

Il peut aussi faire l'étude de la possibilité de changer le nom de la ville et émettre ses recommandations sur le sujet. Le Comité a de plus la responsabilité de fournir aux citoyens toute l'information qu'il jugeait pertinent sur le déroulement de sa mission. Enfin, le Comité disposait de leviers prévus par la loi :

- le pouvoir de former tout sous-comité qu'il jugeait nécessaire;
- le pouvoir d'engager des employés ou recourir aux services d'experts;
- le pouvoir d'exiger de toute municipalité qu'elle fournisse tout document ou information qu'il juge utile;
- le pouvoir de requérir les services de fonctionnaires ou employés des municipalités;
- l'obligation pour les membres de conseils, fonctionnaires et employés des municipalités de collaborer avec les membres et le personnel du Comité de transition.

Au terme de son mandat, le Comité de transition était dans l'obligation de remettre un rapport de ses activités et de ses recommandations à la Ministre d'État aux affaires municipales et à la Métropole.

Cette fusion allait réunir huit villes de la Rive Sud, soit Brossard, Greenfield Park, LeMoyne, Longueuil, Saint-Bruno, Saint-Hubert et Saint-Lambert. Le défi était de taille puisque ces villes étaient de niveau économique différent, de structure administrative différente, de taille différente et d'image différente. Les municipalités de Brossard, Boucherville, Saint-Lambert et Saint-Bruno avaient une image de villes riches et en bonne santé financière, ce qui n'était pas le cas des quatre autres villes. LeMoyne, Longueuil, Greenfield Park et Saint-Hubert étaient considérées comme des villes pauvres dont l'image tranchait avec celle des villes plus riches.

Le 5 février 2001, les membres du Comité de transition commençaient une visite qui leur permettrait d'avoir une vue d'ensemble de la situation de chacune des huit municipalités. Au programme, des rencontres étaient prévues avec les élus, les fonctionnaires municipaux et les fonctionnaires des MRC (Municipalité Régionale de Comté) Champlain, Lajemmerais et La

Vallée-du-Richelieu. Il y a lieu de tracer un portrait géopolitique des différentes municipalités juste avant le mariage forcé en 2001 (Statistique Canada, 2001).

Quatrième ville en importance au Québec en 2001, Longueuil a vu le jour en 1845. En 2001, elle comptait une population de 128 016 habitants répartie sur un territoire de 44 km<sup>2</sup>. Elle possédait donc une administration complexe et bien établie. À Longueuil, les plus riches côtoient les plus pauvres. Le salaire moyen déclaré est de 21 317 \$, ce qui positionne Longueuil au deuxième rang du plus faible revenu moyen. Longueuil était une ville multiethnique avec 7,64 % de sa population qui appartient à une minorité visible, ce qui la place au troisième rang. Elle pouvait compter sur un bon réseau d'infrastructures sportives et culturelles, malgré un niveau de dépenses plus faible que la moyenne pour son réseau de bibliothèques. Avec la fusion, le nouveau Longueuil retrouverait la configuration qu'avait la seigneurie ancestrale à laquelle on ajouterait les territoires de Boucherville, Brossard et Saint-Bruno.

Saint-Lambert était une ville de 21 051 habitants pour une superficie de 8,15 km<sup>2</sup>. Elle avait été créée en 1857. C'était avec la construction du Pont Victoria, sur lequel passe une voie ferrée, que la ville attira une population majoritairement anglophone et riche. Dans les faits, en 2001, elle avait le revenu moyen déclaré le plus élevé avec 33 600 \$. Pour ce qui est de la langue, avec 15,86 %, elle était la deuxième ville ayant le plus fort pourcentage de ses habitants parlant uniquement anglais. Compte tenu de la valeur élevée des résidences du territoire, les citoyens de Saint-Lambert avaient le compte de taxe le plus élevé de la région et ce, malgré un taux d'imposition bas. Dans son budget, Saint-Lambert dépensait beaucoup d'argent sur le remboursement de ses dettes, l'entretien des arbres et parcs, et sur son corps de police. D'ailleurs, elle était la deuxième ville à tirer le plus d'argent des contraventions données par ses policiers (Schnobb, 2001).

Deuxième ville au chapitre du nombre d'habitants en 2001, Saint-Hubert comptait 75 912 habitants sur un territoire de 65,98 km<sup>2</sup>. Créée en 1864, elle avait une image de ville pauvre, et pourtant, elle arrivait quatrième au chapitre du revenu moyen déclaré avec 23 978 \$. Elle est aussi quatrième au niveau du plus faible taux de chômage avec 6,3 % et du

plus haut taux de minorités visibles présentes dans la population avec 7,51 %. C'était la seule ville de la Rive-Sud à avoir un plancher d'emploi pour les cols bleus, pompiers et policiers; elle se méritait donc le statut de ville de « gauche » (Schnobb, 2001). L'administration ne faisait pas dans l'extravagance. Par exemple, l'hôtel de ville était situé dans un centre commercial (Schnobb, 2001). C'est à Saint-Hubert que l'on retrouvait le plus haut taux d'imposition des huit villes fusionnées. Par ailleurs, la valeur moyenne des maisons y étant plutôt basse, l'impact du taux élevé d'imposition s'en trouvait affaibli (Schnobb, 2001).

La ville de Saint-Bruno-de-Montarville vit le jour en 1845. En 2001, Saint-Bruno avait le plus faible taux de chômage des huit villes avec 3,7 % seulement. Elle s'étendait sur une superficie de 43,28 km<sup>2</sup> et comptait une population de 23 843 habitants. Elle arrivait aussi troisième au niveau du plus haut revenu moyen déclaré avec 31 249 \$. Dans son budget annuel, Saint-Bruno portait une attention particulière au remboursement de la dette, à la réfection du réseau routier et à l'entretien des parcs. Une grande part de ses revenus provenait de son parc industriel important situé à proximité de l'autoroute 30 et de la zone commerciale entourant le complexe des Promenades Saint-Bruno. Enfin, elle était avant dernière pour le pourcentage de minorités visibles dans sa population avec 2,25 %.

Plus petite des municipalités, LeMoine s'étendait sur 1 km<sup>2</sup> et comptait 4 855 habitants. Ville créée en 1949, son territoire est aujourd'hui complètement occupé. C'était la ville ayant le plus faible revenu moyen déclaré avec 19 037 \$. Elle avait aussi le deuxième taux de chômage le plus élevé en 2001 avec 8 %. Côté infrastructures, les citoyens de Ville LeMoine utilisaient les installations sportives et culturelles de Saint-Lambert, et ce, aux frais de la ville. Après les fusions, cette ville a été annexée à Saint-Lambert pour former l'arrondissement Saint-Lambert-LeMoine.

Greenfield Park, créée en 1949, a connu un fort développement avec la construction du pont Victoria et de la voie ferrée menant à Montréal. En 2001, elle était la municipalité où le nombre de personne parlant uniquement l'anglais était le plus élevé, soit 35,44 % de la population. Elle avait même le statut de ville bilingue. Elle s'étendait sur un territoire de 4,78 km<sup>2</sup> et comptait 16 978 habitants. Elle avait le taux de chômage le plus élevé des huit

villes avec 8,5 % mais se situait au cinquième rang du revenu moyen déclaré avec 23 265 \$. Les commerces situés sur le boulevard Taschereau contribuaient substantiellement aux revenus de la ville. Au niveau du pourcentage de minorités visibles dans la population, elle arrivait au deuxième rang avec 12,45 %.

La construction du pont Champlain a stimulé grandement le développement de la ville de Brossard, fondée en 1958. En 2001, seulement la moitié du territoire était occupé. Brossard détenait une réputation de ville multiethnique. En regardant les statistiques de 2001, on constate que c'était bel et bien le cas avec 27,65 % de la population qui appartient à une minorité visible (Statistique Canada, 2001). Elle était aussi troisième pour le pourcentage de personne parlant uniquement anglais avec 13,90 %. Brossard arrivait sixième au chapitre du revenu moyen déclaré avec 22 938 \$. Parmi les huit villes fusionnées, c'était celle qui avait le plus recours à la tarification des services, mais le taux de base était plutôt bas. Au niveau des loisirs, la ville bénéficiait d'une grande bibliothèque neuve, mais l'aréna municipale n'était pas en mesure de répondre aux besoins de ses citoyens, ce qui entraînait pour la ville des dépenses pour la location d'un centre sportif privé (Schnobb, 2001).

Finalement, la ville de Boucherville, fondée en 1958, a su tirer profit de la construction du pont-tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine. Ayant maintenant une voie d'accès vers Montréal, de nombreux travailleurs avaient décidé de venir s'installer à Boucherville. Boucherville possédait une population de 36 253 habitants sur un territoire de 70,80 km<sup>2</sup>. Au niveau du revenu moyen déclaré, elle arrivait deuxième avec 32 471 \$. Elle était aussi deuxième au chapitre du plus faible taux de chômage avec 4,1 %. Boucherville avait créé un parc industriel important qui lui permettait de diversifier ses revenus. Les loisirs et la culture étaient très développés. Elle se classait dernière pour le pourcentage de personnes appartenant à une minorité visible (1,92 %) et pour le pourcentage de personnes parlant uniquement anglais (2,27 %).

Ces villes étaient loin d'être étrangères au fait de travailler les unes avec les autres. Toutes ces municipalités, sauf Saint-Bruno et Boucherville, faisaient partie de la MRC Champlain. Saint-Bruno était intégrée à la MRC La Vallée-du-Richelieu et Boucherville à celle de

Lajemmerais. La MRC s'occupait d'établir le schéma d'aménagement du territoire qu'elle desservait. Ainsi, les municipalités composant une MRC devaient travailler ensemble au développement du territoire. Toutefois, il faut dire que, dans le cas de la MRC Champlain, le fonctionnement de l'organisation n'était pas efficace (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2001). Il y avait régulièrement des mésententes et des frictions entre les représentants des villes composant la MRC. De plus, plusieurs municipalités comprises dans la fusion partageaient déjà des services au niveau du traitement des eaux. Encore là, les relations entre elles n'étaient pas des plus cordiales. Les chicanes de clocher étaient fréquentes et il existait une certaine compétition entre les villes. Même si elle ne faisait pas partie de la MRC Champlain, Boucherville partageait des ententes avec les autres villes. Encore une fois, les discordes étaient fréquentes. De son côté, Saint-Bruno n'avait jamais vraiment eu de liens avec les sept autres villes. Elle n'avait pas d'entente avec les autres municipalités pour les services et ne partageait pas non plus le réseau de transport de la Rive-Sud. En fait, Saint-Bruno a été comprise dans la fusion car elle entrait dans les plans du quadrilatère de développement de la Rive-Sud, délimité géographiquement par le fleuve Saint-Laurent, l'autoroute 20, l'autoroute 30 et l'autoroute 10 (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). Les huit villes fusionnées se trouvaient donc toutes comprises dans ce territoire.

Ce bref survol des villes qui ont été fusionnées permet de constater qu'elles étaient bien différentes les unes des autres. Ainsi, le processus de fusion devait tenir compte de ces différences. Aujourd'hui, la grande ville de Longueuil compte deux hôpitaux, quatre CLSC, quatre CHSLD, deux CÉGEP, onze écoles secondaires, quatre-vingt-six écoles primaires, trois campus universitaires, trois commissions scolaires, un réseau de transport en commun par autobus qui s'étend sur tout le territoire, une station de métro, un aéroport et un service de train de banlieue (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). La ville peut compter aussi sur 2 250 employés et fonctionnaires municipaux, une richesse foncière uniformisée totale de 17,1 milliards de dollars (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002) et des revenus totaux de 381,8 millions de dollars (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). La population de la Ville de Longueuil est maintenant de 385 690 habitants (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002), ce qui en fait la troisième plus importante ville

au Québec. Pour assurer le fonctionnement de cette nouvelle ville, en novembre 2001, il y a eu élection d'un maire et de quarante-deux conseillers répartis dans sept arrondissements.

Les chiffres démontrent toute la richesse des ressources de la nouvelle ville. Cependant, une fusion est avant tout un processus humain. Comme nous l'avons vu précédemment, elle touche directement les gens qui constituent l'organisation et gravitent autour. Dans le cas de la Ville de Longueuil, les employés autant que les citoyens ont été impliqués dans le processus de changement. Ainsi, le quotidien des employés municipaux, tout autant que celui des citoyens, a été bouleversé et l'est encore d'ailleurs. Une fusion, quelle soit d'ordre publique ou privée, reste un processus qui implique plusieurs changements.

Comme dans tout changement organisationnel, la communication pendant les fusions a joué un rôle primordial. Nous l'avons vu précédemment, la communication est un des facteurs clés de la réussite ou de l'échec d'un processus de changement organisationnel. Cette recherche tentera de répondre à la question suivante : sur le plan de la communication interne, qu'est-ce qui a été fait pour traiter les résistances au changement exprimées par les employés dans le cas du processus de fusion municipale de la Ville de Longueuil? Afin de répondre à cette question, il importe de se questionner sur deux points : quels ont été les moyens utilisés pour rejoindre les employés des différentes villes? Quelle(s) stratégie(s) de gestion de changement a été utilisée dans le cadre du processus de transition?

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons les théories qui nous permis d'élaborer notre modèle théorique de la gestion des résistances au changement. Ainsi, il sera question de ce que les fusions et acquisition, quelle est la place de la communication dans l'organisation et ce qu'est la gestion de changement. Nous terminerons notre cadre théorique avec la présentation de notre modèle de gestion des résistances au changement vécues par les employés.

#### 2.1 Les fusions et acquisitions

À partir des années 1990, le phénomène des fusions et acquisitions (F/A) a pris de l'expansion tant sur les marchés mondiaux que nationaux. Il importe donc de définir ce que sont les F/A afin de bien comprendre ce qui différencie ces deux processus. De façon générale, les F/A sont toutes deux des opérations financières qui visent l'union de deux entreprises distinctes pour en faire une seule et même entité économique (Rousseau, 1990). Regardons maintenant plus en détails chacune des deux opérations.

Lors d'une acquisition, une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise et ce, en acquérant la totalité ou une partie du capital social de cette dernière (Rousseau, 1990). L'entreprise acquise peut être une entreprise individuelle, une société de personne ou une société par action (compagnie). Suite à la transaction, l'entreprise acquérante peut intégrer à ses activités, à des degrés divers, l'organisation acquise (Rousseau, 1990). Le degré d'intégration se fait en fonction du niveau de contrôle détenu et des objectifs de gestion poursuivis.

Quant à elle, la fusion concerne une ou plusieurs entreprises qui désirent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités (Rousseau, 1990). Ce faisant, elles formeront une nouvelle entité, sur une base égalitaire ou proportionnelle. Le tableau I illustre ces deux formes de regroupement.

**Figure 2.1 Formes de regroupement d'entreprises**

|             |                                   |   |   |
|-------------|-----------------------------------|---|---|
| Acquisition | Entreprise A<br>+<br>Entreprise B | = | Entreprise A<br>(Incluant B)  |
| Fusion      | Entreprise A<br>+<br>Entreprise B | = | Entreprise C<br>(où A et B sont des<br>partenaires<br>relativement égaux) |

Source : Rousseau, 1990

Lorsqu'on regarde le paysage médiatique, on s'aperçoit que les fusions sont plus fréquentes que les acquisitions. Mais est-ce vraiment le cas? En fait, pour savoir à quelle forme de regroupement nous avons affaire, il faut regarder si l'une des deux entreprises domine l'autre, donc aller plus loin que les termes du contrat. S'il y a domination de l'une des deux entreprises, nous sommes en présence d'une acquisition.

Alors, pourquoi nomme-t-on « fusion » ce qui est en fait une acquisition? Il existe plusieurs réponses à cette question, mais deux d'entre elles retiennent notre attention. La première se situe au niveau de la relation entre les deux entreprises. Le pouvoir et l'influence effectivement exercés par l'une ou l'autre des entreprises déterminent davantage la position de chacune d'entre elles qu'un contrat juridique (Rousseau, 1990). Au moment de la transaction, on peut penser que les règles du jeu ne sont que partiellement établies (Rousseau, 1990). La deuxième se situe au niveau sociétal. Selon Majaro (Rousseau, 1990), les valeurs sociales incitent davantage les entreprises à opter pour le titre « fusion ». Les valeurs de domination véhiculées par l'acquisition vont à l'encontre de l'approche égalitaire que vise la société en général, d'où l'utilisation de façon interchangeable des termes F/A (Rousseau,

1990). Ces deux explications nous amènent donc à conclure que l'acquisition est une transaction courante, alors que la fusion constitue une exception à cette règle.

Regardons maintenant les facteurs qui favorisent ou défavorisent les chances de succès d'une F/A. Dans la littérature, il existe de nombreux ouvrages sur les F/A. Ainsi, les facteurs de réussites ou d'échecs sont pratiquement aussi nombreux. Il est intéressant de le répertorier à l'intérieur de grandes catégories. D'abord, il y a deux catégories du côté des facteurs favorables à la réussite d'une fusion. Premièrement, l'entreprise acquéreuse se doit d'investir plus que de l'argent. En fait, elle doit s'assurer qu'elle comprend bien tous les avantages stratégiques de la transaction et doit accroître la valeur de l'entreprise acquise (Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1991). Cela peut se faire de multiples façons, comme par transfert de compétences, consolidation de la structure ou économies d'échelle. Deuxièmement, l'intégration « postfusion » doit être gérée efficacement. Cela aura pour objectif de réaliser rapidement les synergies, de bénéficier de la valeur ajoutée de la fusion et de conserver les ressources stratégiques de l'entreprise (Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1991). Globalement, les répercussions sur l'organisation et sur les employés sont les variables clés du programme d'intégration.

Quant aux facteurs défavorables au succès d'un processus de fusion, on peut les identifier à l'intérieur de sept catégories : la vision, le leadership, la croissance, les gains rapides, la culture d'entreprise, la gestion de risque et la communication. Les partenaires de la transaction ont parfois tendance à ne pas avoir une idée claire du chemin vers la fusion (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Aussi une proportion importante des entreprises ont tendance à ne pas nommer rapidement un leader, ce qui mène bien souvent à une situation de chaos où la loi du plus fort prévaut. De plus, les entreprises ont pour réflexe de voir la croissance comme un facteur dominant de la fusion, ce qui les entraîne à baser toute la stratégie uniquement sur les synergies de coût (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Ensuite, bien des organisations croient que tous les partenaires adhéreront massivement et rapidement à la fusion et ce dès l'annonce. Cela a pour conséquence d'accroître, chez les dirigeants, la difficulté à reconnaître qu'il existe des obstacles culturels à surmonter (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Aussi, la gestion de risque peut s'avérer problématique car les entreprises ont

de la difficulté à prévoir tous les risques inhérents et parce que ces risques sont rarement l'objet d'un débat ouvert (Habeck, Kröger et Träm, 2001). Finalement les entreprises n'utilisent pas toujours la communication comme outil pour réduire le sentiment d'incertitude et de frustration des employés et établir un lien de confiance. Pourtant, qu'elle soit ascendante ou descendante, la communication organisationnelle permet d'aller chercher l'engagement des individus, ce qui devient alors un facteur clé dans la réussite de la F/A.

## 2.2 La communication organisationnelle

La communication organisationnelle a toujours été considérée comme un phénomène important dans les organisations (Barnard, 1938/1968; Simon, 1945/1976 dans Demers et Giroux, 1998). Par ailleurs, on remarque que l'étude de la communication reste peu développée en gestion et en stratégie (Demers et Giroux, 1998). Cela peut être en partie attribuable au fait que c'est un champ d'étude qui s'avère relativement récent, puisque sa théorie fondatrice date de l'année 1949 avec la parution du texte de Shannon et Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*. C'est seulement vers la fin des années 60 que le champ à proprement parler de la communication organisationnelle prend son envol (McPhee et Tompkins, 1985 dans Demers et Giroux, 1998). Quant à la stratégie dans l'organisation, la théorie fondatrice de ce champ date de la publication en 1951 du texte *Formulation and Administration* des professeurs de la *Harvard Business School* (Demers et Giroux, 1998) et c'est dans les années 1970 que l'on voit le champ se développer.

Les dernières décennies ont démontré à quel point la communication devient un aspect important, voire crucial dans le développement des organisations. Les organisations sont aux prises avec des environnements sans cesse changeants. Comme le mentionnent Demers et Giroux, les organisations « doivent acquérir de grandes capacités communicationnelles qui leur permettront de traiter l'information et de la présenter de façon à persuader et fidéliser leurs partenaires » (1998 : 18). Ainsi, il importe de démystifier la communication organisationnelle dans le cadre de ce mémoire.

Il existe de nombreuses définitions du concept de communication organisationnelle, mais l'une d'entre elle sort de l'ordinaire. Selon Schwebig, la communication organisationnelle c'est « la communication où une entreprise ou une organisation parle d'elle-même » (1988 : 18). Elle comporte deux aspects caractéristiques importants : elle se doit d'être stratégique et d'être caractérisée par une permanence et une cohérence fondamentales (Schwebig, 1988).

### 2.2.1 La communication créatrice de sens

Il existe dans les domaines de la gestion et de la communication une multitude d'approches et de théories pour décrire l'organisation et son milieu. Le but du présent travail n'étant pas d'en faire un recensement, nous nous en tiendrons à présenter une vision de l'organisation et de son environnement.

L'organisation est une entité qui fait partie intégrante de la vie quotidienne des individus. Mais la connaissons-nous vraiment? Comme le mentionnent Demers et Giroux, la réalité organisationnelle « n'a pas d'existence objective hors des interprétations faites par les acteurs » (1998 :20). Ce sont les significations subjectives et consensuelles qui donnent du sens à l'expérience organisationnelle (Demers et Giroux, 1998). L'organisation est donc constituée à travers des mots, des symboles et des comportements; c'est en fait une réalité socialement construite. Les ensembles complexes que sont les structures évoluent selon les interactions des individus (Putnam, 1983).

Les individus qui forment l'organisation créent leur propre environnement (Putnam, 1983). Ils ont pour rôle de réaliser leur environnement et les réalités organisationnelles. Leurs actes et leurs interprétations se font en toute liberté (Putnam, 1983). Lorsqu'on regarde l'organisation dans son ensemble, on remarque qu'elle est formée de groupes ayant des motifs et des objectifs divers. Les organisations sont des coalitions de membres ayant différentes priorités (Putnam, 1983). Ce sont les valeurs, les buts et les interactions qui créent et maintiennent les coalitions. La réalité organisationnelle n'a donc pas d'existence en dehors

des interprétations faites par les acteurs (Demers et Giroux, 1998). Résultant de l'interaction entre ses membres, l'organisation est une réalité en constante évolution.

Ainsi, on peut affirmer que le sens ne se trouve pas dans le message, mais il est plutôt dans la représentation que s'en fait le récepteur (Demers et Giroux, 1998). Ce sont les individus qui interprètent les informations transmises; ils n'ont pas un rôle passif. Les acteurs s'approprient le message, c'est donc dire qu'ils le traduisent selon ce qui est significatif dans leur contexte. Le message ne se veut pas uniquement informatif, mais aussi symbolique, c'est-à-dire qu'il peut avoir plusieurs significations en fonction du contexte (Demers et Giroux, 1998). Comme Weick le mentionne (Demers et Giroux, 1998), l'environnement ne peut être connu que par une interprétation des effets produits par les actions posées. Grâce au processus de l'enaction (Weick, 1979), les individus réduisent les situations équivoques. Ce processus de traitement de l'information permet de générer des interprétations, ensuite de faire une sélection de celles qui semblent les plus pertinentes dans le contexte, et enfin, de retenir celle qui pourrait s'appliquer dans le futur (Demers et Giroux, 1998).

Ainsi, l'individualité prend une place importante dans l'organisation. Le processus de communication ne se situe plus simplement dans la transmission d'information entre la direction et les employés. La dimension interpersonnelle de la communication, tout comme l'implication des employés dans une gestion participative sont des éléments cruciaux dans la gestion moderne.

### 2.2.2 La communication interpersonnelle

Dans une organisation, la communication passe bien souvent par les relations interpersonnelles. Selon l'approche systémique initiée par Gregory Bateson, les processus relationnels et interactionnels sont l'essence de la communication. Ce qui compte ce sont les rapports s'établissant entre les individus plus que les individus eux-mêmes et leurs caractéristiques. Dans l'optique systémique, la recherche des causes perd de son importance, et cela en raison du fait que chaque individu influence les autres et est influencée par ceux-ci.

Le processus de communication se veut davantage circulaire que linéaire entre les individus. Pour cette raison, la communication interpersonnelle prend de l'importance dans ce cadre d'analyse. Elle ne « se réduit pas aux actes de parole : elle englobe tous les comportements, les indices et symboles ayant valeur de message pour autrui » (Cormier, 1995 : 43).

Selon Paul Watzlawick et al. (1967 dans Cormier, 1995), il existe deux niveaux interreliés dans toute communication : le niveau du contenu et le niveau relationnel. Au niveau du contenu, on se réfère à ce qui est dit ou exprimé. On transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments. Aussi, on donne des indices sur les motivations, les intensions, l'état affectif de la personne qui émet le message. Quant à lui, le niveau relationnel correspond à la façon dont le tout est dit et surtout comment il est reçu en regard du contexte. Cela se passe souvent dans le non verbal. C'est une partie difficile à décoder en raison du fait qu'elle traduit la plupart du temps « un ensemble complexe d'émotions et de sentiments concernant à la fois la signification du message et la relation entre les personnes » (Cormier, 1995 : 44). Selon l'auteure, la dimension relationnelle de la communication « comporte des significations qui ont souvent autant de poids et d'impact que le contenu du message » (1995 : 45). On ne peut pas s'en tenir uniquement au contenu explicite du message, sinon cela équivaldrait à une amputation de l'interaction de significations nombreuses et essentielles.

De façon plus concrète, la communication interpersonnelle se passe autant entre gestionnaires et employés, qu'entre collègues. Ce qui nous importe ici est la communication qui s'établit entre les gestionnaires et les employés. Il est possible de développer des habiletés qui favorisent et facilitent la communication : l'écoute, le questionnement et le feed-back (Cormier, 1995).

Premièrement, l'écoute peut sembler aussi facile que de s'exprimer, mais il en va tout autrement. Comme le mentionne Cormier, l'écoute « s'avère fondamentale, car elle seule permet à la fois de réduire le fossé qui sépare les être humains et d'apprivoiser la différence d'autrui sans y perdre son identité; elle constitue le mince filet qui nous relie à l'autre » (1995 : 69). Sur le plan organisationnel, on peut considérer l'écoute comme la forme de

communication interpersonnelle la plus importante (Hunt et Cusella, 1983 dans Cormier, 1995). Alors que les gestionnaires consacrent environ 70% de leur temps à communiquer (Rankin, 1957 dans Cormier, 1995), l'art de l'écoute reste à développer. L'écoute attentive est essentielle pour la gestion quotidienne, tout autant que pour régler des problèmes plus épineux. L'écoute « est au cœur de la gestion des différences, de l'intégration et de l'articulation de points vue particuliers et d'intérêts divergents » (Cormier, 1995 : 73).

Il existe deux types d'écoute qui favorise la communication interpersonnelle : l'écoute compréhensive et l'écoute aidante. L'écoute compréhensive passe par une évaluation juste des propos tenus par l'autre. La personne qui écoute doit être en mesure d'inférer les sentiments de l'autre, et ce, de façon correcte (Cormier, 1995). Quant à elle, l'écoute aidante sert à la compréhension de l'autre. Cela passe par l'empathie affective, c'est-à-dire d'avoir la capacité de comprendre et tenter d'entrer dans l'univers subjectif de l'autre, mais sans être submergé par les émotions de celui-ci (Rogers, 1951 dans Cormier, 1995). Les techniques d'écoute active, qui peuvent être utilisées autant avec l'écoute compréhensive qu'aidante, permettent de transmettre à l'autre notre ouverture à le comprendre et le fait que nous soyons à sa disposition pour l'écouter (Cormier, 1995).

Deuxièmement, le questionnement vise à réduire les ambiguïtés et les distorsions qui peuvent survenir dans la communication, soit l'aspect qualitatif du processus d'interaction. Comme le mentionne Cormier (1995), il y a une tendance chez les gestionnaires à poser des questions essentiellement fermées où leur collaborateur s'efforce de trouver LA bonne réponse. Ce comportement est bien évidemment à éviter; il faut plutôt que les individus deviennent des partenaires. Lors du questionnement, des attitudes justes « font des deux personnes engagées dans ce processus de véritables partenaires dans l'analyse d'une situation, dans la découverte de significations ou de perspectives nouvelles ou dans la résolution de problèmes (Cormier, 1995 : 105). Il y a quatre types de questions (Cormier, 1995) : la question fermée (exige une réponse brève, contenant des faits), la question ouverte (le contenu est développé par l'autre), la question orientée (une opinion, une suggestion ou un conseil sont formulés sur la forme d'une question) et la question multiple (contient une suite de questions ouvertes et fermées qui ne laissent pas à la personne le temps de répondre).

Enfin, troisièmement, le feed-back est un processus qui intervient dans n'importe quelle communication au niveau verbal ou non verbal. Seulement, dans un cadre interpersonnel, le feed-back devient, pour les autres, une façon de transmettre une perception et une évaluation du comportement d'un individu (Ashford, 1986; dans Cormier, 1995). Ce qui est important, c'est la façon dont le comportement d'une personne est compris par les autres qui l'entourent. Le feed-back peut être donné selon trois types : le contenu (une description, une réaction personnelle ou une inférence à une conclusion personnelle), la valence (met en évidence les comportements et les performances, peut être positif ou négatif) et la direction du processus (feed-back organisationnel ascendant ou descendant). Le feed-back positif sert essentiellement à « renforcer un comportement jugé désirable et efficace » (Cormier, 1995 : 125), alors que le feed-back négatif ou critique s'impose « pour modifier un comportement jugé inefficace ou inapproprié, une performance inadéquate, soit pour remettre en question des façons de voir improductives » (Cormier, 1995 : 130). Le feed-back positif vient récompenser un individu dans son travail, ainsi il sera généralement bien accueilli. Par ailleurs, il faut faire preuve de délicatesse et tact pour utiliser le feed-back critique qui s'inscrit davantage dans une démarche de confrontation. S'ils sont utilisés à bon escient par les gestionnaires, les habilités que sont l'écoute, le questionnement et le feed-back, deviennent des outils essentiels dans une stratégie de gestion davantage participative.

### 2.2.3 La gestion participative

Dans les écoles d'administration, les théories modernes de gestion enseignées valorisent la participation de tous et chacun dans la construction de l'organisation. Seulement, certains auteurs, comme McGregor (1970; dans Cormier, 1995), ont affirmé que la participation est un des concepts des relations humains qui avait été bien mal compris. Pour chacun, la participation des autres peut prendre un sens quelconque. Pris à son sens le plus étroit, la non-participation peut même être considérée comme une forme de participation (Cormier, 1995).

Les grands discours, la redéfinition continuelle des équipes de travail et les moyens techniques déployés ne font de la participation un outil de gestion efficace. En fait, c'est plutôt la qualité, que la quantité de participation, qui la rend si importante. Une qualité de participation « différente et plus exigeante repose essentiellement sur une transformation des mentalités, des attitudes, des croyances et des valeurs qui prévalent dans l'organisation » (Cormier, 1995 : 31). Ainsi, un changement d'attitude au niveau autoritaire est essentiel à l'implantation d'un style de gestion participatif. Il n'existe pas de recette magique pour implanter la gestion participative; il faut que tous les membres de la direction croient en cette philosophie et changent leur concept de l'organisation. La participation des employés dans le développement social de l'organisation peut devenir un atout important lors de l'implantation d'un changement organisationnel. Les employés sont bien souvent la clé pour le succès ou l'échec d'un processus de changement.

### 2.3 Le changement organisationnel

Effectuons un survol du concept de changement planifié. Celui-ci se démarque du simple changement de par son caractère délibéré et conscient. Ici, on cherche à atteindre un but précis, un objectif particulier. Les planificateurs auront recours à un savoir accumulé sur le processus de changement comme tel. On veut pouvoir instaurer une nouvelle façon de faire qui semble meilleure pour l'organisation. Les différents modèles de changement planifié permettent, chacun à leur façon, de s'orienter dans une démarche d'action, ou du moins, de comprendre ce qui se passe lors d'un tel changement.

Les ouvrages sur les changements organisationnels sont très nombreux, tout comme le sont les écoles de pensées se rapportant au sujet (Demers, 1999). Cependant, il est possible de faire des regroupements selon le développement historique. Ainsi, il est possible de diviser la recherche en trois grandes périodes (Demers, 1999): la croissance et l'adaptation, la mort ou la transformation et l'apprentissage et l'évolution.

La première période se situe après la Seconde Guerre mondiale. Le temps est à la libéralisation des mœurs et à l'abondance. La prospérité économique crée un sentiment que tout peut être possible. Cet état d'âme impose sa couleur à la recherche en changement organisationnel. À cette époque, on s'exprime surtout en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). On aborde le changement comme un progrès, un processus de développement graduel. Le dirigeant est vu comme un être rationnel qui opère dans un environnement relativement favorable et prévisible (Demers, 1999). Il peut donc modeler son entreprise à sa guise pour la faire grandir. On remarque qu'à cette période, il y a quatre grandes théories qui se démarquent (Demers, 1999) : les théories de la croissance, la théorie du cycle de vie, la théorie de la contingence et le développement organisationnel. Les théories de la croissance mettent l'accent sur l'augmentation graduelle de la taille de l'organisation. Cette croissance dépend de la disponibilité des ressources managériales. La théorie du cycle de vie s'inspire de la métaphore biologique. L'organisation est associée à l'organisme vivant et la croissance à un phénomène naturel correspondant à une logique interne (Demers, 1999). On conçoit que le changement peut être difficile lorsqu'on passe d'une étape à une autre, mais le processus se déploie de façon progressive. On constate aussi que le déclin et la mort de l'organisation ne font pas partie des étapes du cycle de vie. Les théories de la contingence présentent l'organisation comme un système ouvert (Demers, 1999). Selon cette perspective, la cohérence entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'entreprise est essentielle à la survie et à la performance de l'entreprise. Le dirigeant doit alors prendre en compte l'environnement dans lequel évolue son organisation. Par ailleurs, ces travaux ne traitent pas du processus de changement comme tel (Demers, 1999). Finalement, les théories du développement organisationnel s'intéressent davantage au développement de modèles qui expliquent le pourquoi et le comment du changement organisationnel. On propose ici plutôt un modèle d'intervention (Demers, 1999). On aspire à améliorer la qualité de vie organisationnelle, la satisfaction des employés et à accroître la performance.

À la fin des années 1970, l'économie est à son plus mal. La population nord-américaine vit un choc causé par la décroissance économique et l'irruption de la force industrielle asiatique. Cela entraîne une remise en question sérieuse du modèle américain et place les questions

économiques au centre d'un débat de société (Demers, 1999). C'est dans cet environnement qu'émerge la deuxième période, celle de mort ou transformation. À cette époque, on voit le changement comme un processus discontinu et révolutionnaire. C'est un événement dramatique; le changement qui se veut radical est une réponse délibérée de la part des dirigeants à une crise réelle ou anticipée (Demers, 1999). L'organisation est vue comme une configuration fortement intégrée, dotée d'une grande force de résistance à tous les changements. Cette période voit naître quatre grandes théories : l'écologie des populations, l'approche configurationnelle, les théories culturelle et cognitive, et la théorie de l'équilibre ponctué. Dans la théorie de l'écologie des populations, on voit que c'est le remplacement des organisations par de nouvelles organisations mieux adaptées qui sous-tend le changement (Demers, 1999). On affirme aussi qu'un changement radical dans une entreprise ne peut mener qu'à la mort de celle-ci. De son côté, la théorie de l'approche configurationnelle met l'accent sur les actions entreprises par des dirigeants-stratèges (Demers, 1999). Contrairement à la théorie précédente, on dit qu'un changement global et rapide serait préférable. Une telle action permettrait de briser l'inertie, de diminuer les risques d'incohérence et de réduire les coûts de changement. Dans la perspective des théories culturelles et cognitives, le changement entraîne la douleur et de l'insécurité compte tenu de la transformation des valeurs dans l'organisation. Ici, on introduit une dimension symbolique en insistant sur l'importance des dirigeants comme leaders charismatiques. Enfin, les théories de l'équilibre ponctué constituent le point de rapprochement entre les théories des deux premières périodes. Le changement organisationnel serait graduel et convergerait avec la direction établie. Il y aurait de longues périodes de stabilité, ponctuées de courtes périodes de crises généralement dues aux transformations dans l'environnement (Demers, 1999).

Le début des années 1990 a vu naître une nouvelle réalité : la seule chose prévisible devenait maintenant le changement. L'accélération des cycles économiques entraîne un accroissement de la concurrence et ce, au niveau mondial. Les nouvelles technologies de communication accroissent l'instabilité et l'imprévisibilité des marchés (Demers, 1999). Les transformations se suivent à rythme effréné. Cette période, qui commence à la fin des années 1980, se caractérise par l'apprentissage et l'évolution. Le changement devient une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation (Demers, 1999). De plus,

l'évolution organisationnelle ne concerne plus seulement les dirigeants comme avant, elle est l'affaire de tous les employés. On peut aller jusqu'à dire que les membres de l'organisation en sont les instigateurs, et, dans ce cas, les dirigeants deviennent des agents de changement (Demers, 1999). Les organisations ne peuvent se permettre de stagner; elles doivent sans cesse se renouveler pour rester performantes. Les différentes approches de cette période s'intéressent simultanément au « quoi », au « comment » et au « pourquoi » du changement (Demers, 1999). Elles adoptent une vision contextualisée du changement. Les théories importantes de cette période sont les théories de l'apprentissage organisationnel, l'approche évolutionniste, les théories de la complexité et les théories constructivistes notamment celles qui s'inspirent du structurationnisme. Dans les théories de l'apprentissage organisationnel, le changement est un processus continu, un phénomène émergent et proactif. L'apprentissage est vu comme l'aboutissement d'un changement cognitif et d'un agir différent. Tout comme l'approche précédente, ce courant tient son origine des années 1960. L'approche évolutionniste se base sur le cycle d'évolution des espèces. L'émergence aléatoire ou programmée de certains éléments nouveaux pourrait expliquer l'évolution organisationnelle (Demers, 1999). Certains éléments seraient choisis par l'organisation pour être institutionnalisés après expérience. Cette approche envisage le changement organisationnel comme une dynamique à la fois programmée et spontanée. Ensuite, les théories de la complexité s'intéressent à modéliser le comportement des systèmes complexes (Demers, 1999). On met ici l'accent sur la coexistence de la stabilité et du changement dans l'entreprise. Une théorie importante de cette approche est celle du chaos. Le changement est un phénomène naturel qui est composé d'ordre et de désordre. Enfin, les théories constructionnistes inspirées du structurationnisme conçoivent l'organisation comme une construction sociale. Chaque interaction est l'occasion pour les membres de l'organisation de faire des changements, intentionnellement ou non (Demers, 1999). La situation des divers acteurs dans l'entreprise occasionne des pratiques différenciées, et ainsi il existe différents agents de changement. Toutes les théories de la troisième période ne positionnent plus le gestionnaire comme un héros omniscient mais bien comme un guide ou un facilitateur, qui met en place les conditions qui permettent aux membres de faire eux-mêmes le changement (Demers, 1999). Ce survol, aussi bref soit-il, nous permet d'entrer dans l'univers du changement organisationnel.

### 2.3.1 La notion de changement organisationnel

Le changement planifié, aussi appelé « développement des organisations » par Roger Tessier (1992), est un processus à caractère délibéré dans une optique d'amélioration des processus organisationnels. Selon Tessier (1992), il y a trois éléments fondamentaux qui rendent un changement « planifié ». D'abord, il y a des individus provenant de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation qui prennent l'initiative du changement selon des valeurs ou objectifs qu'ils jugent prioritaires (Tessier, 1992). Ensuite, cette initiative de changement est organisée et planifiée dans le temps. Enfin, des personnes autres que celles responsables du processus de changement se voient contraintes de changer leurs conduites suite au changement.

Souvent perçu comme le père fondateur du changement planifié, Kurt Lewin voyait le processus de changement selon trois phases : la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation. Ainsi, l'impact potentiel « d'une action entreprise par les initiateurs d'un projet de changement planifié auprès de ses destinataires peut se représenter comme une modification d'un champ de forces social visant à créer un nouvel équilibre parmi les forces dont l'action s'exerce positivement ou négativement sur la conduite des destinataires du changement » (Tessier, 1992, p.159). C'est donc d'un point de vue dynamique qu'ont été envisagés les phénomènes de résistance au changement et de modification du niveau de conduite. Le changement a une dynamique interne propre; cependant, on compte plusieurs types de stratégies pour mener ce changement à terme.

### 2.3.2 Les stratégies de changement

Pour Tessier (1992), il existe trois types de stratégies de changement. Dans le premier type, on retrouve les stratégies informationnelles. Ces stratégies se basent sur le simple fait de divulguer la « vérité » ce qui entraînera les adaptations désirées chez les individus auxquelles l'information est acheminée. Ici, on s'occupe très peu des problèmes d'implantation. Pour les

deux autres types, on essaie plutôt d'obtenir de la part des gens une sorte d'engagement face à ce qui est proposé, ce sont des stratégies de décision (Tessier, 1992). Le deuxième type regroupe des stratégies coercitives. L'autorité, la direction, exerce des pressions sur les personnes qui adopteront effectivement les lignes de conduites puisque ces stratégies misent essentiellement sur la possibilité de représailles en cas de non-conformité (Tessier, 1992). La décision, à ce moment, ne peut durer que le temps où la pression s'exerce. Enfin, le dernier type se rapporte aux stratégies normatives-éducatives. Ici, on veut amener l'individu à faire le choix de se conformer au changement. La norme de conduite se modifie donc grâce à la médiation d'une décision authentiquement personnelle. L'agent de changement jouera le rôle d'éducateur auprès des individus. Les chances que le changement soit mis en place de façon durable sont ainsi beaucoup plus grandes. L'engagement des personnes dans l'implantation du changement est très important car c'est la seule véritable façon d'arriver à ses fins. Tessier (1992) fait d'ailleurs la mention que « seuls les changements par rapport auxquels l'individu se situe personnellement acquièrent intérêt et signification pour sa synthèse personnelle » (p.17).

Pour qu'une stratégie de changement soit véritablement efficace, il faut modifier les conduites des individus de façon durable. Les changements apportés doivent donc être irréversibles et se fondrent dans les mœurs de l'organisation. Ainsi, pour implanter un changement durable, il faut que celui-ci soit personnalisé, donc qu'il tienne compte de l'environnement des individus ainsi que des mœurs et des valeurs (Tessier, 1992). Un changement imposé sous la pression des dirigeants risque de rencontrer de nombreuses résistances. Comme le mentionne Tessier, « il faut que les personnes assument personnellement les objectifs implicites du changement et intègrent les nouvelles valeurs à leur synthèse personnelle, de même que les attitudes et conduites qui en dérivent » (1992, p.14). On se doit d'apprendre aux individus à s'orienter différemment face à certains aspects de leurs valeurs, ainsi lorsque les changements surviennent, il leur est plus facile d'effectuer eux-mêmes les modifications requises dans leurs schèmes de pensée. Cette position insiste sur l'importance d'obtenir l'engagement des individus dans le processus de changement.

### 2.3.3 L'engagement des individus

Pour Tessier (1992), il est possible de favoriser l'engagement des individus dans le changement si on prend en compte leurs décisions personnelles. Pour y arriver, différentes conditions doivent être respectées (Tessier, 1992). D'abord, il faut être en mesure d'instaurer un climat de liberté. Les personnes doivent pouvoir rester elles-mêmes face aux modifications proposées. On doit tendre à éliminer toute contrainte ou pression. Cela amène à favoriser l'expression ouverte des résistances. Il y a beaucoup plus de chances d'en venir à un changement durable si les individus concernés peuvent exprimer librement leurs craintes et leurs attentes. Comme le mentionne Tessier, « travailler une résistance [...] cela veut dire essayer d'en comprendre la portée, l'origine et la cause, et tenter d'amener la personne à saisir elle-même en quoi et pourquoi elle résiste » (1992, p.18). De plus, si une personne a accès à toute l'information adéquate et qu'on clarifie les circonstances, elle sera en mesure de prendre une décision éclairée. La communication appropriée et vraie engendre la bonne foi et l'engagement des employés (Hyatt, 1998). Cela aura pour effet d'augmenter les chances de faire en sorte que le changement soit durable. De ce fait, il est important pour la direction de l'organisation de rendre les décisions publiques. L'accès à l'information est primordial pour le groupe touché par les changements, car cela les incite à penser que les dirigeants sont prêts à s'engager face à eux. Cet engagement crée un sentiment de loyauté qui permettra aux parties en cause de se tenir jusqu'à la fin du projet.

Par ailleurs, certaines personnes dans une organisation ont un pouvoir stratégique auprès des employés. Il importe alors pour ceux qui devront implanter le changement de rallier à leur cause ces personnes dites significatives. En allant chercher leur approbation, ils vont chercher d'une façon détournée l'engagement des individus. Il faut se référer le plus souvent possible aux personnes significatives pour conserver l'orientation adéquate. Il est plus facile de faire un renforcement continu dans un groupe qui est collectivement engagé favorablement dans le changement, surtout lorsqu'il existe un bon niveau de cohésion entre ses membres. Plus une personne est attachée à son groupe, plus l'opinion de ce groupe sur sa conduite prendra une grande importance.

De surcroît, l'intervention d'une personne extérieure à l'organisation en changement peut s'avérer essentielle. Ces agents extérieurs peuvent apporter aux personnes qui vivent le changement une source d'encouragement inattendue car ils ne sont pas émotifs face à la situation. Leur point de vue reste objectif. Par ailleurs, ces agents ont le statut d'expert auprès des personnes et ils sont supposés bien connaître les changements qui sont apportés dans l'organisation. Enfin, il faut prendre en compte les liens intersystémiques. Pour Tessier, « des décisions personnelles s'inscrivent dans la vie quotidienne d'une institution donnée si, à d'autres niveaux de cette institution, des acteurs prennent des décisions interdépendantes de celles déjà prises par les personnes visées en premier lieu par une stratégie de changement » (1992, p.19). Si les individus en situation d'autorité ne sanctionnent pas les changements en cours, ils peuvent utiliser leur pouvoir pour contrer ces changements. Il faut donc toujours prendre en compte les chaînes d'interdépendance pour s'assurer qu'il n'y a rien qui puisse venir entraver le déroulement normal des solidarités qui tissent le réseau des interactions sociales.

Implanter un changement de façon durable implique d'obtenir l'engagement de tous les membres de l'organisation, de la haute direction aux employés, dans le processus. Mais, pour rallier toutes ces personnes, il faut établir des relations qui découlent d'une communication vraie et constante.

#### 2.3.4 La communication stratégique

La communication n'a pas toujours été une discipline à part entière dans l'organisation. On la considérait bien souvent comme un aspect implicite de la stratégie (Giroux, 1998). Elle était davantage envisagée comme un outil de collecte et de traitement des informations qui servaient à l'élaboration des plans d'action. Aujourd'hui, on remarque que la communication prend une place importante et qu'elle est un moteur de changement puisqu'elle permet de penser et de dire la stratégie autrement (Giroux, 1998). Dans la gestion de changement, la communication devient un aspect essentiel de la réussite du processus. Elle a un pouvoir de signification qui joue le rôle de moteur de changement stratégique (Hardy, 1996 dans Giroux,

1998). Lewis et Seibold (1998 dans Giroux, 1998) ont même affirmé que le changement est une problématique purement communicationnelle, dans une perspective de communication organisationnelle.

Au niveau plus spécifique des F/A, nous croyons que la communication est un élément essentiel dans le déroulement du processus. Comme nous l'avons vu précédemment, une F/A est un processus où deux organisations viennent à n'en former qu'une seule. Il y aura ainsi de nombreuses modifications dans l'organisation. L'enjeu principal sera donc de reconstituer une nouvelle organisation, de faire ressortir l'unicité dans la diversité (Giroux, 1999). La tâche de recomposition est d'autant plus difficile qu'il y a d'organisations distinctes à réunir, de différences entre celles-ci et que leur interdépendance demande un niveau d'intégration important (Navahandi et Malekzadeh, 1993 dans Giroux, 1999). Cette tâche requiert une bonne connaissance de l'organisation et de sa structure.

### 2.3.5 L'organisation dans une F/A

Pour arriver à bien connaître une organisation, il faut en connaître les dimensions. Selon Giroux, ce que l'on nomme « organisation » est une « réalité multiple ayant des dimensions arbitraires, matérielles et humaines » (1999, p.14). Ces différentes dimensions se retrouvent interreliées dans l'organisation. Quant à elle, l'organisation est à la fois pérenne, soit conçue et inscrite pour la durée, et à la fois immédiate, soit pratiquée et vécue au quotidien (Giroux, 1999).

L'organisation pérenne, c'est le fondement de l'organisation, ce qu'elle est comme entité. Les propriétaires mandatent un groupe d'individus qui définiront de manière hétéronome (Taylor, 1995; dans Giroux, 1999) ce que l'organisation va être et ce qu'elle va devenir. L'organisation pérenne c'est le résultat des efforts créatifs des individus mandatés pour lui donner une stabilité et une légitimité qui s'avèrent nécessaires à son action. Les gestionnaires se trouvent dans l'obligation de mettre en place une structure organisationnelle qui, en tant

qu'entité et en tant que système, répond aux objectifs préalablement établis par les propriétaires (Giroux, 1999).

Quant à elle, l'organisation immédiate se situe dans la collectivité humaine productive (Giroux, 1999). On regarde les individus qui, par leurs interactions, constituent l'organisation. L'organisation immédiate comprend tant les membres de l'organisation que les dirigeants. Pour Kemper et Collins (1990 dans Giroux, 1999), les interactions servent autant à la réalisation du travail qu'à la création de liens affectifs et de pouvoir. C'est la production conjointe de l'organisation dans le quotidien.

#### 2.3.5.1 Les niveaux de l'organisation

À travers l'organisation pérenne et l'organisation immédiate, on distingue quatre niveaux d'organisation (Giroux, 1999) : l'organisation entité, l'organisation système, l'organisation humaine et l'organisation productive. Ces niveaux doivent être construits pour coexister et être interreliés. L'organisation entité permet au système d'avoir un cadre légal et imaginaire dans sa construction (Giroux, 1999). Ainsi, l'organisation devient une « personne » juridique et symbolique; elle a une légitimité d'action. L'organisation système sert à l'agencement des ressources, c'est-à-dire qu'elle élabore les règles de combinaison et d'utilisation de celles-ci. L'organisation humaine, c'est en fait le collectif. Ce niveau amène une énergie créatrice et des liens interpersonnels (Giroux, 1999). Enfin, une communauté de pratiques s'instaure au niveau de l'organisation productive. C'est à ce niveau que se développe le projet organisationnel (Giroux, 1999). Lors d'une F/A, l'aspect humain prend une place plus importante, puisque tous les autres niveaux ont besoin d'individus pour se concrétiser. Les transformations qui s'effectuent au cours du processus de recomposition sont toujours pensées et mises en œuvres par des être humains.

Le processus de recomposition, tel qu'énoncé par Giroux (1999), comprend trois phases, soit la conception, la traduction et la réalisation. Pour les personnes impliquées, il s'agit de « trouver le bon partenaire, de maintenir les liens de collaboration avec les parties prenantes

(*stakeholders*), de procéder à l'intégration tout en continuant la production et enfin de gérer la nouvelle organisation de manière à tirer profit de cette union (synergie recherchée) » (Giroux, 1999, p.19). Ainsi, pour arriver à mettre en place de façon effective la F/A, il faut que les acteurs de tous les niveaux d'organisation co-orientent et coordonnent leurs actions et s'alignent mutuellement. C'est à ce point précis qu'intervient la communication comme soutien au processus.

Selon Giroux (1999), la communication peut prendre diverses formes : interpersonnelle (entre pairs et entre supérieurs et subordonnés), de groupe (au sein d'équipes de travail ou de dispositifs transversaux ou latéraux), et d'entreprise (de la direction à l'ensemble des membres de l'organisation ou à une portion d'entre eux). Elle peut aussi être faite selon différents registres : inquisiteur et herméneutique (cueillette des données et interprétation de celles-ci), didactique-pédagogique (pour informer, expliquer et former), persuasif-rhétorique (pour justifier, convaincre ou légitimer), impératif-coercitif (pour ordonner), charismatique-narratif (pour mobiliser) (Giroux, 1999). Seulement, la communication s'établit selon un ordre, dicté par les types de conversations, qui permettra la recomposition de l'organisation.

### 2.3.6 La communication dans une F/A

Dans un texte clé sur la communication dans un processus de F/A, Giroux (1999) utilise le concept de « chaîne de conversation » développé par Collins (1987) et plus précisément appliqué aux F/A dans le modèle des phases d'Ivancevitch et al. (1987). Cependant, avant de présenter les différentes formes de conversation, il importe de mentionner qu'il existe trois types de communication dans un changement : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive. La communication planifiée fait référence à celle élaborée par la direction ou leurs spécialistes à l'intention des employés et des partenaires. Prenant souvent la forme d'un décret, elle a pour objectif la compréhension de la situation et du chemin à suivre. La communication planifiée est présentée comme « un outil d'explication et de persuasion, un instrument de mobilisation utilisé par les gestionnaires pour faire comprendre le changement, le faire accepter et provoquer l'adhésion

des membres de l'organisation à sa mise en œuvre » (Giroux, 1998, p.3). La clarté et la précision du message sont importantes car elles permettent aux employés de se positionner par rapport aux changements à venir.

La communication émergente sert plutôt aux employés qui recherchent davantage d'informations et veulent en arriver à une interprétation de la situation (Ashford, 1988 dans Giroux, 1998). Les employés désirent mettre à l'épreuve les informations en provenance de la direction, et se créer un cadre de référence (Giroux, 1998) pour comprendre la situation et ce qui s'en vient. Les individus feront appel tant à leurs contacts externes, qu'internes pour pallier aux manques d'information. Cette forme de communication aura pour conséquences la formation de rumeurs qui viendront compléter ou supplanter la communication planifiée.

Quant à elle, la communication interactive se veut un lieu de négociation entre la direction et les employés. Il s'agit d'arriver à rendre les employés partenaires du changement. Cette forme de communication est multidirectionnelle et demande du temps et des ressources matérielles, cognitives et émotives (Giroux, 1998). C'est ainsi que les employés arriveront à s'approprier le changement au cours du processus.

#### 2.3.6.1 Les formes de conversation

Cela nous amène à parler des formes de conversation qui se produisent au cours du processus de F/A. On distingue cinq formes de conversation (Giroux, 1999) : le conseil de guerre, le conclave, l'assemblée des chefs, la réunion de famille reconstituée et les conversations de travail. Le conseil de guerre survient avant même de procéder à la F/A. En fait, on discute de la pertinence de la stratégie de F/A. Durant cette période, tous les aspects du processus seront établis et débattus. Parfois, cette conversation peut être délibérée et servir de processus de veille dans le but d'arriver à une F/A, mais elle peut aussi survenir à la suite d'évènements imprévus. Le conseil de guerre est important puisque c'est à ce moment que sera développé l'argumentation justifiant la mise en place d'un tel processus (Giroux, 1999). Il aura un

impact ensuite sur les façons de penser, de communiquer et de réaliser la F/A. C'est à cette étape que l'on crée le projet de F/A.

Maintenant que le projet est lancé, les partenaires doivent négocier pour arriver à créer une nouvelle entité. Le conclave se passe bien souvent sous le signe de la pression et du secret (Giroux, 1999). Il faut agir rapidement, car ces conversations passent rarement inaperçues aux yeux des observateurs internes et externes. C'est à ce moment que se jouent les enjeux importants, comme la répartition des postes clés. L'atmosphère et les relations entre les partenaires influenceront grandement la poursuite des négociations (Giroux, 1999). Il sera alors question de la mise en place d'un texte fondateur et d'une stratégie commerciale unique et propre à la nouvelle entité.

L'assemblée des chefs permet aux dirigeants de différentes parties de l'organisation de se rencontrer. C'est aussi l'occasion pour eux d'amener leurs spécialistes en changement, en gestion de F/A ou en communication organisationnelle (Giroux, 1999). Le but est d'arriver à opérationnaliser les stratégies mises en œuvre dans les conversations précédentes pour en faire des documents qui seront transmis aux différents départements. À cette étape, on établit les grandes lignes de conduite de l'organisation en matière de culture, de structure et de systèmes de gestion. Il s'agit aussi d'arriver à établir les grandes lignes stratégiques, comme l'élimination ou l'ajout de gammes de produits. Le but de cette conversation « est alors d'assurer la continuation des activités, l'atteinte des objectifs stratégiques, l'élimination de la redondance et la coordination harmonieuse des parties de la nouvelle entreprise » (Giroux, 1999, p.26). C'est aussi à ce moment que sera établi le calendrier d'action, ainsi que le rythme du changement.

La réunion de famille reconstituée désigne les rassemblements des différents départements dans le but de réaliser la F/A (Giroux, 1999). On utilise le terme « famille reconstituée » (Dumas, 1995 dans Giroux, 1999) puisque, à la suite de la F/A, les départements se trouvent composés de personnes provenant des diverses entreprises regroupées. Il y aura des départements où le personnel sera le même, mais aussi certains où le responsable et les employés ne se connaîtront pas. Les conversations serviront alors à opérationnaliser les

objectifs à atteindre. C'est à partir de ce moment que l'on peut vraiment ressentir l'effet de la F/A sur les individus. Les aptitudes communicationnelles des dirigeants deviendront des instruments clés pour l'adhésion au processus.

Enfin, dans leur quotidien, les employés ont recours aux conversations de travail afin d'échanger de l'information et de coordonner leurs activités de production. Contrairement aux autres types de conversation, celle-ci ne laisse peu de traces et sont davantage spontanées (Giroux, 1999). Le grand défi que pose une F/A est d'arriver à garder les opérations en marche, tout en effectuant des changements opérationnels. Les conversations de travail permettent aux employés de mieux se connaître, de tisser des liens, de coordonner des tâches et d'échanger des façons de faire. Par la communication, les individus arrivent à créer un univers de réalisation du travail.

#### 2.3.6.2 Les moments clés

Venant ponctuer les conversations, les moments clés surviennent lorsqu'il y a une prise de connaissance et des réaction face à la mise en œuvre du processus de F/A (Giroux, 1999). C'est dans ces moments que les attitudes changent ou se cristallisent davantage face au changement. La communication, qu'elle soit émergente ou planifiée, vient jouer un rôle clé. Les gestionnaires peuvent aller chercher l'adhésion au projet par des mécanismes de communication autant ascendants (ex : activités de rétroaction) que descendants (ex : communiqués aux employés). De leur côté, les employés peuvent réagir au changement ou tenter d'aller chercher de l'information supplémentaire pour mieux comprendre le processus. Plus particulièrement, il existe deux moments clés plus importants dans le processus de F/A (Giroux, 1999) : la prise de connaissance et les réactions au changement.

L'annonce officielle de la F/A est un moment de prise de connaissance pour les employés qui appréhendaient le changement. Lorsque l'annonce est faite, le discours doit comprendre certains éléments clés (Giroux, 1999) : la justification de la manœuvre stratégique (ses raisons, ses buts), la présentation de l'orientation qui sera donnée à la nouvelle organisation

(positionnement sur le marché, leadership, taille des effectifs et structure de l'organisation) et le plan d'intégration (horizon temporel, grandes étapes, partage des responsabilités, objectifs de performance). Ces éléments permettront aux employés de mieux comprendre le changement (Galpin et Robinson, 1997; Begley et Yount, 1994 dans Giroux, 1999). Dans les mois qui suivront l'annonce, les dirigeants pourront fournir davantage d'informations aux employés. Le fait de communiquer « ne serait-ce que de grandes orientations ou encore de dire que l'on n'a pas encore de réponses à donner mais que celles-ci seront révélées lorsque disponibles, est en soi une communication sécurisante » (Giroux, 1999, p.30). Le manque d'informations peut s'avérer nuisible et les employés auront alors tendance à aller chercher eux-mêmes celles qui manquent.

Quant à elles, les réactions au changement peuvent provenir autant des employés que des dirigeants. Les causes de réactions au changement peuvent être multiples (Bareil, 2004). Ainsi, il importe de vraiment s'arrêter sur ce moment clé afin de mieux le comprendre, pour mieux le gérer. À cet effet, nous proposons un modèle de gestion des résistances au changement, basé en majeure partie sur le modèle des préoccupations de Bareil (2004).

#### 2.4 Modèle de gestion des résistances au changement

Pour les employés, il est souvent plus difficile de jouer un rôle actif dans le changement que de se sentir victime de celui-ci (Bareil, 2004). Ainsi, il n'est pas facile de prédire comment un employé réagira au changement. Seule sa personnalité peut nous donner un indice potentiel de réaction. Pour qu'un individu s'engage vraiment, il doit s'appropriier le changement. La démarche d'appropriation passe par une intériorisation du changement (Bareil, 2004). L'individu doit s'adapter au changement, donc modifier ses attitudes et comportements. Il devra acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de travailler.

À l'annonce d'un changement, la hantise de bien des gestionnaires est d'avoir à gérer les résistances provenant de leurs employés. Souvent interprétée comme un obstacle au processus entrepris par la direction, la résistance au changement est plutôt « un résultat lié à

un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement » (Bareil, 2004, p.66).

#### 2.4.1 Les formes de résistance au changement

Les résistances au changement peuvent être d'ordre collectives ou individuelles, actives ou passives (Bareil, 2004; Lavigne, 2004). Un individu peut être seul à manifester des résistances ou peut le faire en groupe. Une forme passive de résistance est reconnaissable par sa non-violence, sa subtilité, sa force d'inertie. La forme active est plutôt une action visiblement opposée à ce qui est demandé. Afin d'avoir une vue d'ensemble des formes de résistance au changement, nous aurons recours au classement effectué par Lavigne (2004), auquel nous avons ajouté certains éléments proposés par Bareil (2004). Précisons que dans son tableau, Lavigne fait état des formes de résistance propres aux supérieurs, nous avons décidé de garder cette distinction. Cependant, dans le texte, nous nous concentrerons sur celles propres aux subordonnés.

##### 2.4.1.1 Les formes actives de résistance au changement

À la figure 2.2, on retrouve trois formes de résistance active chez l'individu : agressive, matérielle et subtile. D'abord, la forme agressive réfère à toutes réactions visibles d'opposition (Lavigne, 2004). Il peut s'agir de conflits (Bareil, 2004; Lavigne, 2004), d'hostilité, de confrontation avec d'autres membres de l'organisation (Harisson et al., 1996 dans Lavigne, 2004), d'agressivité et/ou de colère (Kirkman et al., 2000 Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), de refus d'exécuter une tâche demandée (Bareil, 2004), le refus d'aller en formation (Bareil, 2004), de proférer des menaces (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004) ou de critiquer immédiatement (Bareil, 2004).

Ensuite, les individus peuvent démontrer de la résistance en s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation. Ils peuvent avoir recours à des activités de sabotage (Giesberg, 2001; Harisson et al., 1996; Kirkman et al., 2000; Woodward et Buchholz, 1987 dans

Lavigne, 2004; Bareil, 2004), de manifestation et de pétition à l'encontre du changement, de boycottage, de grève et/ou de révolte (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004).

Enfin, les formes subtiles de résistance sont davantage indirectes. Comme elles ont un caractère équivoque, on ne peut vraiment savoir si elles sont le résultat ou non du changement (Lavigne, 2004). On remarque plusieurs formes subtiles de résistance, comme les retards, l'absentéisme, les démissions (Kirkman et al., 2000 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004), les départs qui permettent d'éviter la confrontation, le refus de parler lors de discussions (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), le fait de baisser volontairement sa productivité (Lawrence, 1968 dans Lavigne, 2004), faire des demandes qui suscitent le doute et/ou la procrastination (Bareil, 2004).

Figure 2.2 Formes de la résistance au changement

| <b>Formes de résistance des subordonnés et des supérieurs*</b> |   |
|--|---|
| <b>I. Active</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agressive               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflits, hostilité, confrontation, agressivité, colère, manque de coopération, refus d'exécuter une tâche, refus de suivre de la formation, préférer des menaces, trahison, critique immédiate, <b>médire, hausser le ton, critiquer, miner les nouvelles initiatives et accuser les employés de résister.</b> (Bareil, 2004; Harisson et al., 1996; Kirkman et al., 2000; Klein, 1984; Kotter, 1995; Lawrence, 1968; Scott, 1990; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ Matérielle               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabotage, pétition et manifestation contre le changement, boycottage, grève et révolte. (Bareil, 2004; Giesberg, 2001; Harisson et al., 1996; Kirkman et al., 2000; Scott, 1990; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ Subtile               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retard, absentéisme, démission, départ pour éviter la confrontation, refus de parler, baisse volontaire de la productivité, demande qui suscite le doute, procrastination, <b>impatience, utiliser un vocabulaire incompréhensible.</b> (Bareil, 2004; Kirkman et al., 2000; Kotter, 1995; Lawrence, 1968; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Collective           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agitation organisée (Bareil, 2004; Harisson et al., 1996)</li> <li>○ Embrigadement (Woodward et Buchholz, 1987)</li> <li>○ Griefs (activité syndicale intense) (Bareil, 2004)</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>II. Passive</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'indifférence (Bareil, 2004)</li> <li>○ L'isolement               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être difficile à rejoindre, ne pas poser de question, ne pas rechercher l'information, ne pas discuter avec les autres, être silencieux, <b>manifester peu d'enthousiasme et se préoccuper de ses propres intérêts.</b> (Bareil, 2004; Harisson et al., 1996; Klein, 1984; Kotter, 1995; Molstad, 1988; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ L'embrouillement – confusion               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire les mauvaises choses, oublier de nouvelles responsabilités, poser beaucoup de questions, demander constamment l'opinion des autres, être inquiet excessivement, ne connaît pas les priorités, laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions et être <b>indécis.</b> (Argyris, 1986; Bareil, 2004; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ Attachement au passé               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être nostalgique, continuer à faire l'ancien travail, rester associé à l'ancienne équipe de travail, s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches. (Bareil, 2004; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ Faux-fuyant               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se dissimuler, désertier et s'échapper pour ne pas réaliser le changement (Bareil, 2004; Molstad, 1988; Scott, 1990)</li> </ul> </li> <li>○ Éviter les actions               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, lenteur, ressources non accordées, se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine dans son travail, refuser de participer, donner l'impression de supporter les autres en public, <b>ne pas prendre de risques, se laver les mains des problèmes, fuir les problèmes, encourager le changement sans modifier son comportement.</b> (Argyris, 1986; Ashforth et Lee, 1990; Bareil, 2004; Harisson et al., 1996; Klein, 1984; Kotter, 1995; Molstad, 1988; Woodward et Buchholz, 1987)</li> </ul> </li> <li>○ Éviter les reproches, le blâme ou la critique               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se justifier constamment, dissimuler ses intentions, fabriquer des documents pour paraître compétent, s'évader des situations désavantageuses, mettre le blâme sur des facteurs externes, jeter le blâme sur ceux qui prennent les décisions. (Ashforth et Lee, 1990)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Collective           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Silence des pairs</b> (Kotter, 1995)</li> <li>○ Ralentissement du travail (Bareil, 2004)</li> <li>○ Blocage de l'information (Bareil, 2004)</li> <li>○ Rumeurs (Bareil, 2004)</li> </ul> </li> </ul> |

Source : Lavigne, 2004; Bareil, 2004

\* Les formes de résistance en caractère gras sont des formes spécifiques aux supérieurs selon la littérature

Quant à elles, les formes collectives font l'objet de beaucoup moins d'études que les formes individuelles (Lavigne, 2004). L'agitation organisée amène les individus à se mobiliser et à poser des gestes contre le changement (Bareil, 2004; Lavigne, 2004). L'embrigadement consiste à recruter des gens pour nuire au processus de changement (Lavigne, 2004). Et finalement, les griefs déposés contre la direction ou toutes activités syndicales intenses visent à ralentir et/ou à nuire au changement (Bareil, 2004).

#### 2.4.1.2 Les formes passives de résistance au changement

Dans les formes passives de résistance au changement, il y a aussi une distinction entre l'aspect individuel et l'aspect collectif. On peut recenser sept formes passives de résistance au changement. La première consiste à adopter une attitude d'indifférence (Bareil, 2004). L'individu n'aura à proprement parler aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.

Dans la deuxième forme, l'individu aura recours à l'isolement. Il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre (Molstad, 1988; Woodward et Buchhold, 1987 dans Lavigne, 2004), ne pas poser de questions, ne pas rechercher l'information ou ne pas discuter avec les autres (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004). On remarquera aussi certains individus silencieux (Harisson et al., 1996 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004).

La troisième forme est celle de l'embrouillement ou la confusion. Au contraire de l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. Selon Woodward et Buchholz (1987 dans Lavigne, 2004), l'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions. Bareil (2004) ajoute qu'il commettra aussi des oublis face à ses nouvelles responsabilités.

Dans la quatrième forme, il y a un attachement au passé, à ce qui se était avant le changement. Selon Woodward, Buchholz (1987 dans Lavigne, 2004) et Bareil (2004), on verra alors l'individu être nostalgique, continuer à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.

La cinquième forme consiste à utiliser des faux-fuyants comme se dissimuler (Molstad, 1988; Scott, 1990 dans Lavigne, 2004), désertir son bureau (Bareil, 2004; Lavigne, 2004) et à s'échapper pour ne pas réaliser les objectifs du changement (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004).

Ensuite, la sixième forme consiste à éviter de travailler ou en faire le minimum. Les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, faire le minimum de travail (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine de travail (Molstad, 1988 dans Lavigne, 2004), refuser de participer (Harisson et al.; 1996 dans Lavigne, 2004) et donner l'impression de supporter les autres en public (Ashforth et Lee, 1990 dans Lavigne, 2004). Bareil (2004) ajoute qu'il peut y avoir des personnes qui font preuve de lenteur dans l'exécution de leur travail ou qui n'accorderont pas les ressources nécessaires à l'accomplissement du changement.

La dernière et septième forme de résistance est l'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques. Pour Ashforth et Lee (1990 dans Lavigne, 2004), cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter le blâme sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

Les formes collectives de résistance au changement sont au nombre de trois. Le groupe aura tendance 1) à ralentir l'exécution du travail ou 2) à adopter une attitude d'obéissance aveugle ou encore à avoir recours au blocage de l'information et à la propagation de rumeurs (Bareil, 2004). Comme nous venons de le voir, il existe une multitude de façons de résister au

changement. Pour arriver à contrer ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui cause ces résistances; pour ce faire, nous présentons le modèle des phases de préoccupation de Bareil (2004).

#### 2.4.2 Le modèle des phases de préoccupations

Selon Bareil (2004), ce sont les préoccupations face aux changements qui surviennent avant les résistances; les préoccupations sont des inquiétudes, des angoisses, des soucis. Dans une préoccupation, il y a une composante affective, soit la peur. Cette composante est renforcée par la composante cognitive, le contenu. Par exemple, si une personne se sent préoccupée par sa capacité à accomplir de nouvelles tâches, elle a donc peur (composante affective) par rapport à sa capacité d'accomplir ces tâches (composante cognitive).

Une préoccupation a la caractéristique d'être atemporelle, c'est-à-dire qu'elle peut se référer autant à un événement passé, présent ou anticipé. Selon Bareil (2004), c'est en agissant directement sur les préoccupations que l'on peut éviter ou réduire les comportements de résistance. Lorsque l'individu a des préoccupations, il se situe dans une zone d'inconfort, car son travail et son quotidien s'en trouvent perturbés.

Ainsi, Bareil (2004) présente une théorie des phases de préoccupations vécues par l'individu. Cette théorie s'inspire des travaux de Frances Fuller (1969 dans Bareil, 2004) et de Gene E. Hall (1977 dans Bareil, 2004). Avec les années, de nombreux auteurs (Bareil, 2004) se sont inspirés de ces travaux et ont amélioré la théorie. Ainsi, nous utiliserons la théorie des phases de préoccupations formulée par Bareil pour décrire et expliquer les réactions des individus dans un changement.

##### 2.4.2.1 Les phases de préoccupations

Lors d'un changement organisationnel, les destinataires traversent sept phases de préoccupations. Pour Bareil (2004), un destinataire est une personne qui est touchée de près

ou de loin par un changement organisationnel. Les préoccupations peuvent varier en leur intensité et un destinataire peut avancer ou reculer d'une phase à l'autre.

Dans la première phase, le destinataire ne vit aucune préoccupation. En fait, le destinataire est indifférent à ce qui se passe. À cette phase, tout semble se dérouler pour le mieux, car le destinataire ne démontre aucun signe de préoccupation. Or, le changement n'a tout simplement aucune emprise sur l'individu (Bareil, 2004). Durant cette phase, la formation s'avère une perte de temps puisque le destinataire n'est pas réceptif. Plusieurs manifestations peuvent être perçues (Bareil, 2004) : le destinataire fait son travail « comme si de rien n'était », il attend de plus amples informations, il ne se préoccupe pas des informations transmises sur le changement, il dit que le changement ne le concerne pas, qu'il en a vu d'autres, etc. Le destinataire ne veut pas affronter ce qui s'en vient; il préfère rester dans le passé.

Le destinataire entre dans la deuxième phase lorsque ses préoccupations sont centrées sur lui-même. Cette phase, à caractère plutôt égocentrique, ramène l'individu à lui-même et à son travail. Le destinataire vit une période d'insécurité et d'inconfort, et il se demande quelles seront les conséquences des changements à venir sur son rôle, ses responsabilités, son pouvoir décisionnel et ses compétences (Bareil, 2004). Selon l'auteur, durant cette phase, le destinataire aura l'impression de vivre des pertes qui peuvent être de diverses natures: perte de sécurité, perte du sens de direction, perte de compétences, perte de pouvoir, perte de droits acquis, perte de conditions de travail, perte du supérieur immédiat, perte de son environnement de travail. Plus précisément dans le cas des fusions, les préoccupations se rapporteront surtout à la sécurité d'emploi et à la pérennité du poste. L'individu touché par le changement sera sensible à la façon dont la direction traitera les employés mis à pieds ou transférés. Le destinataire se préoccupe aussi de ses repères dans son futur poste, de son pouvoir décisionnel et de son environnement physique de travail. Il fera donc une évaluation complète de l'impact du changement sur sa personne et sa vie (Bareil, 2004).

Dans la troisième phase, le destinataire est préoccupé essentiellement par l'organisation. Le destinataire s'inquiète « des résultats anticipés ou réalisés en fonction des objectifs du

changement, de la rentabilité, de l'efficacité à long terme, des bénéfices et de la pérennité à la suite de l'implantation du changement » (Bareil, 2004, p.89). Avant de fournir les efforts pour s'intégrer dans le projet, le destinataire veut s'assurer que l'organisation est sérieuse dans sa démarche. Plus les informations sur le changement seront complètes et claires, plus l'individu aura tendance à accepter changement (Bareil, 2004). L'individu sera sensible à la présence de la direction et de la communication durant le changement. Il se servira aussi de ses expériences passées pour juger de la capacité de l'organisation à effectuer le changement.

La quatrième phase est centrée sur le changement, sur les différents aspects de celui-ci. Le destinataire veut être informé des étapes et des détails de la mise en œuvre du processus. Il aura des préoccupations comme le quoi (ce qu'est le changement), le comment (la mise en œuvre), le quand (le moment du changement, les échéanciers), le pourquoi (les objectifs visés), le qui (qui s'occupe du changement), où (quel service sera touché), et avec qui (participation, consultation des destinataires) (Bareil, 2004). En somme, le destinataire veut comprendre où est sa place dans le processus et comment celui-ci se déroulera la mise en œuvre. La communication et la transparence deviennent alors des éléments clés.

À la phase cinq, le destinataire a des préoccupations qui sont centrées sur l'expérimentation. Il veut faire l'essai du changement et savoir s'il aura la capacité pour se l'approprier. L'individu éprouve un sentiment d'incompétence car il doit faire face à un nouvel environnement, de nouvelles compétences, de nouvelles habiletés. Cette phase demande beaucoup d'énergie du destinataire puisqu'il se lance dans l'inconnu. Le destinataire sera préoccupé par la formation, les ressources et l'information qui seront mises à sa disposition. Lorsque les préoccupations de cette phase seront comblées, la plupart des destinataires se feront une routine dans leur nouvel environnement de travail. Seulement, certains d'entre eux auront d'autres préoccupations plus spécifiques se retrouvant aux phases 6 et 7.

Durant la sixième phase, le destinataire aura des préoccupations face à la collaboration, l'entraide et la coopération. Il veut faire part de ses expériences à ses collègues et en discuter avec eux. Cette phase ne se présente que si l'individu s'implique réellement dans le changement. Le destinataire ira chercher de l'information en dehors de son cercle immédiat

de collègues et supérieur, puis il s'assurera de transmettre aux autres les informations recueillies (Bareil, 2004).

Dans la dernière et septième phase, le destinataire a des préoccupations centrées sur l'amélioration du changement. Il veut avoir de nouveaux défis pour améliorer le changement. Il entrevoit de nouvelles façons de faire, des possibilités d'innovation, d'amélioration continue (Bareil, 2004). Le destinataire veut aller plus loin que le changement planifié. Tout comme à la phase 6, ces préoccupations ne peuvent survenir que si le changement a été mis en place et que l'individu s'implique dans celui-ci.

La figure 2.3 présente une synthèse de ces sept phases de préoccupations. Ce modèle des phases de préoccupations peut servir de base à l'élaboration des stratégies d'intervention.

**Figure 2.3 La définition des sept phases de préoccupations**

| Phase   | Définition des phases de préoccupations  |
|---|--|
| 1. Aucune préoccupation                                     | Le destinataire ne se sent pas concerné par le changement, il poursuit ses activités et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel. Il <b>n'a aucune préoccupation</b> par rapport au changement.   |
| 2. Préoccupations centrées sur le destinataire              | Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur <b>les impacts du changement sur son travail</b> . Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel, etc. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement.  |
| 3. Préoccupations centrées sur l'organisation               | Le destinataire est inquiet <b>des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation</b> . Il veut que son investissement en temps et en énergie en vaille la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement est rentable pour l'organisation. <b>La légitimité du changement et la capacité de l'organisation</b> à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe de l' <b>engagement</b> de la direction.   |
| 4. Préoccupations centrées sur le changement                | Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Attentif, il veut obtenir davantage de <b>précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement</b> . Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.  |
| 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation            | Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il doute de sa <b>capacité individuelle</b> à réussir tout ce que le changement exige de lui. Dans certains cas, il peut douter de la <b>capacité collective</b> (de ses collègues). C'est pourquoi il <b>s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien</b> qui lui sont offerts et qui faciliteront son appropriation du changement. Il veut que tout soit propice à sa réussite. |
| 6. Préoccupations centrées sur la collaboration             | Le destinataire est préoccupé par le <b>transfert</b> des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à <b>collaborer</b> et à <b>coopérer</b> avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.  |
| 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement | Le destinataire se préoccupe de l' <b>amélioration</b> de ce qui est en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en <b>innovant</b> . Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.   |

Source : Bareil, 2004

#### 2.4.2.2 Les stratégies d'intervention

Selon les phases de préoccupations, il existe plusieurs types d'interventions à la portée des gestionnaires tel qu'illustré dans la figure 2.4. Dans la première phase, la stratégie à adopter consiste à déstabiliser le destinataire afin de lui faire prendre conscience du changement. Il faut lui présenter des faits et des données vérifiables, sans toutefois le bombarder d'informations. Le gestionnaire se doit de répéter, de rappeler les changements à venir et leurs implications. Selon Bareil (2004), l'erreur à éviter à cette étape est de vouloir former le destinataire trop rapidement et le croire prêt à accepter sans qu'il ne le soit. Il s'agit plutôt d'inviter le destinataire à parler du changement et à s'impliquer dans celui-ci.

Lors de la deuxième phase, le gestionnaire doit rassurer ou tenir informé le destinataire. Il doit faire preuve d'empathie afin de comprendre les préoccupations du destinataire (Bareil, 2004). Il faut tenir le destinataire au fait des décisions se rapportant à son poste et ses responsabilités. Il faut parler du nouvel environnement s'il y a lieu et sécuriser les individus qui resteront au sein de l'organisation. S'il y a des mises à pied, il faut s'occuper autant des victimes que des personnes qui restent. À cette étape, les erreurs à éviter seraient de faire comme si le changement n'affectait personne, passer à autre chose alors qu'il y a départs et trop parler alors qu'il faudrait écouter (Bareil, 2004).

Figure 2.4 Les stratégies d'intervention pour le gestionnaire

| Phase de préoccupation                                      | Stratégie                           | Types d'intervention   |
|---|-------------------------------------|--|
| 1. Aucune préoccupation                                     | Déstabiliser                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présenter des faits et des données vérifiables</li> <li>○ Donner suffisamment d'information mais pas trop</li> <li>○ Impliquer les destinataires dans les discussions et les décisions</li> <li>○ Encourager les destinataires à parler du changement à d'autres</li> </ul>   |
| 2. Préoccupations centrées sur le destinataire              | Rassurer ou tenir informé           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Légitimer l'existence et l'expression des préoccupations personnelles</li> <li>○ Tenir les destinataires informés de toutes les implications du changement sur leur poste et leurs responsabilités et ce, dès que les données sont disponibles. Fournir des détails</li> <li>○ Préciser que ces données peuvent ne pas être disponibles</li> <li>○ Discuter des conséquences du changement sur les méthodes de travail</li> </ul> |
| 3. Préoccupations centrées sur l'organisation               | Clarifier les choix                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clarifier les enjeux organisationnels et les raisons ayant motivé le choix du changement</li> <li>○ Clarifier les impacts du changement à plus long terme sur l'organisation</li> <li>○ Montrer de la détermination quant aux résultats à atteindre</li> </ul>  |
| 4. Préoccupations centrées sur le changement                | Informier                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expliquer en quoi consiste le changement, présenter le plan de mise en œuvre et parler des avantages et des inconvénients</li> <li>○ Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même genre de changement à venir parler de leur expérience ou aller visiter d'autres sites d'implantation</li> </ul>   |
| 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation            | Apaiser le sentiment d'incompétence | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rassurer les destinataires sur leurs capacités en leur indiquant le temps dont ils disposent pour s'adapter, le genre d'aide et de soutien qu'ils peuvent recevoir, etc.</li> <li>○ Clarifier les « comment faire »</li> <li>○ Proposer des solutions pratiques</li> <li>○ Donner de la formation et communiquer sur les nouvelles façons de faire</li> </ul>   |
| 6. Préoccupations centrées sur la collaboration             | Partager                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fournir aux destinataires des occasions d'échanger avec leurs collègues</li> <li>○ Demander à ces destinataires d'agir en qualité d'agent de changement ou d'aide technique</li> <li>○ Former des équipes de travail</li> </ul>   |
| 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement | Valoriser                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encourager les nouvelles propositions d'amélioration, de remplacement ou de changement des méthodes de travail</li> <li>○ Créer des réseaux d'experts</li> <li>○ Encourager ces destinataires à faire l'essai de leurs améliorations et à piloter les dossiers</li> </ul>   |

Source : Bareil et Savoie, 1999

Dans la troisième phase, la stratégie à suivre consiste à clarifier les choix qui ont été faits par l'organisation. On explique les enjeux organisationnels et les raisons qui sous-tendent le changement (Bareil et Savoie, 1999). On peut aussi faire intervenir des acteurs du changement, comme des membres de la direction. Il faut s'assurer que les actions entreprises concordent avec le discours véhiculé par l'organisation (Bareil, 2004). Par ailleurs, il faut éviter de ne parler que des avantages du changement et de parler de celui-ci en des termes extrêmes, comme le changement sera trop facile ou trop difficile.

Comme le destinataire est préoccupé par le changement en soi, la stratégie de la phase 4 consiste à informer. Il faut expliquer les tenants et aboutissements du changement. On dresse alors un plan de la mise en œuvre où seront énoncés les grandes étapes, ainsi que les avantages et désavantages du changement (Bareil, 2004). Il est important de ne pas aborder le plan d'action avant cette phase car les employés sont davantage préoccupés par ce qui va leur arriver. On peut aussi aller chercher le soutien de personnes extérieures à l'organisation qui ont vécues le même type de changement.

Dans la cinquième phase, le gestionnaire doit apaiser le sentiment d'incompétence vécu par les employés. Il faut s'assurer que tous savent ce qu'ils ont à faire et leur donner des objectifs à court terme et simples. Le destinataire a besoin « d'être rassuré quant à sa capacité de s'adapter mais aussi d'être appuyé, formé, encouragé, conseillé et écouté » (Bareil, 2004, p.144). Le gestionnaire doit rester sensible à la capacité d'adaptation de chacun et ne pas surcharger personne. C'est l'occasion de donner de la formation et proposer des solutions pratiques. Le gestionnaire doit éviter d'exiger des changements trop rapides, de ne pas prendre le temps de s'arrêter pour écouter ses employés ou d'utiliser des formulations comme « il faudrait que tu... » (Bareil, 2004).

Le changement mis en branle, le gestionnaire utilise une stratégie de partage d'information. Il doit amener ses employés à échanger des connaissances, des façons de faire et des informations. Certains employés, qui se trouvent dans cette phase, pourront même devenir de bons formateurs internes s'ils possèdent les habiletés requises (Bareil, 2004). Il faut favoriser l'entraide entre les collègues pour faire avancer le changement.

Finalement, la stratégie de la septième phase consiste à valoriser l'implication dans l'amélioration des processus. Le gestionnaire doit encourager ses employés à développer de nouvelles façons de faire. La création de réseaux d'experts dans l'organisation doit être valorisé (Bareil, 2004). L'erreur à ne pas commettre serait d'empêcher les individus d'essayer des pistes d'amélioration ou de restreindre ceux-ci à des tâches routinières.

L'organisation étant construite par des individus, il s'avère essentiel de considérer ceux-ci comme des éléments clés d'un processus de F/A. La communication vient alors jouer un rôle important dans le bon déroulement du changement. Plus précisément, la théorie des phases de préoccupations développée par Bariel nous permet de comprendre les résistances au changement vécues par les employés et d'arriver à mettre en place des stratégies pour y faire face. Ses stratégies nous permettent d'agir en fonction des besoins des individus.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre vise à exposer l'ensemble de la démarche méthodologique utilisée dans cette recherche. D'abord, nous présenterons les spécificités de la démarche de recherche qualitative. Puis, nous présenterons la méthode de travail privilégiée dans ce mémoire, soit l'étude de cas. Ensuite, nous traiterons des entrevues semi-dirigées qui ont été réalisées avec des cadres de la Ville de Longueuil et de l'analyse documentaire. Enfin, nous terminerons ce chapitre avec la présentation des limites inhérentes à la démarche choisie.

#### 3.1 Objectif du chercheur

L'objectif de recherche est le cadre théorique et/ou pragmatique que le chercheur se donne (ou donnée par une instance extérieure); c'est une visée générale dans laquelle les résultats obtenus seront utilisés (Bardin, 1991). L'objectif de cette recherche consiste donc à mieux comprendre le rôle joué par la communication interne dans le processus de fusion municipale à Longueuil. De façon plus spécifique, nous cherchons à mettre en lumière comment les résistances au changement des employés municipaux ont été traitées sur le plan de la communication interne.

#### 3.2 La démarche de recherche qualitative

L'atteinte de notre objectif de recherche passe d'abord par le choix d'une démarche de recherche, qualitative ou quantitative. Dans le cas qui nous intéresse, l'approche qualitative s'avère la plus appropriée. Selon Erickson (1986, dans Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995), c'est l'orientation fondamentale de la recherche qui fait qu'elle soit qualifiée de qualitative, pouvant aussi être qualifiée d'interprétative, plutôt que la

procédure utilisée. Notre recherche se situe dans le domaine de la compréhension d'une suite d'évènements, soit l'impact de la communication sur les résistances au changement éprouvées par les employés de la municipalité de Longueuil. Elle permet de mieux comprendre la « signification » des actions et des évènements. Pour Alain D'Astous (2000), ce type de recherche est largement, mais pas uniquement, non numérique, fondé davantage sur la qualité ou la nature des phénomènes étudiés que sur leur description à l'aide de nombres. On peut aussi affirmer que le chercheur dispose d'une grande souplesse en ce qui a trait à la façon d'obtenir les informations désirées. De plus, le chercheur participe activement à l'interprétation des résultats.

La recherche qualitative se concentre sur la variabilité des relations entre comportements et significations et cherche à découvrir s'il existe dans un groupe donné des schèmes particuliers de l'identité sociale (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995). La recherche interprétative laisse place uniquement aux comportements observables en relation avec des significations qui sont créées et modifiables par l'esprit (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995). Elle permet au chercheur de proposer son interprétation d'une situation en ayant recours à différentes méthodes de cueillette de données comme l'observation, l'écoute, l'entretien, l'analyse de documents, etc. Grâce à la rigueur dans l'analyse des résultats, le chercheur s'assure d'éliminer les biais d'interprétation (Breault, 2003). La démarche en recherche qualitative se veut aussi rigoureuse que celle qui soutient la recherche quantitative.

De plus, l'approche qualitative de la recherche permet d'aller chercher de l'information plus détaillée et plus riche en signification. L'information recueillie laisse au chercheur une plus grande liberté de réponse. Cependant, elle ne peut être aisément synthétisée par des nombres.

Par ailleurs, la recherche qualitative n'a pas que des avantages, elle recèle aussi certains inconvénients. Comme le chercheur retire une quantité considérable d'information, il se voit souvent dans l'obligation de limiter son nombre de participants ce qui touche la généralisation des résultats (D'Astous, 2000). Aussi, en recherche qualitative, il s'avère plus facile de s'entendre sur ce qu'une personne a dit ou écrit que sur la signification de ces informations (D'Astous, 2000). Donc, l'interprétation des données peut s'avérer plus difficile. Enfin, il importe de prendre en compte que les individus n'ont pas tous la même

facilité à communiquer leurs idées, tant à l'oral qu'à l'écrit, et que la qualité des informations recueillies est grandement influencée par le degré de stimulation provoqué par le contexte de l'étude (D'Astous, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à comprendre les apports et les déficiences dans la communication interne lors des fusions à Longueuil. Ainsi, il serait bien difficile de mesurer les impacts des différents moyens de communication interne à l'aide d'une méthode de recherche quantitative. La recherche qualitative, en utilisant la méthode de l'étude de cas, semble être la démarche à prioriser dans notre cas.

### 3.3 L'étude de cas

Dans la présente recherche, nous tentons de comprendre les aspects communicationnels du cas des fusions à Longueuil. Il convient de parler d'une analyse d'ordre descriptive. Notre souci n'est pas seulement de rendre compte de la complexité d'une réalité, mais bien de comprendre aussi les relations entre les divers éléments qui la composent.

L'étude de cas comporte trois caractéristiques fondamentales : c'est le mode d'investigation le moins limité, donc le plus ouvert; le moins manipulable, donc le plus incontrôlé; et le moins construit, donc le plus réel (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995). Comme dans tout mode d'investigation, l'étude de cas comporte des avantages et des inconvénients. N'ayant qu'un seul cas à étudier, le chercheur peut se permettre d'effectuer une étude plus approfondie et plus détaillée compte tenu de la multiplicité des sources de données. Aussi, il devient possible d'effectuer des observations spécifiques qui pourront être expliquées dans toutes leurs particularités lors de l'analyse. Enfin, l'étude de cas ne présente pas de contraintes liées aux ressources et à l'équivalence dans les concepts à comparer (Gauthier, 1992).

Néanmoins, la méthode d'étude de cas est parfois décriée parce qu'elle ne permet pas de généralisation, parce qu'elle peut porter à confusion si le cas s'avère déviant, parce qu'elle présente souvent des lacunes sur le plan théorique, parce qu'elle s'arrête souvent à la description, sans chercher d'explication, etc. (Gauthier, 1992). L'étude de cas est une façon d'arriver à faire seulement un petit pas vers la généralisation. Des erreurs peuvent

survenir si le chercheur essaie de construire une théorie ou une généralisation, et ainsi, s'éloigne des particularités du cas observé. Afin d'éviter cet écueil, nous avons pris la peine de faire une étude systématique des faits significatifs, que ceux-ci soient à l'encontre ou non de nos attentes. Puis, nous avons fait appel à des théories et concepts pour appuyer notre collecte des données et notre interprétation de celles-ci.

Pour recueillir toute l'information nécessaire à l'analyse de notre problème de recherche, nous avons utilisé deux méthodes distinctes de cueillette de données, soit l'entrevue semi-dirigée et l'analyse documentaire. Ces méthodes nous permettent d'aborder le problème de recherche sous deux angles différents en allant chercher autant ce qu'il reste dans la mémoire des individus que dans les écrits.

#### 3.4 L'entrevue semi-dirigée

Dans le cadre de cette recherche, l'entrevue semi-dirigée constitue la principale méthode de cueillette de données utilisée. Ce type d'entrevue plus ou moins structuré, entre un interviewer et un interviewé, est d'une durée variable (de 30 minutes à 1 heure ou même plus). Suivant un plan préétabli, ce type d'entrevue axé sur la réponse vise à recueillir des informations, tout en ne tenant pas compte de l'ordre d'apparition des renseignements désirés (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995). L'entrevue individuelle offre la possibilité d'établir un contact intime avec les participants et, de ce fait, elle permet de sonder plus profondément les motivations personnelles (D'Astous, 2000).

L'entrevue individuelle semi-dirigée vise à mettre à jour des opinions, des sentiments, des motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche (D'Astous, 2000). Pour notre recherche, nous avons procédé à cinq entrevues, qui se sont déroulées les 2 et 7 avril 2004, avec des membres de la direction de l'actuelle Ville de Longueuil. Ces personnes ont été choisies d'après les fonctions qu'elles occupaient au moment de l'annonce de la fusion en 2001. Quatre d'entre elles avaient travaillées dans une direction des communications d'une ville touchée par la fusion. Nous nous sommes donc entretenus avec une personne de chacune des anciennes villes suivantes : Boucherville, Brossard, Longueuil et Saint-Hubert. Nous avons aussi eu l'occasion de nous entretenir avec une cinquième personne qui elle, travaillait pour un

média écrit de la Rive-Sud à titre de rédacteur en chef au moment de l'annonce de la fusion.

Pour ses entretiens, le chercheur établit un plan (ou guide) d'entrevue dans lequel il aura identifié les thèmes qui seront abordés sous forme de questions ouvertes. L'interviewer essaie d'obtenir des informations très complètes sur ces aspects en posant des questions qui incitent la personne à donner des explications détaillées (D'Astous, 2000). En s'inspirant de la technique de l'écoute active, le chercheur se doit de regarder et de renforcer le sujet dans la verbalisation de ses opinions (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995). Un intervieweur d'expérience dira qu'on doit arriver à « faire croire au sujet qui est en face de soi que ce qu'il dit est important. Alors, on l'écoute, on le regarde, on le renforce avec des oui-oui, etc. » (Van der Maren, 1987, dans Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995, p.109). Ce type d'entretien laisse un degré de liberté moindre quant aux questions posées que l'entrevue non-structurée. Cependant, comme nous avons des objectifs précis, l'entrevue semi-dirigée semblait l'approche la plus appropriée.

Pour pouvoir effectuer les cinq entrevues, nous avons commencé par obtenir l'accord des participants en entrant en contact avec chacun d'eux. Ils ont reçu une lettre présentant les buts de la recherche, et ils ont tous signé un formulaire de consentement sur la divulgation des informations qu'ils nous transmettaient. Pour rédiger les questions du plan d'entrevue, nous avons commencé par établir l'objectif général et les objectifs spécifiques que nous voulions rencontrer pendant ces entretiens.

Objectif général de l'entrevue :

- obtenir de l'information sur les moyens de communications utilisés dans le cadre de la fusion municipale de Longueuil.

Objectifs spécifiques de l'entrevue :

- connaître les moyens de communication utilisés auprès des employés pendant la fusion;
- connaître les moyens de communication utilisés auprès des citoyens pendant la fusion;
- connaître les stratégies de communication utilisées par les directions des communications des anciennes villes;
- examiner le rôle joué par le Comité de transition pour annoncer la fusion autant à l'interne qu'à l'externe;

- examiner les mécanismes de planification élaborés par les anciennes villes;
- voir l'implication des personnes des directions des communications des anciennes villes dans le choix et l'application des moyens de communication mis en place par le Comité de transition à l'interne et à l'externe;
- recueillir des documents qui pourraient être ajoutés au corpus d'analyse.

Comme interviewer, nous avons essayé d'encourager les participants à s'exprimer pour aller chercher le maximum d'information sur chacun des thèmes. Pour y arriver, nous avons utilisé des techniques telles que la reformulation, le questionnement, le silence, etc. Les entrevues ont été de durée variable, mais on peut affirmer qu'elles prenaient entre 20 et 45 minutes chacune. Chacun des entretiens a été enregistré sur une bande audio, et a été ensuite retranscrit sous forme de verbatim.

Suite à la retranscription des entrevues, nous avons fait un bilan de l'information obtenue. Nous en sommes arrivés à la conclusion que de traiter à la fois de l'aspect interne qu'externe pouvait s'avérer un travail trop volumineux dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous avons décidé de nous concentrer uniquement sur l'aspect interne, et plus particulièrement, sur le processus de gestion des résistances au changement. Cette décision nous a amené à laisser de côté l'entrevue faite avec l'ancien représentant des médias puisqu'elle n'avait plus de pertinence avec le sujet de recherche. De plus, nous avons constaté qu'il nous manquait certaines informations concernant la gestion des résistances au changement dans le contenu des quatre entrevues restantes. Nous avons donc fait parvenir un courriel à chacune des quatre personnes interrogées pour obtenir de plus amples détails. Les réponses obtenues sont venues compléter les entrevues.

En ce qui a trait à l'analyse des entrevues, nous procéderons à la compilation des informations obtenues tant au niveau de l'entrevue, que du courriel. Nous utiliserons le modèle d'analyse présenté dans le cadre d'analyse afin d'identifier les stratégies de communication utilisées à l'interne pour gérer les résistances au changement. Ce cadre d'analyse nous permettra d'évaluer quels ont été les apports bénéfiques et les lacunes des moyens déployés pour réduire les résistances au changement.

### 3.5 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue la deuxième méthode de cueillette de données dans cette recherche. Elle est le plus souvent appliquée à la recherche des informations contenues dans un document (Waller et Masse, 1999). Une définition plus classique de l'analyse documentaire serait le « traitement de l'information contenue dans les documents rassemblés; elle vise à la mettre en forme, à la présenter autrement par des procédures de transformation » (Bardin, 1991, p. 50). Il s'agit donc de faire une analyse de l'information contenue à l'intérieur de différents documents pour en tirer l'information pertinente à l'avancement de ce travail. Cette technique joue rôle complémentaire en méthodologie qualitative, c'est-à-dire qu'elle sert à la « triangulation » des données recueillies avec celles obtenues à l'aide d'une ou de deux autres techniques (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995).

L'analyse documentaire comprend deux grandes phases. La première consiste à prendre connaissance de chacun des documents disponibles et à faire une sélection de ceux qui semblent les plus pertinents pour la recherche (Waller et Masse, 1999). À l'intérieur de cette phase, trois étapes doivent être traversées : identifier de la forme du document et l'intention de l'auteur; s'assurer de la compréhension juste et rigoureuse du texte et identifier à quel public il s'adresse; et enfin, regarder la structure du document et son vocabulaire. La deuxième phase, quant à elle, consiste à classer et analyser l'information trouvée.

#### 3.5.1 Prendre connaissance des documents

La phase de prise de connaissance et de sélection des documents nous amène à établir ce que nous allons appelé notre « corpus » de recherche. Le corpus est « l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques » (Bardin, 1991, p. 35). Les documents contenus dans le corpus serviront donc de base à l'étude de notre problématique.

Pour cette recherche, le corpus a été constitué à partir d'une collecte de données effectuée au début de la recherche. Comme nous nous intéressons à la communication lors du

processus de fusion de la Ville de Longueuil, nous avons situé notre corpus à partir des documents émis par les différentes directions des communications des anciennes villes et par le Comité de transition, comme des communiqués de presse et des bulletins d'information. Ainsi, nous avons eu accès à ces documents en contactant par téléphone des personnes qui travaillaient aux communications des anciennes villes et en allant sur le site du Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du Québec.

#### 3.5.1.1 Choix des documents

Suite à un survol des documents qui ont été amassés lors de la collecte de données, nous avons pu établir notre corpus de recherche. Les documents devaient répondre aux critères de sélection suivants :

- provenir soit des anciennes directions des communications, soit du Comité de transition, soit du Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du Québec;
- transmettre des informations adressées aux employés ou cadres municipaux sur les sujets suivants : le processus de fusion, la gestion de changement ou la gestion des résistances au changement;
- avoir été émis dans la période du 1<sup>er</sup> janvier 2000 au 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Nous avons donc réussi à recueillir les documents suivants : trois documents internes *Direction Longueuil* provenant de la direction de la nouvelle Ville de Longueuil, cinq numéro du bulletin d'information *Transit* émis aux employés par le Comité de transition, et finalement, le Livre blanc du Comité de transition remis à la Ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole.

#### 3.5.2 Analyse des documents

La deuxième phase de l'analyse documentaire consiste à l'analyse des documents. Pour y arriver, il importe de se demander quelle information nous cherchons à obtenir. Dans le cas présent, l'information cherchée concerne l'attente de notre objectif, présenté au point 3.1. Il s'agit donc d'identifier les moyens de communications internes mis en place

pendant l'année de transition pour gérer les résistances au changement vécues par les employés municipaux des villes fusionnées.

Pour arriver à démêler toute l'information contenue dans notre corpus, il faut établir une certaine classification. Ici, nous nous référons au concept « d'indexation ». L'indexation « permet une recherche efficace des informations contenues dans un fonds de documents » (Waller, 1999, p. 149). Une définition dynamique de l'indexation « pourrait être de dire que lorsque l'on indexe, on cherche dans un texte des réponses à des questions susceptibles d'être posées » (Waller, 1999, p. 150). Ainsi, nous avons créé un index qui permettait aux différents documents d'être répertoriés. Cela a permis de faciliter la recherche d'informations à l'intérieur de ceux-ci. Voici les termes clés d'indexation utilisés pour l'émetteur du message :

- Comité de transition
- Ancienne ville de Longueuil
- Ancienne ville de Saint-Lambert
- Ancienne ville de Lemoyne
- Ancienne ville de Saint-Hubert
- Ancienne ville de Saint-Bruno
- Ancienne ville de Greenfield Park
- Ancienne ville de Boucherville
- Ancienne ville de Brossard

Voici les termes clés d'indexation mais, cette fois, pour le destinataire du message :

- Les employés municipaux

Grâce à l'analyse documentaire, il nous a été permis d'analyser chacun des documents pertinents pour aller chercher de l'information. Les documents qui n'offraient pas d'information pertinente étaient automatiquement rejetés. Ainsi, il nous a été permis de dégager seulement l'information utile à l'avancement de la recherche.

### 3.6 Les limites de la recherche

Tout travail de recherche comporte des limites, et celui-ci ne fait pas exception. Une première limite concerne la quantité d'information obtenue. Le processus de fusion municipale s'est produit en 2001, soit il y a plus de quatre ans. Ainsi, plusieurs documents ne sont plus disponibles aujourd'hui. Par exemple, le site Internet mis en place

à l'époque par le Comité de transition n'est plus en activité aujourd'hui et les archives des anciennes directions des communications n'ont pas été conservées. Nous n'avons donc pas en main tous les documents émis par les anciennes villes et le Comité de transition. Cela n'affecte pas seulement les documents, mais aussi la mémoire des individus. Lors des entrevues, les participants ont pour la plupart mentionné que les événements remontaient à quelques années, alors ils pouvaient en oublier certains détails. Il n'en demeure pas moins que beaucoup d'information a pu être répertoriée pour assurer une analyse complète de la situation.

La deuxième limite concerne le grand nombre d'aspects à prendre en considération dans l'analyse de la fusion. La réussite ou non du processus de fusion ne peut être jugée qu'à partir du travail effectué en communication. Ainsi bien des aspects entre en ligne de compte dans l'avancement du processus. Même des enjeux non officiels comme le pouvoir ou la politique devraient être pris en compte. Seulement, le présent travail devait être limité et pour cette raison, nous avons dû nous restreindre à n'étudier que le processus de communication à l'interne pendant la fusion.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le quatrième chapitre fait état des principaux résultats de notre recherche. D'abord, nous présentons les éléments se rapportant à la communication interne et à la gestion de changement retrouvés dans le Livre blanc rédigé par le Comité de transition. Puis, nous examinons les différents bulletins d'information émis par le Comité et par le Directeur général de la ville de Longueuil. Enfin, nous exposons les propos recueillis lors des entrevues effectuées avec des cadres de la ville de Longueuil.

#### 4.1 Livre blanc du Comité de transition

À la fin de son mandat d'un an, le Comité de transition de la ville de Longueuil s'est vu dans l'obligation de remettre au gouvernement du Québec un rapport de ses actions ainsi que ses recommandations sur le regroupement des huit municipalités de la Rive-Sud. Ce rapport, le Livre blanc du Comité de transition, fait état du contexte général dans lequel ces villes ont été fusionnées, du bilan des activités du Comité de transition et des recommandations du Comité. Dans le cadre de ce mémoire, trois sections de ce document nous intéressaient plus particulièrement, soit les mécanismes d'information et de consultation des employés municipaux, les outils de gestion de changement et les recommandations sur la gestion de changement.

D'abord, le Livre blanc fait état des mesures prises pour assurer une communication entre le Comité de transition et les employés municipaux. Le Comité avait préparé un bulletin d'information à l'intention de tous les employés municipaux touchés par la fusion. Le bulletin *Transit* est paru à cinq reprises durant l'année de transition (Comité de transition de la ville de Longueuil, 2002). Il était d'abord transmis par courriel aux différentes municipalités qui, ensuite, se chargeaient de le distribuer à leurs employés. Plus

particulièrement pour les employés de la ville de Greenfield Park, les cinq éditions furent aussi publiées en anglais pour faciliter la compréhension. Ce bulletin permettait de tenir les employés municipaux au courant des sujets qui les touchaient plus spécifiquement, comme les grandes lignes du *Programme de départ volontaire et d'aide au remplacement* ou le processus d'intégration du personnel (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). De plus, le bulletin Transit a présenté la liste du personnel qui allait participer aux différents comités de travail mis en place par le Comité de transition et il a donné le suivi de l'évolution des travaux effectués par ceux-ci dans chaque des comités.

Ensuite, le Comité de transition a entrepris différentes actions pour la gestion du changement. Le Livre blanc présente les quatre grands éléments du plan d'action dont s'est doté le Comité. Premièrement, un comité de travail multidisciplinaire sur la gestion de changement a été mis en place. Deuxièmement, un questionnaire a été distribué à l'ensemble du personnel, en donnant priorité aux cadres, pour avoir une meilleure idée de la manière dont le changement était vécu. Suite à l'analyse des résultats obtenus par le sondage, trois principaux besoins ont été exprimés par les employés municipaux : celui d'être informé, celui de participer au processus de décision et celui d'être pris en considération (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). Troisièmement, un programme de formation a été offert, sur une base volontaire, à l'ensemble du personnel cadre des différentes villes fusionnées. Deux volets étaient traités durant cette formation, soit *Vivre dans un contexte de changement* et *Préparation et connaissance des techniques d'entrevues* (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). Quatrièmement, l'ensemble du personnel cadre de chacune des municipalités regroupées a assisté à une présentation, par la nouvelle équipe de direction, d'un document qui élaborait la vision, la mission, les enjeux et les orientations de la nouvelle ville de Longueuil. Il est à noter que la conception de tous les documents relatifs au projet d'organisation diffusés à l'intention de l'ensemble des employés, ainsi que l'élaboration du plan de gestion de changement ont été léguées à la Direction des ressources de la nouvelle ville.

Enfin, dans le Livre blanc, le Comité de transition émet deux recommandations à la direction de la nouvelle ville de Longueuil concernant la gestion de changement. D'abord, elle doit élaborer un plan de gestion de changement dans le but de préparer les gestionnaires de la nouvelle ville à accueillir et à intégrer les employés municipaux dans

leur nouvel environnement de travail (Comité de transition de la Ville de Longueuil, 2002). Et ensuite, il lui faut amorcer une démarche de développement organisationnel.

Dans son Livre blanc, le Comité de transition a fait état des mesures qui ont été mises sur pied pour communiquer avec les employés municipaux. Ainsi, il s'avérait important de voir en quoi consistaient ces documents.

#### 4.2 Documents émis par le Comité de transition

Au cours de son mandat, le Comité de transition a voulu tenir les employés informés de l'avancement des travaux pour arriver à la création de la nouvelle ville de Longueuil. Pour s'acquitter de cette tâche, comme nous l'avons vu précédemment, le Comité a mis en place le bulletin d'information *Transit* puis le bulletin *Direction Longueuil* et un site Internet. Nous ferons donc un examen de l'information transmise par chacun de ces moyens de communication.

##### 4.2.1 Le bulletin *Transit*

Afin de présenter aux employés l'avancement de ses travaux, le Comité de transition a pris l'initiative de créer un bulletin interne du nom de *Transit*. Ce bulletin est paru en cinq numéros pendant l'année de transition, soit le 7 mars 2001, le 23 mars 2001, le 14 mai 2001, le 23 juillet 2001 et en novembre 2001. Les bulletins ont des formats et des styles bien différents selon les éditions. Nous ferons ici la présentation du contenu de chacun de ces cinq bulletins.

Le premier bulletin présentait d'entrer de jeu les membres du Comité de transition. On rappelait aussi la mission qui avait été confiée au Comité, soit de faciliter la transition vers la nouvelle en travaillant de concert avec les employés municipaux. Puis, venait la présentation des huit sous-comités de travail qui avaient été formés pour étudier différents dossiers. Suivaient enfin des explications sur la procédure entreprise pour mettre en place la nouvelle structure organisationnelle, et sur les opérations pré-électorales en cours selon les dispositions de la loi.

Dans le second bulletin, on mettait l'accent sur le sous-comité des ressources humaines. Ce sous-comité de travail avait pour mandat de s'occuper de toutes les questions reliées à l'intégration et aux droits des employés dans le processus. Il devait aussi s'assurer de la création d'unités de négociation pour les conventions collectives. Ce bulletin faisait état des travaux effectués dans le cadre des cinq premières rencontres du sous-comité, ainsi que du rôle de chacun des intervenants. On rappelait aussi l'importance de l'individu dans le processus de fusion. Ensuite, le sous-comité faisait mention de son désir de mettre en place des moyens pour faciliter le changement. Il décrit d'ailleurs comment les employés seront représentés pour les discussions, soit par des représentants syndicaux et des représentants pour les employés cadres, mais les détails restaient à venir. Pour tous les questionnements qui se rapportaient au processus d'intégration, les employés étaient invités à s'adresser soit au Comité de transition, soit aux différents bureaux de ressources humaines, ou se référer au site Internet du Comité. Enfin, une section avait été réservée pour un avis de nomination au poste de présidence d'élection.

Le troisième bulletin se consacrait encore une fois au travail effectué par le sous-comité des ressources humaines. Le sous-comité avait mis sur pied dix groupes de travail qui se penchaient sur des questions distinctes. Ensuite, venait la description de ce que sont les unités de négociation formées au niveau syndicale. Puis, on établissait une distinction entre ce que sont les modalités d'intégration des personnes et l'intégration des conventions collectives. Suivait la mention que le sous-comité avait préparé des rencontres avec les associations accréditées des salariés et avec le regroupement des cadres et du personnel non-syndiqué de la Rive-Sud. De plus, ce troisième bulletin faisait une présentation du groupe de travail sur la gestion de changement. On mentionnait que le groupe procédait à la distribution d'un sondage pour évaluer les réactions face aux changements qu'entraîne la fusion. Finalement, le bulletin se terminait avec l'avis de nomination du nouveau directeur général de la ville, monsieur Claude Léger.

Le quatrième bulletin *Transit* était de loin le plus volumineux des bulletins préparés. Il était consacré en grande partie au travail réalisé par le comité de gestion de changement. On commençait d'abord par une présentation du groupe de travail : sa mission, ses membres et les travaux entrepris. Ensuite, venait la présentation des résultats du sondage où il ressortait que les employés désiraient avoir plus d'information, plus de considération

et plus d'occasions d'implication dans le processus. Ainsi, différents moyens étaient établis pour répondre à ces demandes, soit une série de rencontres entre les cadres et le nouveau directeur général, l'élaboration d'un plan d'action pour les employés, la possibilité d'obtenir, selon les besoins et les circonstances, de la formation sous forme d'ateliers ou de conférences pour faire face au changement. À la fin de cette présentation, le sous-comité rappelait l'importance de l'information dans un changement. Suivait une présentation du nouvel organigramme de la ville de Longueuil. Puis, différents sujets étaient abordés dans des rubriques: description sommaire du programme de départ volontaire, description des six unités de négociation au niveau syndical et l'avancement des discussions sur les modalités d'intégration des employés. Finalement, le bulletin se terminait avec l'affichage de quatre nouveaux postes de chef d'unité pour la direction de l'évaluation et des finances.

Le cinquième et dernier bulletin *Transit* se rapportait à la dotation des postes d'encadrement. Il y avait une présentation des postes de deuxième niveau d'encadrement, et des étapes de l'intégration des cadres dans les nouvelles directions. Il était mentionné de se référer au site Internet du Comité pour obtenir de plus amples informations sur les organigrammes des différentes directions. Suite à cette présentation, il y avait une liste des avis de nomination pour les postes suivants : l'adjointe administrative à la direction générale, le directeur et les chefs d'unité de l'aménagement et du développement du territoire, les chefs de services des affaires corporatives, les chefs de service de l'approvisionnement, des bâtiments et des équipements, les directeurs adjoints de l'évaluation et des finances, les chefs d'unités pour l'environnement et les infrastructures, les directeurs de services de police et des incendies, divers postes aux services juridiques, le chef de l'unité du développement et concertation, loisirs, culture et vie communautaire, les directeurs d'arrondissement, les chefs de division des ressources humaines et les directeurs adjoints des technologies de l'information. Ce numéro mentionnait la publication à venir de d'autres bulletins, mais, dans les faits, ils ont été remplacés par les bulletins *Destination Longueuil* émis par le directeur général.

#### 4.2.2 Le bulletin Direction Longueuil

Suite à la nomination du directeur général de la nouvelle ville de Longueuil, le bulletin interne *Direction Longueuil* a pris le relais du bulletin *Transit* émis par le Comité de transition. Pendant l'année 2001, *Direction Longueuil* est paru, sur une ou deux feuilles, à trois reprises, soit le 20 novembre, le 6 décembre et le 18 décembre. Dans un mot aux employés, le directeur général, monsieur Claude Léger, a expliqué que ce bulletin se voulait une source d'information sur les changements qu'impliquait le regroupement des villes. Nous présenterons donc le contenu de chacun de ces trois bulletins.

À l'intérieur du premier bulletin, on retrouvait un mot du directeur général expliquant ce en quoi consistait le bulletin *Direction Longueuil*, l'annonce de l'élection du nouveau maire Jacques Olivier, des remerciements adressés aux employés pour leurs efforts dans le processus d'intégration, des informations sur l'adoption par le Conseil de ville du premier budget, des explications sur ce que sont les services de proximité et une note sur le rapport à venir concernant le réaménagement des locaux. Il est à noter qu'une section *Légendes urbaines* a été prévue pour démentir ou confirmer des rumeurs qui circulaient.

La deuxième édition du *Direction Longueuil* donnait un aperçu des mécanismes d'intégration des employés applicables à chacun des groupes suivants : les cadres, les cols blancs, les cols bleus, les policiers et les pompiers, les brigadiers scolaires et les employés piscines. On trouvait aussi une section sur le budget à venir, un rappel sur la protection des emplois, une présentation des différents services corporatifs, l'annonce des nominations des présidents d'arrondissements, une clarification sur le nom de l'arrondissement du Vieux-Longueuil et la rubrique *Légendes urbaines*.

Enfin, dans la troisième et dernière édition du *Direction Longueuil* en 2001, il y avait un mot du directeur général à propos du premier budget de la nouvelle Ville de Longueuil, une explication sommaire du plan de mesures d'urgence pour 2002, des remerciements adressés au Service du loisir et du développement économique de Brossard pour l'organisation des premières assemblées du nouveau Conseil municipal et une note sur le nouveau numéro général pour les renseignements d'ordre corporatif.

Afin que les employés aient accès à l'information le Comité de transition a multiplié les formes de communication. Tout au long de l'année de transition, les bulletins Transit et Direction Longueuil ont été appuyés par le site Internet du Comité de transition.

#### 4.2.3 Le site Internet du Comité de transition

Créé dès le début des travaux du Comité de transition, le site Internet *Transition Longueuil* se voulait une source d'information autant pour les employés que les citoyens de la nouvelle ville. Par ailleurs, ce site a été fermé lorsque le Comité de transition a cessé ses travaux pour la construction de Longueuil. Ainsi, nous n'avons pu avoir accès au contenu du site puisque nos recherches ont débuté bien après l'entrée en vigueur de la nouvelle ville.

Pendant l'année de transition, les employés des différents arrondissements qui allaient former la nouvelle ville avaient accès à diverses sources d'information sur l'avancement des travaux du processus d'intégration.

#### 4.3 Les entrevues réalisées auprès de cadres

Un processus de fusion implique des êtres humains, donc une vision subjective de la réalité. Pour bien comprendre le processus de transition, il nous a semblé important de voir comment les individus ont perçu les moyens déployés par le Comité de transition pour communiquer avec les employés et gérer le changement.

À cette fin, des entrevues ont été réalisées avec des cadres travaillant pour la ville de Longueuil. Au moment de la transition, ces répondants travaillaient tous pour les anciennes villes et ont tous siégé sur différents comités d'étude formés par le Comité de transition. Pour assurer l'anonymat de leurs propos nous leur avons attribué chacun un prénom fictif, soit Jean-François, Alexandre, Valérie et Nadia. Comme les entrevues traitaient de plusieurs aspects de la communication interne, nous avons regroupé les propos de chacun en différentes sections : la communication interne, la place de la communication dans Comité de transition et la gestion de changement.

#### 4.3.1 La communication interne

Au niveau des moyens de communication utilisés à l'interne, nous désirions d'abord savoir ce que les anciennes municipalités avaient décidé d'adopter comme stratégie durant l'année de transition. Au début de cette année-là, certaines villes ont voulu informer les employés sur le processus à venir au moyen de leur bulletin interne respectif.

« y'a eu publication de deux feuillets d'information interne, qu'y a été fait par la Ville de Brossard, dès le début du processus de transition, pour justement renseigner les employés sur comment ça va se passer? Qu'est-ce que c'est? Qu'est-ce que c'est un Comité de transition? Quel est son rôle? Qu'est-ce qui va arriver avec l'avenir des employés qui sont là en place? » (Nadia)

« on avait un bulletin interne qu'on diffusait de façon régulière, on essayait de le faire aux deux semaines et pis, y'a peut-être eu des petits mots-là dans... euh... peut-être à l'intérieur des mots euh... du maire ou du directeur général un moment donné, mais pas d'actions vraiment très, très, très précises pour ça » (Valérie)

Par ailleurs, si on regarde l'année de transition dans sa globalité, les anciennes villes ont laissé au Comité de transition la tâche de s'occuper des communications s'adressant aux employés sur le processus de fusion. Selon Jean-François, « l'ancienne ville de Longueuil, on a absolument rien fait pendant la transition ». Même son de cloche pour Alexandre, Valérie et Nadia, « sur le principe de la fusion, c'était plus un principe de gouvernement et de Comité de transition » (Alexandre).

« y'a pas eu du tout de communication interne particulière [...] quand vous faites appel au processus de fusion, vous faites pour moi nécessairement appel au Comité de transition [...] c'était clair qu'on laissait le Comité de transition faire son mandat et que nous, on continuait de faire le nôtre et donc, l'information propre aux fusions s'est faite par le biais du Comité de transition » (Valérie)

« à partir du moment où le Comité de transition a commencé à publier un bulletin qui s'appelait « Transit », oui Transit, et euh... qui était distribué à tous les employés, la Ville de Brossard a cessé de publier son propre bulletin pour faire place à celui du Comité de transition » (Nadia)

C'est donc principalement le Comité de transition qui s'est chargé des communications internes pendant l'année de transition. Selon les répondants, la communication s'établissait surtout grâce à un bulletin interne. Ce bulletin était envoyé aux employés par voie de courriel. Seulement, les répondants n'ont pu s'entendre ni sur le nombre de bulletin qui a été émis, ni sur le nom du bulletin. Nadia a mentionné que le bulletin s'appelait Transit, mais elle n'était pas sûre du nombre de publication : « à mon souvenir... juin-juillet, août-septembre, octobre-novembre, y'en a peut-être eu... euh... mon Dieu, six ou sept, si ma mémoire est bonne. ». Ce nombre change avec Jean-François :

« Au niveau du comité de transition, vers la fin, y'a eu un petit bulletin interne qui a été publié peut être trois numéros, sur feuille 8 1/2 x 11 recto verso, dans lequel il y avait assez peu de nouvelles en fait les nouvelles, en fait les nouvelles qui étaient reçues étaient déjà connues, c'était plus un peu de la relation publique qui se faisait là à cette époque là » (Jean-François)

C'est le nom du bulletin qui change avec Valérie :

« À l'interne, y'a eu vers la fin là euh... un petit bulletin interne. Ça s'appelait... euh... pas Objectif Longueuil, maintenant un obj... un bulletin interne qui s'appelle Objectif Longueuil. Y'a eu dans les derniers mois du Comité de transition, donc avant la fusion ou au début, c'est ça que je me souviens pas, parce que la direction des communications a été formée elle en avril de l'année de fusion, donc quatre mois après le début de la nouvelle ville » (Valérie)

Quant à lui, Alexandre n'a pas mentionné le nom du bulletin et n'était pas certain du nombre de publication : « y avait un journal du Comité de transition, bon ben là, il y a des grands principes pis des grandes affaires, des beaux discours politiques [...] il n'y a pas dû en avoir beaucoup... il y a dû en avoir deux-trois là ». Par ailleurs, il déplore le manque d'information qui a entraîné des rumeurs et de la désorientation :

« pas grand monde avait des choses à nous dire de très concret en, on marchait plus avec qui je connais qui peut me renseigner qui a participé à telle réunion, qui a été à telle place, qui sait des nouvelles, les choses étaient pas claires [...] on arrivait à deviner des fois des choses là bon, un jour j'ai su que les communications ça allait être regroupé, mais jusqu'à dernière minute, c'était pas clair, jusqu'à

dernière minute là, est-ce que je partais là ou je restais ? »  
(Alexandre)

Lorsque nous avons demandé à Jean-François s'il y avait eu des rencontres de préparer avec les employés ou si un plan de communication avait été établi, il nous a répondu que « rien de ça » n'avait été fait. Quant à elle, Nadia nous a mentionné qu'il « y a eu un embryon de plan de communication. Certains membres du comité ont commencé à penser bon quel pourrait être le plan de communication stratégique pour la ville. Euh... ça a pas débouché sur un plan de communication spécifique ».

Le bulletin d'information se voulait une démarche pour informer les employés municipaux de ce qui se passait au Comité de transition. Mais il a servi aussi de moyen de communication dans la gestion de changement.

#### 4.3.2 La gestion de changement

Les répondants des entrevues ont perçu bien peu d'efforts de la part du Comité de transition pour gérer le changement qu'amenait le processus de fusion. Par Nadia, « il n'y a pas eu de, de plan spécifique (de communication) ni par la Ville de Brossard, ni par le Comité de transition ». Cependant, elle mentionne que le bulletin interne, ainsi que les trois rencontres entre le directeur général de la nouvelle ville avec les cadres auraient été des moyens concrets mis en place.

De son côté, Jean-François a fait parti d'un groupe de travail, mis en place par le Comité de transition, sur la gestion de changement :

« j'ai fait parti d'un comité sur la gestion du changement. La seule activité, la seule chose qu'on a réalisé, c'est euh... on a fait une analyse, on a mené une analyse auprès des employés, sous forme de sondage auprès d'employés, sur justement comment ils appréhendaient le changement, qu'elles étaient leurs craintes, qu'elles étaient leurs attentes, est-ce qu'ils avaient des attentes particulières auprès des employés cadres que ça été fait [...] ça touchait pas à la base parce qu'il fallait limiter un peu l'échantillon. Déjà, juste pour les cadres, c'est quelque chose. Donc, on l'avait fait au niveau des employés cadres avec l'intention de mettre sur pied peut-être un processus de changement, quelque chose à mettre sur

ped, une activité pour aider les gens au changement, finalement ça pas débouché l'à dessus. On a eu les résultats, on a fait une petite analyse qui d'ailleurs confirmait qu'un des grands faibles c'était justement les communications. Les gens disaient « on sait pas ce qui se passe, y'a pas d'informations, personne ne sait rien ». Ça c'était un des points forts de l'analyse, mais y'en avait d'autres au niveau de la gestion du personnel, des choses comme ça, les gens se demandaient « qu'est-ce qui est pour m'arriver? » pis tout ça. » (Jean-François)

Mais, selon lui, les résultats du sondage n'ont pas mené au déploiement de moyens concrets de gestion de changement :

« Mais y'a pas eu d'actions, suite à cette analyse là, ça été déposé au comité de transition, ouais c'est ça au comité de transition, mais il n'y a pas eu d'actions, de programme mis sur pied parce qu'on était déjà à quelques mois de la fusion, y'on dit ben on va laisser ça à la nouvelle ville, elle fera ce qu'elle voudra avec ça » (Jean-François)

Valérie a elle aussi parlé du groupe de travail mis en place et des moyens utilisés par le Comité de transition :

« Y'avait un comité qui s'appelait gestion du changement, pis y'avait été mentionné dans ce comité-là que y fallait accompagner euh... les fonctionnaires dans la gestion du changement, pis une des façons de le faire, c'était justement de, d'avoir un bulletin interne. Y'a peut-être eu, c'est ça dans les derniers mois, je suis peut-être une des rares qui se souvient de ça, parce que j'étais justement sur, sur le comité. Y'a eu aussi dans ce comité-là euh... un questionnaire qui a été préparé, [Jean-François] et moi, on était sur ce comité-là d'ailleurs, euh... on a élaboré un questionnaire qu'on a fait remplir par des fonctionnaires pour connaître un petit peu qu'est-ce qui, qu'est-ce... ce sur quoi ils voulaient être informés, euh... qu'est-ce qu'ils craignaient euh... bon un certain nombre de choses. Mais à mon souvenir, y'a pas eu, y'a pas eu grand-chose. Y'a eu peut-être une ou deux réunions, pis encore une fois le noir » (Valérie)

Enfin, Alexandre a à son tour commenté le travail effectué en gestion de changement par le Comité de transition :

« À mon avis peu de choses ont été réalisées. Il y a bien eu un ou des comités de travail qui travaillaient sur le sujet mais de mémoire il n'y a rien de très concret qui a été réalisé. Il y a bien eu un journal interne de produit mais qui m'a semblé peu efficace en matière de gestion de changement. Faut voir comment plusieurs employés ont été déplacés

et dans quelles conditions temporaires on les installait. Personnellement, j'ai su que je devais quitter mon arrondissement pour rejoindre la direction des communications. Je n'ai jamais été informé du rôle que j'allais y jouer, dans quelle sous équipe je ferais partie et quel rôle j'y occuperais. Je connais bien des employés qui ont fait le même constat. Par contre si les choses se sont souvent bien passées c'est, à mon avis, grâce à la bonne volonté des individus impliqués qui se sont retrouvés dans de nouvelles équipes de travail et qui ont su se soutenir mutuellement pour réussir l'intégration de tous avec le maximum d'harmonie. Or la réussite de l'opération de l'intégration a reposé, selon moi, sur la qualité, le dynamisme et le sens de l'engagement de chacun des membres de l'organisation contrairement à l'échec de la mise en place de moyens de gestion du changement » (Alexandre)

Comme nous l'avons au chapitre II, lorsque l'on établit un plan de gestion de changement, il faut prévoir que les employés auront des réactions au changement. En ce sens, nous avons interrogé les répondants à ce sujet.

#### 4.3.2.1 Les réactions au changement

Lorsque nous avons demandé aux répondants si des moyens avaient été mis en place par le Comité de transition pour gérer les résistances au changement, tous nous ont répondu que rien n'avait été entrepris. Nadia nous a quand même mentionné que le Comité avait, à son avis, tenté un rapprochement avec les employés : « je les [les membres du Comité de transition] sentais proches des fonctionnaires, je les sentais disposés à travailler en collaboration avec les fonctionnaires, ils sollicitaient beaucoup les opinions sur le terrain. Ils allaient beaucoup chercher l'expertise des fonctionnaires pour travailler avec eux ».

Par ailleurs, dans ses propos, Alexandre mentionne que la fusion amenait de l'insécurité chez les individus et des préoccupations :

« on m'a dit là, il faudrait que tu modifies ta tâche là si tu veux rester, il faudrait que t'acceptes telle affaire, on me proposait quelque chose que je sais pas faire tsé (sic), comme si on te disait ben regarde « si tu veux rester, il faut que t'apprenne à faire de la danse, sauter à la corde à danser, j'connais pas ça ! » bon [...] moi là quand je suis parti de chez nous là, je suis parti d'un milieu, d'un contexte, j'suis arrivé dans un autre milieu, un autre contexte, pis... sans savoir ça allait être trop quoi... mon travail [...] on y allait par rumeurs plus

qu'autres choses parce que les choses claires, ça arrivait pas »  
(Alexandre)

Nadia a, elle aussi, abordé la question de l'insécurité chez les employés. Elle explique ce qu'ils ont vécu alors que sa ville a laissé les communications au Comité de transition : « mais en quelque part, l'employé s'est senti insécurisé et puis abandonné par sa famille naturelle ».

Pour Alexandre, on ne peut pas vraiment parler de résistances au changement puisque les individus n'avaient pas leur mot à dire :

« Y avait-il des résistances au changement ? Il y avait changement, c'est tout ! Il n'y a pas eu vraiment d'ouverture aux discussions en ce qui concernait les changements. On change ce qui était, on fait différent et voilà que chacun des employés doit s'ajuster à son nouvel environnement. Ce qu'il fait et généralement c'est bien fait. Voilà un discours curieux mais qui, pour moi, représente bien la réalité vécue lors de la fusion. Chaque individu, qui forme notre organisation, a su s'adapter au changement dans un esprit d'harmonie et de collaboration. Bien sûr tout n'a pas été nécessairement aussi simple pour tous. Certains ont souffert, certains ont consulté et d'autres ont quitté pour des périodes de maladie ! » (Alexandre)

Suite aux différentes interventions sur la perception du manque de communication de la part du Comité de transition, nous avons interrogé les répondants sur la place qu'occupait la communication au sein du Comité.

#### 4.3.3 La place de la communication dans le Comité de transition

Tous les répondants ont, à un moment ou à un autre, travaillé de concert avec le Comité de transition. Ainsi, ils ont pu se forger une opinion du travail effectué par celui-ci et de la situation dans laquelle se trouvait le responsable des communications pour le Comité.

D'une part, lorsqu'on aborde le sujet de travail accompli au niveau des communications, les avis diffèrent chez les répondants. Pour Jean-François, la personne responsable des communications n'avait pas sa place au sein du Comité : « La personne qui était responsable des communications, parce qu'il y avait une à l'intérieur du comité de

transition, c'était pas sa force, c'était sa faiblesse ». Il va jusqu'à dire que le Comité de transition a choisi délibérément de communiquer le moins d'information possible :

«faut voir qu'on en avait beaucoup parlé dans les mois ou même les années qui ont précédé la fusion, le processus de fusion pour en arriver à la décision du gouvernement ça été étude par étude, donc le processus, la fusion comme telle, le principe de la fusion, comme tel, n'était pas populaire, pis y'en a été beaucoup discuté, pis y'avait beaucoup de gens qui étaient contre ça. Alors, je pense que le Comité de transition y'avait pour mandat de préparer la fusion de la nouvelle ville, donc la construction de la nouvelle ville, au moins pour qu'elle se mette en marche, pis y'ont dû se dire, ben si on fait des communications, on va être constamment obligé de répondre de nos actes, pis justifier. Alors que si on les communique pas, on aura pas à les justifier, on va les prendre et on va le faire et c'est tout. Je pense que c'était ça qui était leur attitude, donc c'est pas vrai que les communications, ça été un oubli, ça été d'après moi volontaire de ne pas en faire » (Jean-François)

Quant à eux les propos de Nadia vont plutôt à l'opposé de ceux de Jean-François :

« les efforts qui ont été faits par le Comité de transition pour communiquer avec l'employé sous forme de bulletin écrit, euh..., étaient des efforts louables et intéressants. Euh... Le Comité de transition, aussi, je dis ça sous toutes réserves parce que le regard que j'avais, je travaillais beaucoup, beaucoup avec le Comité de transition, donc je ne pouvais pas avoir le regard de quelqu'un qui ne rencontrait jamais ces gens-là » (Nadia)

Pour sa part, Valérie porte un jugement qui s'inscrit entre ceux de Nadia et de Jean-François :

« mon interprétation pour avoir siégé sur quatre comités du Comité de transition, quatre sous-comités, y'a eu des efforts je sais de fait. Y'avait une volonté de faire quelque chose, mais y'avait... c'était presque qu'impossible de réaliser tout ça en une année. C'était d'abord le Comité de transition, c'était quand même des gens qui, qui ont été réunis ensemble rapidement pour faire un travail en très peu de temps. Y'avait des dizaines de... de projets à réaliser, plusieurs, plusieurs objectifs... Je vous dirais que celui de la communication interne pis de la communication externe, c'est peut-être pas celui qui a été le mieux piloté dans tout ça. Surtout, je vous dirais au plan de communication interne. Les gens savaient vraiment pas trop où y s'en allaient, ce qui arrivait » (Valérie)

D'autre part, les répondants s'entendent pour dire que le Comité de transition, et surtout le responsable des communications, n'avaient pas la tâche facile. Valérie a mentionné la volonté du responsable des communications de mettre en place des outils de communication :

« je sais pour avoir travaillé avec [le responsable des communications], que y'avait une volonté également de faire quelque chose, mais c'est juste que bon lui, au Comité de transition, il fallait qu'il défende ça, mais est-ce que le Comité de transition, la communication interne et tout ça c'était dans ses préoccupations et dans ses priorités? Y'avait tellement de choses à réaliser en peu de temps qu'y fallait qu'ils établissent des priorités, y fallait qu'ils s'entendent les uns, les autres [...] Tout le monde sait que pour faire une communication intégrée idéale ou en tout cas avec une obligation de résultat plus élevée, il faut intégrer les gens de comm (sic) dans les décisions, faut les intégrer dans les comités de gestion, mais lui, il avait même pas le même pouvoir que les autres membres du Comité de transition le responsable des comm (sic) et ça pas dû aider. Quand même que y'avait une voix, y'avait pas de voix de vote quand y'avait une décision qui se prenait. Donc y pouvait juste exprimer mais y'avait pas le droit de vote » (Valérie)

Quant à lui, Alexandre fait état de la difficulté pour le Comité de transition de faire son travail tout en s'assurant de n'oublier personne :

« C'était certainement pas facile pour le comité de transition. Bon, c'était du monde qui ne venait pas du monde municipal, de un. Euh, qui arrivait dans un contexte où on a plein d'intervenants à écouter, ou respecter, ou ne pas brimer, en je pense aux élus, je pense aux fonctionnaires, pis là c'était pas facile aussi : qui allait devenir DG, pis qu'en t'es DG de une des huit villes, tu deviens quoi dans l'organisation, euh..., des directeurs de services, on en a jασé tout à l'heure, y'en a que ça fait trente ans qui sont là pis y sont pu directeurs, y'a c'est gens là à respecter, l'ensemble des employés à respecter aussi, les unités syndicales, c'est un autre gros morceaux. Hors tout ça mis ensemble, le comité de transition avait à dealer au milieu de tout ce monde là, pis eux ne viennent pas de ce monde là. Hors, j'ai l'impression que ça dû être ben difficile, ça dû être ben difficile, et surtout avec l'image que eux se faisaient euh... d'une ville en pis je dis pas que c'était des deux de piques qui étaient là, c'était des gens euh... quand même y'en a c'était de la crème là, c'était des gens qui avaient de l'expérience, des bons gestionnaires.

Mais il y avait tellement de facteurs que c'était pas évident qu'ils allaient arriver à un résultat » (Alexandre)

Après avoir bien établi avec les répondants quelle place a pris la communication dans le processus de transition, nous leurs avons demandé ce qui aurait pu être fait autrement, ou du moins, ce qui aurait pu être amélioré.

#### 4.3.4 S'il en avait été autrement...

Trouver ce qui aurait pu être fait autrement est un exercice qui a demandé beaucoup de réflexion de la part des répondants. Ils sont arrivés à des réponses sensiblement différentes les unes des autres. Pour Jean-François, ce qui a manqué ce sont les moyens de communication entre le Comité de transition et les employés municipaux :

« encore plus important que ça, je pense que c'est au niveau des employés, pis eux autres, ils étaient partie prenante de cette affaire là. Eux autres y auraient dus, y'aurait dû y avoir un véhicule d'information, je ne sais pas lequel, intranet ou autre chose, qui aurait pu permettre aux employés de connaître un peu plus au jour le jour sur quoi, sur quoi le Comité de transition travaillait sans entrer dans les détails pis les décisions. Y manquait de transparence, y avait une absence totale de transparence, ce qui est pas normal même si c'était pas des élus le Comité de transition, c'était pas normal qu'on sache absolument rien de ce qui se passait » (Jean-François)

Selon Nadia, ce qui aurait pu être fait autrement se situe au niveau de la gestion de changement. D'ailleurs, elle en fera mention à plusieurs reprises au cours de l'entretien :

« ce qui à mon avis, pis c'est très personnel comme interprétation, aurait pu être fait c'est toute la question de l'humain dans la gestion du changement comme se situe l'humain dans la gestion du changement, comment se situe l'humain, surtout préparer les futurs gestionnaires à leur rôle, au rôle prépondérant qu'ils jouent dans la communication, c'est-à-dire le gestionnaire-là, t'as une direction des communications, un service de communication c'est une chose, mais tu as un gestionnaire qui est le principal porteur de la communication dans son secteur et pis qui lui détient l'information mobilisante, donc y'aurait peut-être fallu avoir tout de suite un espèce de vision d'ensemble de quel est le rôle de qui en matière de communication à l'interne » (Nadia)

« je reviendrais avec ma, ma notion de gestion du changement, d'accompagnement, accompagner tes ressources pour traverser cet espèce de, de... traversée du désert cette période-là en, c'est une zone grise énorme [...] Je pense qu'au niveau de sécuriser, je reviens encore, je pense qu'au niveau de sécuriser l'employé, on aurait pu être plus sécurisant, pis en communiquant d'avantage, pis en, en se préoccupant plus du changement » (Nadia)

Pour sa part, Valérie a insisté sur le fait, qu'à son avis, le Comité de transition avait manqué de leadership durant son mandat :

« le leadership du président du Comité de transition. Ça c'est clair dans ma tête que lui y'a... à la fois à l'externe, pis à la fois à l'interne. Je sais pas si c'était son mandat, je sais pas si y'avait justement l'objectif de faire un travail d'équipe et pas de... mais le leadership du Comité de transition a manqué là à tout les égards pour moi. Y'a eu aucun visibilité, pas de mots, y'a rien eu du tout et euh... C'était quand même une période d'instabilité grande pour euh... pour euh... pour la nouvelle... pour les fonctionnaires et pour la nouvelle ville. Il fallait mettre un paquebot à l'eau pis c'est comme si y'avait pas de capitaine assez fort. Y'avait, on sentait qu'on était comme pas bien dirigé, donc on savait pas trop où on s'en allait et à mon avis, ça l'a nuit d'une certaine manière aux premiers mois, pis à la première année de la nouvelle ville parce que, du fait qu'on était dans ce mouvement-là, y'a pas eu en, après la fusion, y'a pas eu non plus de mouvement très fort d'expression de leadership pis de développement de sentiment d'appartenance à l'interne » (Valérie)

« sûrement qu'y ont fait des mauvais choix notamment celui de ne pas nommer de direction des communications pendant l'année de transition. Ça, à mon avis, c'était une autre erreur majeure. Mais c'était une volonté, je pense, d'abord du Comité de transition, par la suite, je sais pas, mais d'abord du Comité de transition qui ne reconnaissait pas en soi, je pense, de compétence communication au sein de leur propre groupe. Ils ont pas pris les moyens pour s'assurer que si jamais cette compétence-là n'existait pas ou si elle était remis en cause, de se doter des moyens nécessaires pour le faire et ça, ça l'a nuit à la communication, ça l'a nuit même, à mon avis, à la direction des communications de la nouvelle ville qui a dû être retardée dans son processus, qui a dû être retardée dans son, dans son intégration dans la nouvelle ville, pis là ben on a essayé de rattraper, j'pense (sic) que c'est pas si pire, mais tsé (sic), on souffre encore du fait qu'on a été la dernière direction, j'pense (sic), à être créée » (Valérie)

Enfin, pour Alexandre, ce qui aurait dû être fait autrement c'est de réduire le délai de transition et d'améliorer la communication interne :

« Mais moi je pense qu'une des choses qui auraient dû être faite, un c'est le délai de création : raccourcir ce délai là. Ça sert à rien d'étirer et de mettre dans l'inconfort autant de monde [...] Moi, c'était le délai que j'aurais raccourci, mais ça c'est la loi qui l'avait fixé, hors le comité de transition ne pouvait pas changer ça, le délai était long par la loi » (Alexandre)

« un, faire connaître par écrit rapidement les décisions qui sont prises. Deux, beaucoup de rencontres d'employés, tsé, même si on aurait eu l'impression un moment donné qu'on en fait pis les gens ont l'impression qu'on leurs apprend rien, mais de les maintenir informés ok ? et de donner les missions, mettons, aux directeurs de services de rencontrer de façon régulière dans des réunions formelles le personnel pour leur donner euh... la couleur du temps, de les rencontrer très régulièrement pour tuer la rumeur [...]mais à l'interne, je pense que les employés auraient dû plus mis au courant, mais c'est pas une grosse mode ça, communication interne, non mais c'est pas facile de faire de la communication interne, c'est pas facile, parce que un ça prend des moyens, des sous, généralement les sous y sont pas, pis de deux, c'est de l'énergie, pis l'organisation n'est pas nécessairement d'énergie là. Tsé (sic) un employé, c'est pas nécessairement euh... ta priorité » (Alexandre)

Pendant l'année de transition, le Comité a mis en place différents groupes de travail pour arriver à un regroupement des huit municipalités impliquées dans la fusion. À travers le processus, il a cru bon de mettre en place des moyens de communication pour fournir de l'information aux employés touchés par le regroupement. De plus, un comité a été mis en place sur la question de la gestion de changement.

Par contre, à la lumière des entrevues, on constate que les efforts déployés par le Comité de transition n'ont pas toujours été perçus comme planifiés par les employés. Comment expliquer cet écart entre ce qui a été fait et la perception que les répondants en ont ? Nous verrons comment les moyens de communication mis en place ont facilité le processus de changement selon les théories présentées dans le chapitre II.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

À la fin de la problématique, nous nous demandons comment les résistances au changement avaient été traitées par le Comité de transition pendant l'année de transition de la fusion municipale de Longueuil. Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes penchés sur les moyens de communication utilisés, sur la stratégie de gestion de changement adoptée et sur les réactions engendrées par le processus.

#### 5.1 Les moyens de communication utilisés

La première question à se poser concerne les moyens de communication utilisés pour rejoindre les employés. Comme nous l'avons vu au chapitre II, la communication revêt une place importante dans un processus de changement de par sa capacité à permettre la compréhension et à susciter l'adhésion au processus. D'ailleurs, certains moments clés demandent une communication spécifique qui fera changer ou cristalliser les attitudes des individus (Giroux, 1999).

Dans le cas présent, il est à se demander s'il y a eu une communication spécifique à la gestion de changement. Pour arriver à une réponse, nous avons regardé trois moyens de communication déployés par le Comité de transition pour rejoindre les employés, soit les bulletins internes, la réunion avec les cadres et le site Internet.

##### 5.1.1 Les bulletins internes

Dans le premier cas, les bulletins, *Transit* et *Direction Longueuil*, ont servi de moyens de communication pour informer les employés de l'avancement des travaux au sein du

Comité de transition. Ces deux bulletins ne faisaient pas partie de la stratégie de gestion de changement. Par ailleurs, ils arrivaient à fournir de l'information sur le processus de changement. Selon Bareil (2004), une des stratégies pour traiter les préoccupations est d'informer les employés. Ainsi, nous avons décidé de considérer ce moyen de communication dans une stratégie de gestion de changement.

Au niveau du contenu des bulletins, *Transit* traitait davantage des processus concernant les individus, tandis que *Direction Longueuil* se voulait une source d'information complémentaire sur la mise en œuvre et les détails, une fois le changement mis en place. À la lumière de l'analyse de contenu, il nous semble que le bulletin *Transit* soit plus pertinent pour répondre à notre question de recherche que le *Direction Longueuil*. Il importe donc d'analyser plus en détails ce qui se trouve dans le bulletin *Transit*.

#### 5.1.1.1 Le bulletin Transit

Dans le premier bulletin *Transit*, le Comité de transition mentionnait vouloir tenir les employés informés de l'avancement des travaux des différents sous-comités. Par ailleurs, on remarque que l'information qui a été donnée dans les bulletins suivants concernait principalement les sous-comités reliés aux employés. Ainsi, les individus n'étaient pas informés sur les travaux reliés aux infrastructures, comme les technologies de l'information, le greffe ou les finances.

Dans les deux derniers bulletins, on constate que les employés ont reçu davantage d'information concernant les changements à venir, leur mise en œuvre et les programmes. Compte tenu de la longueur des bulletins, les différentes mesures entreprises ou les politiques adoptées ne pouvaient pas être expliquées dans le détail. Par ailleurs, le Comité de transition a pris la peine de mentionner qu'il existait plusieurs alternatives offertes aux employés pour obtenir plus d'information (numéro de téléphone des ressources humaines, numéro de téléphone du Comité de transition et site Internet).

On remarque cependant qu'il y a eu un manque flagrant de détails aux yeux des employés. Lors des entrevues, Alexandre mentionnait justement que les bulletins ne comportaient bien souvent que de « grands principes, des beaux discours politiques ».

Ainsi, ce manque de spécificité peut avoir été perçu par plusieurs comme un manque de transparence de la part du Comité de transition. Par ailleurs, d'autres individus, comme Nadia, ayant travaillé avec le Comité, étaient plutôt d'avis qu'un effort avait été fait pour vraiment communiquer de façon efficace.

Quant à la gestion de changement, les informations se faisaient plutôt rares. En fait, le Comité laissait cette tâche à la Ville. Il a été mentionné qu'une ébauche de plan avait été entreprise, mais rien de concret n'en n'est ressorti. Pour les employés, les bulletins internes constituaient la principale source d'information sur les changements en cours. Par ailleurs, les cadres devaient avoir davantage d'information grâce à une rencontre avec le Comité de transition.

#### 5.1.2 La réunion avec les cadres

Outre les bulletins internes, les cadres devaient avoir une réunion lors de laquelle la nouvelle ville leur serait présentée. Dans le Livre blanc, comme dans le bulletin *Transit*, il est question de cette réunion à venir. Pourtant dans les faits, aucun des répondants, qui, rappelons-le, étaient des cadres, n'ont fait mention de cette réunion. Après vérifications, il n'y a jamais eu de réunion à cet effet. Ainsi, on remarque que certains éléments prévus par le Comité de transition dans le plan de gestion de changement n'ont pas vu le jour durant leur mandat.

Pourtant, cette idée de réunion aurait pu donner lieu à un moment clé important. En effet, selon Giroux (1999), le moment de l'annonce est une période clé dans l'intégration du changement. Pour les gestionnaires, il est important de savoir rapidement quelle sera la stratégie adoptée par l'organisation. Dans notre cas, nous croyons que ce moment aurait dû servir de tribune pour informer sur les changements et clarifier les choix qui avaient été faits.

Cette démarche aurait pu aussi être entreprise auprès des employés. L'annonce se doit d'être faite autant auprès des employés que des cadres puisqu'il s'agit encore là d'un moment clé. Cette rencontre permet aux individus de comprendre l'essence du changement et d'y adhérer ou non. Seulement, compte tenu du nombre important

d'employés, il aurait été plus réaliste d'envisager que la présentation, soit faite par les cadres de chacune des divisions ou par les directeurs généraux de chacune des anciennes villes.

### 5.1.3 Le site Internet

Dans la foulée des moyens de communication élaborés par le Comité de transition, le site Internet était destiné à l'ensemble des publics. Il s'adressait donc autant aux citoyens, qu'aux employés et aux cadres. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, il est bien difficile d'évaluer la pertinence d'un tel moyen de communication puisque nous n'avons pu y avoir accès.

Les différents moyens de communication mis en place par le Comité de transition se devaient d'informer les employés. Seulement, il importe de s'interroger sur la pertinence de leur utilisation dans le cadre d'une stratégie de gestion de changement, et surtout d'identifier quelle a été cette stratégie. Il existe bien souvent une différence entre la quantité d'information que la direction estime transmettre aux employés, et la quantité d'information que ceux-ci perçoivent comme étant à leur disposition.

## 5.2 La stratégie de gestion de changement

Dans le Livre blanc du Comité, comme dans le bulletin *Transit* numéro 3, il est mentionné que le Comité de transition compte élaborer un plan de gestion de changement. Comme nous l'avons vu au chapitre IV, ce plan comporte les éléments suivants :

- Se doter d'un comité de gestion de changement;
- Distribuer un questionnaire à l'ensemble des employés, en privilégiant les employés cadres;
- Offrir un programme de formation à l'ensemble du personnel cadre;
- Présenter un document sur le nouveau Longueuil aux cadres.

De plus, le Comité prévoit, dans son Livre blanc, qu'un plan détaillé de la gestion de changement devrait être élaboré par la direction des ressources humaines de la nouvelle ville de Longueuil, une fois la fusion réalisée. Finalement, le Comité recommande à la nouvelle ville d'amorcer une démarche bien structurée de développement organisationnel.

Il importe de mentionner que les efforts déployés en communication interne avec la rédaction du bulletin d'information *Transit* peuvent constituer un élément de gestion de changement. Comme nous l'avons préalablement établi, les bulletins internes n'étaient pas rédigés à des fins de gestion de changement, mais ils permettaient quand même, dans une certaine mesure, d'informer les employés sur ce qui se passait dans le processus de fusion.

#### 5.2.1 Évaluation de la stratégie

Selon le Comité de transition, un plan de gestion de changement a été élaboré pour faire face aux changements qui se préparaient. Seulement, ce plan était-il valable? Avait-il des retombées positives?

Dans un premier temps, on remarque que les personnes interviewées n'ont pas parlé de l'existence d'un plan de gestion de changement. Lorsque nous les avons questionnées sur le sujet, ils ont tous indiqué qu'il n'y avait pas eu de plan spécifique. Il est vrai que le Comité de transition n'a jamais élaboré de plan détaillé. Il s'est plutôt contenté de recommander à la nouvelle ville de le faire. Or, une stratégie de gestion de changement doit être décidée avant le début du processus de changement. Comme le mentionne Giroux (1999), la communication de changement commence dès le début des pourparlers sur la possibilité d'une fusion. Au niveau des employés, le début se situera plutôt au moment de l'annonce du projet. Ainsi, il s'avèrera bien difficile de préparer les individus au changement si l'on prévoit le faire seulement une fois le changement mis en place.

Dans un deuxième temps, à l'intérieur du plan du Comité, on parlait d'un sondage effectué auprès des employés. Comme les répondants nous l'ont confirmé, il n'a pu être possible de rejoindre tous les employés, faute de temps, ainsi l'échantillon s'est limité aux cadres. Suite à l'analyse des résultats, on remarque très clairement que les employés

désiraient obtenir plus d'information, participer aux processus de décision et être davantage considérés. Seulement, malgré cette initiative, aucun plan spécifique n'a été mis en place. Comme l'a mentionné Jean-François lors de son entrevue, ces résultats n'ont pas débouché sur quelque chose de concret.

Dans un troisième temps, le plan élaboré par le Comité mentionnait qu'une formation, en deux volets, devait être offerte au personnel cadre de l'ensemble des municipalités fusionnées. Cette initiative devait permettre aux cadres de mieux faire face aux changements à venir et d'aider leur personnel à y faire face aussi. Seulement, aucune des personnes interviewées n'a mentionné l'existence de ces formations. Nous n'avons pas non plus pu avoir accès à des documents relatifs à cette formation. Il est ainsi bien difficile de juger de la pertinence de cet aspect du plan élaboré.

Dans un quatrième temps, le Comité de transition avait prévu une rencontre avec les cadres. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette rencontre devait présenter les grandes orientations et la présentation de la nouvelle ville. Selon notre cadre théorique, cette rencontre pourrait être apparentée au moment clé de l'annonce officielle énoncé par Giroux (1999). Ce moment se devait justement de faire état de tous les aspects du changement mis en œuvre. Toutefois, Giroux écrit que cette représentation doit se faire au début du processus de changement et devant l'ensemble des employés. Dans le cas présent, cette présentation devait s'adresser uniquement aux employés cadres et devait avoir lieu à un moment durant l'année de transition. Cette présentation peut s'avérer sécurisante, mais elle doit survenir dès le début du processus. Encore une fois, lors des entrevues, aucun des cadres présents n'a mentionné l'existence d'une telle présentation. Ainsi, nous n'avons pu obtenir de confirmation qu'elle avait bel et bien eu lieu.

### 5.2.2 Le manque au niveau de la gestion de changement

Lorsqu'il est question de gestion de changement dans la littérature, les théories sont multiples et parfois bien différentes les unes des autres. Pourtant, la présence d'un plan d'action pour faire face au changement est un dénominateur commun à tous les écrits. Comme le mentionne Giroux (1999), la gestion de changement commence dès le début

des pourparlers dans le cas d'une fusion. Il importe de bien préparer son plan d'action, car celui-ci facilitera le changement. Dans le cas d'un plan inexistant ou incomplet, le changement peut s'avérer beaucoup plus difficile à mettre en place.

Dans le cas précis qui nous occupe, le plan de gestion de changement était peu élaboré. Les différentes sections du plan n'ont pu qu'être interprétées comme des éléments d'ébauche d'un plan plus complet. Le Comité de transition avait d'ailleurs spécifié, du moins dans son Livre blanc, qu'il laissait à la direction des ressources humaines le soin de mettre en place un plan élaboré de gestion de changement.

Le problème de cette démarche, c'est qu'elle est arrivée trop tard. Comme nous l'avons fait remarquer, le moment clé de l'annonce n'a pas été utilisé, ni celui des résistances au changement. Contrairement à ce que disait Alexandre en entrevue, les employés des municipalités ont bel et bien vécu des préoccupations face au changement. Ainsi, le plan de gestion de changement aurait permis de faciliter la transition.

Plutôt que de saisir cette occasion, le Comité a plutôt réuni certains cadres pour discuter de ce qui pourrait être fait. En ce sens, selon l'approche préconisée par Giroux (1999), on constate que cette démarche aurait dû être entreprise avant l'année de transition. Le plan du Comité n'était pas dénué de sens, mais il n'était pas situé au bon moment dans le temps.

De façon globale, le plan du Comité n'est pas venu faciliter le changement pour les employés. Il a plutôt servi à démontrer qu'il y avait un changement par l'élaboration d'une recommandation de stratégie de gestion de changement. Comme Valérie l'a fait remarqué, il y a eu la formation d'un comité qui s'est réuni une ou deux fois puis « encore une fois le noir... ». Les travaux effectués par les membres du comité n'ont pas débouché sur quelque chose de concret. D'ailleurs, les autres intervenants ont mentionné que les travaux entrepris par le comité de gestion de changement n'avaient jamais été utilisés. Ainsi, il importe de se demander quelle place occupait vraiment la communication dans les priorités du Comité de transition.

### 5.2.3 La place de la communication

Lors des entrevues, nous avons constaté que la communication n'avait pas une place à part entière au sein du Comité de transition. En fait, chacune des fonctions de l'organisation avait son représentant votant au Comité, sauf pour les communications. Le responsable des communications n'avait pas les mêmes pouvoirs que les autres. Lorsqu'un vote survenait, il ne pouvait qu'exprimer son opinion et non passer au vote. Cela a eu comme répercussions de réduire l'importance des aspects communicationnels dans la stratégie de mise en œuvre du changement.

Comme l'a mentionné Valérie, le responsable des communications n'avait pas les pouvoirs qu'il fallait pour faire valoir sa vision des choses. Selon nos constatations, cela a eu pour effet de miner sa crédibilité auprès de certains, comme Jean-François. Dans les propos de celui-ci, on peut noter qu'il ne voyait pas le travail du responsable comme efficace. Il a même été jusqu'à affirmer que son travail était de réduire les moments de communication afin que les individus ne puissent pas s'élever contre les décisions du Comité.

Par ailleurs, les autres interviewés n'ont pas semblé avoir cette opinion. Pour eux, c'était plutôt le Comité de transition qui ne donnait pas assez de pouvoirs au responsable des communications. Celui-ci avait donc les mains liées. C'est d'ailleurs ce qui est ressorti du discours d'Alexandre qui mentionnait que les membres du Comité devaient aussi prendre en compte les décisions politiques. Pour lui, le responsable des communications n'avait pas la tâche facile.

À la lumière de ces propos contradictoires en ce qui concerne le travail du responsable, nous remarquons que la vision des individus dépend de la quantité et surtout, de qualité de l'information obtenue. Ainsi, on peut voir que l'opinion des employés face à un changement varie beaucoup. L'utilisation des moments clés devient alors une composante importante de la stratégie de gestion de changement. Une communication claire et uniforme à l'ensemble du personnel est un facteur déterminant dans la formation de l'opinion des individus et la gestion des résistances au changement.

### 5.3 Les résistances au changement

Lorsqu'on s'intéresse plus particulièrement aux résistances au changement, le Comité de transition n'a pas accordé d'attention spéciale à cet aspect du changement. Du moins, il n'en a pas été question ni dans le Livre blanc, ni dans les bulletins internes. Pourtant, lors des entrevues, nous avons pu constater qu'il y avait bel et bien eu des résistances au changement.

À divers moments, nous avons pu entendre des propos comme « je n'ai jamais été informé du rôle que j'allais y jouer, dans quelle équipe je ferais partie et quel rôle j'y occuperais » (Alexandre) ou « Les gens disaient « on ne sait pas ce qui se passe, y'a pas d'informations, personne ne sait rien » » (Jean-François). Selon le modèle des phases de préoccupations, ces affirmations dénotent que les employés étaient préoccupés par des aspects se rapportant à leur tâche que l'on pourrait donc classer dans la deuxième phase (préoccupations centrées sur le destinataire). Ainsi, les employés, tout comme les cadres, s'intéressaient à leur avenir en tant que membres d'une organisation. Ils désirent savoir quel serait l'impact de la fusion sur leur travail.

On peut aussi constater que les employés avaient des préoccupations centrées sur le changement. Lorsque Alexandre affirme « pas grand monde avait des choses à nous dire de très concret en, on marchait plus avec qui je connais qui peut me renseigner, qui a participé à telle réunion, qui a été à telle place, qui sait des nouvelles » (Alexandre), on remarque que les employés voulaient obtenir des informations sur le processus de changement. De plus, les résultats du sondage ont démontré que les employés désiraient obtenir davantage d'information et pouvoir s'impliquer dans le processus. Ces préoccupations se situent dans la quatrième phase du modèle des préoccupations.

Enfin, lors des entrevues, Alexandre a parlé des nombreuses rumeurs qui circulaient dans les différentes directions. Selon Bareil (2004), celles-ci peuvent être considérées comme une forme passive de résistance au changement au niveau du groupe. De plus, dans un courriel, Alexandre a aussi mentionné que certains employés avaient quitté pour cause de maladie. Cette forme subtile, mais active, de résistance peut être une forme de refus du changement (Lavigne, 2004; Bareil, 2004). Comme cette forme particulière est plutôt

équivoque, on ne peut toutefois affirmer avec une parfaite certitude qu'elle exprime une résistance au changement.

De façon générale, on peut affirmer que les employés des villes fusionnées ont vécu des résistances au changement, certaines passives et d'autres actives. Tel que nous l'avons mentionné au chapitre II, alors que les résistances passives sont plutôt subtiles et non-violentes, les résistances actives sont plutôt visibles par des actions ciblées. Ainsi, les résistances au changement ne sont pas nécessairement visibles et prévisibles aux yeux des gestionnaires. De plus, à l'instar de Bareil (2004), nous remarquons que les individus d'une même organisation n'ont pas tous les mêmes préoccupations au même moment. L'évolution des préoccupations est propre à chaque individu, ce qui rend bien souvent le travail du gestionnaire plus difficile et d'autant plus ciblé. Il s'avère donc important de sensibiliser les cadres à ce que sont des résistances et de les instrumenter pour mieux les traiter. .

### 5.3.1 Les résistances dans le plan de gestion de changement

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les formes de résistance n'ont pas été les mêmes pour tous les employés, certaines étant passives et les autres actives. Toutefois, malgré la présence de réactions par rapport au changement, aucune mesure n'a été prise pour y faire face.

Comme l'ont mentionné Bareil (2004) et Lavigne (2004), les réactions face au changement ne sont pas nécessairement visibles et négatives; dans plusieurs cas, elles ne seront pas perçues à première vue. Au terme de son analyse, Lavigne (2004) a observé qu'il existe une forme de réaction qui se nomme « l'ajustement ». Lorsque l'employé démontre des signes d'ajustement, c'est qu'il éprouve des difficultés face au changement, et qu'il cherche des moyens pour surmonter ses problèmes ou enrayer ce qui ne fonctionne pas. Par ses suggestions et ses initiatives, l'employé réussira à s'appropriier le changement. Ainsi, nous pensons que plusieurs employés des municipalités fusionnées ont eu cette forme de réactions. Cela expliquerait les commentaires d'Alexandre sur les réactions face au changement. Selon lui, les employés ont « fait avec » le changement. On peut donc affirmer qu'ils s'ajustaient à la situation.

Toutefois, d'autres employés ont eu des réactions au changement telles que nous les avons vues dans le cadre théorique et aucun plan n'a été mis en place de les réduire. Lors des entrevues, tous les répondants nous ont confirmé qu'il n'y avait pas de plan spécifique établi pour gérer les résistances. Nous croyons que cette situation a empêché les cadres de bien aider les employés durant la période de changement, surtout au niveau de l'information transmise aux employés concernant la mise en œuvre du changement et l'origine de celui-ci. Dans nos recherches, nous avons constaté que l'information et la communication revêtaient une place importante, tant dans la gestion de changement, que dans la gestion des résistances. C'est pour cette raison que nous insistons encore une fois sur le manque flagrant de planification au niveau de la stratégie de mise en œuvre et de la gestion des résistances.

### 5.3.2 La place de l'agent de changement

Dans notre cadre théorique, nous n'avons pas beaucoup élaboré la notion d'agent de changement. Par ailleurs, notre recherche nous a permis de voir que cet agent n'avait pas toujours un rôle de facilitateur du changement. Dans la théorie, on mise beaucoup sur l'agent de changement pour amener un point de vue neutre ou extérieur dans la transition.

Lorsque les membres du Comité de transition ont choisi de ne pas mettre l'accent sur la communication, ils ont oublié les individus en arrière. Ils ont effectué le changement sans les individus, sans l'engagement des personnes. Comme nous l'avons vu, la communication constitue l'organisation. C'est pour cette raison que la communication est un élément clé du changement. Dans notre cas, le manque de communication a fini par nuire à la crédibilité du Comité. D'ailleurs, dans les propos d'Alexandre et de Jean-François, il y a eu une perception de jeux politiques et de manque flagrant dans les informations divulguées.

Ici l'agent de changement a perdu de la crédibilité en communiquant très peu. Ainsi, on a souvent dit que le Comité était constitué de personnes qui ne connaissaient rien au système public. Malgré ses bonnes intentions, le Comité n'arrivait pas à changer les impressions négatives qu'il avait laissées chez les employés. Il s'avère donc essentiel

pour un agent de changement de prendre en main rapidement le processus de communication interne et externe pour que les individus voient ainsi une certaine impartialité fondamentale dans ses démarches.

Nous avons vu avec Giroux (1998) que le manque de communication est bien souvent à l'origine des rumeurs. En effet, les individus pallient le manque d'information en allant chercher des réponses chez des sources internes et externes. Ainsi sont créées les rumeurs. Dans le cas qui nous occupe, les rumeurs étaient nombreuses, surtout d'après les propos d'Alexandre. On peut donc voir ici un signe de manque de communication, ce qui a nui au travail du Comité.

Ce qui s'est avéré un élément clé dans ce changement est sans contredit le travail du Comité de transition, donc de l'agent de changement. Il est primordial pour un agent de s'établir comme joueur impartial, surtout dans une situation comme une ville où en plus d'avoir une administration, il y a un système politique à respecter. Nous avons donc constaté que le Comité n'a pas su s'imposer sur le plan de la communication, ce qui a créé un sentiment d'insécurité chez les employés et même chez les cadres. Pour bien des gens, le travail du Comité était plutôt obscur car on ne savait trop ce qui s'y déroulait. Les rumeurs sont d'ailleurs venues jeter de l'huile sur le feu.

À la lumière de l'analyse globale du processus de fusion, nous pouvons affirmer qu'aucune démarche précise n'a été entreprise pour gérer les résistances au changement, quoique certains efforts de communication aient été déployés pour faciliter le changement. Seulement, dans notre cas, les moyens de communication se sont avérés insuffisants et ils n'ont pas servi à gérer les préoccupations des employés.

Dans un processus de fusion, la communication revêt une place importante dans la mise en œuvre. Nous avons vu qu'un processus de changement ne peut se faire sans l'implication des individus. Comme nous l'avons mentionné, la participation des employés dans un processus de changement s'avère bien souvent bénéfique au développement social d'une organisation. Il importe de bien connaître et comprendre ses employés afin d'obtenir leur engagement dans un projet. Nous croyons qu'une organisation se doit d'avoir une communication bidirectionnelle avec son personnel afin

de faciliter le transfert des acquis, et en cela permet l'évolution du phénomène des résistances au changement.

## CONCLUSION

Face à une économie de marché de plus en plus ouverte et féroce, les organisations d'aujourd'hui doivent se lancer dans une course à la rentabilité afin de survivre. Pour plusieurs d'entre elles, la solution à tous les maux semblait passer par une fusion ou une acquisition (F/A). Par ailleurs, comme nous l'avons démontré dans notre problématique, cette démarche ne se conclue pas toujours par une amélioration de la valeur de l'organisation.

Pendant bien des années, les organisations se sont entêtées à ne voir que l'aspect financier des F/A, laissant de côté l'aspect humain. Il s'est toutefois avéré que les facteurs de succès les plus importants des F/A étaient bien souvent liés aux ressources humaines, dont disposent les entreprises. Mais qui dit êtres humains, dit communication entre ceux-ci. C'est pour cette raison qu'il est primordial d'aborder la question de la communication dans un processus de F/A.

Dans une organisation, ce sont les individus qui créent leur environnement. L'entreprise est donc constituée à partir des mots, symboles et comportements des individus, d'où l'importance de la communication. Ainsi, lorsqu'un changement survient, la communication prend une place d'autant plus significative, puisqu'elle permet aux individus d'en comprendre l'essence et de se positionner par rapport à celui-ci. Dans la littérature, on remarque que les résistances émises par les personnes lors d'un changement sont bien souvent vues de façon négative par les gestionnaires. C'est pour cette raison que nous avons voulu identifier les formes de résistances afin de les démystifier et construit un modèle stratégique d'intervention afin de mieux y faire face.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons voulu comprendre l'importance de la communication dans la gestion des résistances au changement. Ainsi, nous nous sommes questionnés sur le traitement qui était accordé aux résistances dans un contexte de mise en œuvre d'une F/A. Notre croyions que, pour arriver à une réponse, il nous faudrait

identifier les moyens de communication utilisés pour rejoindre les employés, ainsi que présenter le plan de gestion de changement établi par une organisation.

Afin d'étudier la question, nous avons eu recours à une étude de cas bien précise : la fusion municipale de la Ville de Longueuil. Suite à une décision gouvernementale, huit municipalités de la Rive-Sud de Montréal ont été fusionnées. Nous avons donc analysé le travail effectué en un an par le Comité de transition qui devait assurer l'intégration des huit villes en une seule. Pour cette étude de cas, nous avons eu recours à une analyse documentaire, ainsi qu'une série d'entrevue réalisée avec des cadres affectés aux communications des différentes municipalités fusionnées. Toutefois, il est important de préciser que notre recherche s'est limitée à l'étude d'un seul cas ce qui nous empêche de généraliser bien qu'une généralisation théorique partielle soit possible.

Par notre démarche, nous contribuons à la recherche en apportant un nouvel éclairage sur l'importance des agents de changement et des personnes responsables des communications internes pendant le processus. Dans la mise en œuvre d'un changement, les réactions sont inévitables. Les employés sont impliqués dans un processus qui leur est imposé. Ainsi, nous avons démontré que les intervenants extérieurs ont de l'importance dans l'acceptation du processus de changement et dans sa compréhension. Nous avons vu dans notre analyse que l'agent de changement, qui était en l'occurrence un membre du Comité de transition, avait perdu sa crédibilité auprès des employés des différentes municipalités puisqu'il n'avait pas réussi à élaborer des outils de communication efficaces.

Nous avons aussi constaté qu'aucun responsable des communications, tant internes qu'externes, n'avait été nommé pour établir une structure d'information auprès des employés. Dans notre cas, les communications étaient davantage orientées vers les membres de la classe politique. Pourtant, il s'avérait essentiel de s'assurer que les employés allaient avoir assez d'information pour suivre l'organisation dans sa démarche. Ainsi, nous croyons que le manque de vision relativement aux communications a été un problème qui a contribué à augmenter les résistances au changement. La gestion des réactions est un élément important dans le processus.

Suite à notre analyse, nous avons découvert que, dans un processus de fusion, les intervenants qui sont en charge de la communication auprès des employés sont des éléments clés dans le traitement des résistances au changement. Qu'ils sont responsables des communications ou agents de changement, c'est eux qui permettent d'établir un lien entre la direction et les employés. La gestion des résistances au changement passent donc par une communication centralisée et cohérente. Ainsi, c'est précisément ce qui c'est avéré déficient dans notre cas. La communication a été concentrée au niveau politique, oubliant du même coup les employés des différentes municipalités.

Ces découvertes nous amènent à penser qu'il serait intéressant de faire une investigation au niveau du processus politique dans une fusion et surtout dans une organisation municipale où la sphère politique est très importante. On pourrait aussi s'interroger sur le processus de communication auprès des membres de la direction. Dans la littérature, les ouvrages sur les réactions vécues par les employés sont abondants, pourtant les cadres d'une organisation ont leurs propres réactions à gérer. C'est une piste de recherche qui semble de plus en plus emprunt par les chercheurs.

Suite à notre recherche, nous avons appris que les villes de Saint-Lambert, Saint-Bruno, Brossard et Boucherville ont voté pour une défusion. Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, ces villes reprendront donc leur statut original en devant, toutefois, partager certains services avec la grande ville de Longueuil. Nous croyons qu'il est essentiel de se questionner sur les éléments qui ont contribué à ce dénouement. Il serait donc très intéressant de poursuivre cette recherche qui nous permettrait d'enrichir nos connaissances et de mieux comprendre ce processus dans son ensemble.

## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES

\_\_\_\_\_. 2000. *Le changement*. Paris: Éditions d'Organisation, 258 p.

Abravanel, H. et Al. 1988. *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin, 280 p.

Alain, Marcel. 1996. *Prendre en main le changement*. Montréal: Éditions Nouvelles, 313 p.

Baccigalupo, Alain. 1984. *Les administrations municipales québécoises*. Montréal: Les Éditions Agence d'ARC Inc., 612 p.

Bardin, Laurence. 1991. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France, 291 p.

Bariel, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Montréal: Les Éditions Transcontinental, 209 p.

Beaulieu, Jean-Pierre, Émile J. Carrière et Christopher Schoch. 2000. *Mobiliser l'organisation face à son avenir la démarche prospective*. Montréal : Gaëtan Morin, 154 p.

Bélangier, Laurent. 1989. *Acquisition ou fusion d'entreprises et emplois*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval, 262 p.

Buono, Anthony F. et James L. Bowditch. 1989. *The human side of mergers and acquisitions managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 317 p.

Burrell, Gibson et Gareth Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: W. Heinemann, 432 p.

Clark, Burton R. 1970. *The distinctive college*. Chicago: Aldine Press, 280 p.

Collin, Jean-Pierre, Éric Champagne, Pierre J. Hamel et Claire Poitras. 1998. *La Rive-Sud de Montréal: Dynamique intermunicipale et intégration métropolitaine*. Montréal: Institut national de la recherche scientifique, 274 p.

Cormier, Solange. 1995. *La communication et la gestion*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, 250 p.

- Côté, Nicole. 1986. *Individu, groupe et organisation*. Boucherville (Québec) : Gaëtan Morin, 396 p.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 493 p.
- Cushman, Donald Peter et Sarah Sanderson King. 1995. *Communicating organizational change a management perspective*. Albany: State University of New York Press, 334 p.
- D'astous, Alain. 2000. *Le projet de recherche en marketing*. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, 436 p.
- Delcambre, Pierre. 2000. *Communications organisationnelles objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 330 p.
- Denzin, Norman K. et Yvonna Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 643 p.
- Dépelteau, François. 2000. *La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 417 p.
- Eldin, François. 1998. *Le management de la communication*. Montréal: L'Harmattan Inc., 289 p.
- Gauthier, Benoît. 1992. *Recherche Sociale: de la problématique à la collecte des données*. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 584 p.
- Habeck, Max M., Fritz Kröger et Michael Träm. 2001. *Après la fusion 7 clés pour réussir l'intégration*. Paris: Dunod, 161 p.
- Laramée, Alain et Bernard Vallée. 1991. *La recherche en communication: Éléments de méthodologie*. Sillery (Québec): Presses de l'Université du Québec, 377 p.
- Lessard-Hébert, Michelle, Gabriel Goyette et Gérald Boutin. 1995. *Recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal: Éditions nouvelles, 124 p.
- Levi-Strauss, Claude. 1965. *Le totemisme aujourd'hui*. Paris: Presses universitaires de France, 154 p.
- Comité de transition de la ville de Longueuil. 2002. *Bâtir une ville: destination Longueuil*. Québec : Gouvernement du Québec, janvier 2002, 84 p.
- Maisonneuve, Danielle, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand. 1999. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 445 p.
- Maisonneuve, Danielle, Catherine Saouter, Antoine Char. 1999. *Communications en temps de crise*: Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 392 p.

- Ouellet, Claude et Groupe CFC. 1993. *Préparer un changement*. Montréal : Groupe CFC, 64 p.
- Ouellet, Claude, André Pellerin et Groupe CFC. 1996. *Réaliser un changement : la dimension humaine du changement organisationnel*. Montréal : Groupe CFC, 64 p.
- Putnam, Linda L. 1983. « The interpretive perspective: an Alternative to Functionalism ». In *Communication and Organizations: an Interpretive Approach*, p. 31-54. Beverly Hills : Sage.
- Rousseau, Léontine. 1990. *L'acquisition d'entreprise*. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 208 p.
- Schnobb, Philippe. 2001. *Faire part pour mariages forcés: le passé, le présent et l'avenir des 36 villes qui vont devenir Montréal et Longueuil*. Outremont: Lanctôt éditeur, 252 p.
- Suet, Philippe. 1969. *La communication dans l'entreprise*. Paris: France-Empire, 271 p.
- Schwebig, Philippe. 1988. *Les communications de l'entreprise: au-delà de l'image*. Montréal: McGraw-Hill, 170 p.
- Tellier, Yvan, et Roger Tessier (dir. publ.). 1990-1992. *Changement planifié et développement des organisations*. 8 t. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.
- Vaillancourt, Raymond. 2003. *Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 214 p.
- Waller, Suzanne et Claudine Masse. 1999. *L'analyse documentaire: une approche méthodologique*. Paris: Association des professionnels de l'information et de la documentation, 319 p.
- Weick, Karl E. 1979. « Natural Selection and Organizing ». Chap. in *The Social Psychology of Organizing*, p. 119-145. Ontario : Don Mills.
- Westphalen, Marie-Hélène. 1997. *La communication externe de l'entreprise*. Paris: Dunod, 128 p.

## ARTICLES

- Allaire, Jacques. 2001. « Pour une intégration réussie : bien gérer le changement ». *Effectif*, avril-mai, p. 8-10.
- Anstett, Joseph. 2001. « La clé du succès d'un changement organisationnel ». *Effectif*, avril-mai, p. 37-40.
- Armenakis, Achilles A., Harris Stanley G. et Kevin W. Mossholder. 1993. « Creating readiness for organizational change ». *Human Relations*, vol 46, no 6, p. 681-704.

- Bariel, Céline et André Savoie. 1999. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». *Gestion*, vol 24, no 3 (automne), p. 86 à 94.
- Coghlan, David. 1994. « Managing Organizational Change Through Teams and Groups ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol 15, no 2, p. 18-24.
- Corwin, Scott L., Harold P. Weinstein et Patrick J. Sweeney. 1991. « Facing the People Issues of M&As ». *Management Review*, vol 80, no 4, p. 47-50.
- Davidson, Jeff. 2002. « Overcoming resistance to change ». *Public Management*, vol 84, no 11, p. 20-24.
- Demers, Christiane. 1999. « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». *Gestion*, vol 24, no 3, p. 131-139.
- Demers, Christiane et Nicole Giroux. 1998. « Communication organisationnelle et stratégie ». *Management International*, vol 2, no 2 (printemps), p. 17-33.
- Demers, Christiane, Nicole Giroux et Samia Chreim. 2003. « Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives ». *Journal of Organizational Change Management*, vol 16, no 2, p. 223-143.
- Dionne, Pierre et Gilles Ouellet. 1990. *La communication interpersonnelle et organisationnelle: l'effet Palo Alto*. Boucherville: Gaëtan Morin, 144 p.
- Dupaul, Richard. 2002. « Fusions et acquisitions: retour à la réalité ». *La Presse* (Montréal), 27 décembre, p. E1.
- Gagnon, Martha. 2000. « Trois maires proposent de diviser la Rive-Sud en deux grandes villes ». *La Presse* (Montréal), 6 septembre, p. A1.
- Giasson, Guy. 2000. « La loi 170 crée cinq nouvelles mégavilles ». *La Revue municipale et des travaux publics*, vol 78, no 9 (novembre-décembre), p. 6-11.
- Girard, Marie-Claude. 2000. « Fusions Rive-Sud: les négos de la dernière chance ». *La Presse* (Montréal), 4 novembre, p. A31.
- Giroux, Nicole. 1998. « La communication dans la mise en oeuvre du changement ». *Management International*, vol. 3, no 1, p.1-15.
- Giroux, Nicole. 1998. « Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles ». *Interactions*, vol 2, no 1 (printemps), p. 154-173.
- Giroux, Nicole. 1999. « La communication interne dans la "réorganisation" des fusions-acquisitions ». *Communication*, vol 19, no 2, p. 11-43.
- Gondrand, François. 1990. *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 275 p.

Gosselin, Alain et Josée Archambault. 2001. « Le rôle clé des communications dans les fusions : le cas Avantis Pharma ». *Effectif*, avril-mai, p. 45-49.

Helmer, Jill Harris. 2002. « Preparing Leadership to Manage Change During Divestiture, Acquisition or Joint Venture ». *Industrial and Commercial Training*, vol 34, no 6/7, p. 214-218.

Hyatt, Laura. 1998. « Keeping your staff informed on M&As ». *Nursing Homes*, vol 47, no 6, p. 14-16.

Isabella, Lynn A. 1990. « Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events ». *Academy of Management Journal*, vol 33, no 1, p. 7-41.

Macdonald, Maril. 2002. « How companies can find renewed focus during uncertain times ». *Journal of Communication Management*, vol 6, no 3 (mars), p. 220 à 227.

Marks, Mitchell Lee. 1988. « The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations ». *Buyouts & Acquisitions*, janvier-février, p. 18-24.

Ministère des Affaires municipales et de la métropole. 2001. « Un élan pour la modernisation: la planification stratégique » *Municipalité*, Dossier Spécial (septembre-octobre), p. 4-15.

Pâquet, Carole. 2001. « Le Québec à l'heure du renouveau: de la réflexion à l'action : après la réflexion, place à l'action ». *Municipalité*, mars-avril, p. 4-7.

Poole, Scott M., Linda L. Putnam et David R. Seibold. 1997. « Organizational Communication in the 21st Century ». *Management Communication Quarterly*, vol. 11, no 1, p. 127-139.

## MÉMOIRES

Breault, Élise. 2003. « Communication d'entreprise et cohérence des messages en période de fusion-acquisition: étude de la fusion Biochem Pharma/Shire Pharmaceuticals ». Mémoire, Université du Québec à Montréal, Montréal, 137 p.

Lavigne, Julie. 2004. « Réactions et stratégies de communication des gestionnaires face au changement ». Mémoire, Université de Montréal, Montréal, 126 p.

## ACTES DE COLLOQUE

Charuest, Jacques (comp.). 1991. *Les Aspects humains des fusions et acquisitions*, colloque no 108 (Montréal, 14 novembre 1991). Montréal : Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), 11 p.

Université De Montréal. 1994. *Les rôles du communicateur dans les communications internes de l'entreprise : actes du cinquième colloque en communication organisationnelle* (Montréal, 3 et 4 novembre 1993). Montréal : Groupe d'intervention stratégique en communication organisationnelle, 181 p.

#### **SITES INTERNET**

Gouvernement du Québec. 2002. (Accéder le 1<sup>er</sup> mars 2004) *Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir*, Adresse URL :  
<http://www.mamsl.gouv.qc.ca/accueil.asp>

Statistique Canada. 2001. (Accéder le 22 mars 2004) *Profils des communautés de 2001*, Adresse URL :  
[http://www12.statcan.ca/francais/profil01/PlaceSearchForm1\\_F.cfm?LANG=F](http://www12.statcan.ca/francais/profil01/PlaceSearchForm1_F.cfm?LANG=F)