

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ENTRE L'ARBRE ET L'ÉCORCE :  
LA POSTURE DU GESTIONNAIRE INTERMÉDIAIRE D'UNE INSTITUTION  
PUBLIQUE LORS DE LA TRANSMISSION D'UN CHANGEMENT PLANIFIÉ

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
PATRICK DUCHARME

SEPTEMBRE 2008

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

Pour commencer, j'aimerais remercier toutes les candidates qui ont bien accepté de participer à cette recherche. Sans leur participation, cette recherche n'aurait pas vu le jour. J'aimerais également remercier mes parents, mes amis, mes cousins et plus particulièrement mon amie Julie Gendron et deux tantes, Marie-Noëlle Ducharme et Sylvie Le Bourdais. Leur soutien est arrivé à des moments opportuns au cours de cette recherche. Ensuite je ne peux pas passer sous silence, la merveilleuse collaboration que j'ai eue avec ma directrice de recherche, Michèle-Isis Brouillet. Son regard critique et sa connaissance m'ont permis de fouiller plus profondément mon objet de recherche. Je réserve mon dernier remerciement pour ma conjointe, Stéphanie Paris pour sa patience, sa joie de vivre, et tous les encouragements qu'elle m'apporte dans mes projets présents et futurs.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I.....	3
PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Une société en transformation .....	3
1.2 La fusion des établissements de la santé, la gestion interne d'un changement planifié	10
1.3 Les effets de la structure sur les acteurs clés du changement.....	13
1.4 Le changement planifié selon la communication organisationnelle.....	15
1.5 Question de recherche .....	20
1.6 Objectifs de la recherche .....	20
1.7 L'intérêt de la recherche.....	21
CHAPITRE II .....	22
CADRE DE RÉFÉRENCE .....	22
2.1 Modèles des changements organisationnels.....	22
2.2 La fusion des établissements hospitaliers, un changement planifié .....	25
2.3 Stratégies de changement .....	27
2.4 Le changement organisationnel, une situation d'apprentissage .....	30
2.5 Changement organisationnel et communication du changement organisationnel .....	32
2.6 Un autre regard sur le changement planifié : la communication au travail .....	35
2.7 Vision systémique de l'organisation et du changement planifié .....	38
2.8 Notions des relations interpersonnelles au travail .....	45
2.9 Cadre conceptuel de la recherche : les indicateurs systémiques et relationnels de la dimension communicationnelle d'un changement planifié.....	50

CHAPITRE III.....	57
MÉTHODOLOGIE.....	57
3.1 Épistémologie et stratégie de recherche.....	57
3.2 Les dimensions abordées et les instruments d'investigation.....	59
3.3 Accès au terrain.....	61
3.4 Démarche d'analyse.....	62
3.5 Crédibilité et validité des données.....	63
3.6 Aspects éthiques de la recherche.....	64
CHAPITRE IV.....	65
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	65
4.1 Démarche d'analyse des données.....	65
4.2 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 1.....	66
4.3 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 2.....	69
4.4 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 3.....	74
4.5 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 4.....	78
4.6 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 5.....	81
4.7 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 6.....	84
4.8 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 7.....	89
4.9 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 8.....	92
4.10 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 9.....	96
4.11 Points saillants de la présentation des résultats.....	99
CHAPITRE V.....	101
L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....	101
5.1 Rappel des intentions de recherche.....	101
5.2 Répercussions du changement planifié sur les gestionnaires intermédiaires.....	102
5.3 Les stratégies communicationnelles employées par les gestionnaires.....	114
5.4 Une typologie des gestionnaires selon les stratégies communicationnelles développées.....	117

CONCLUSION.....	120
APPENDICE A.....	124
APPENDICE B.....	129
APPENDICE C.....	131
APPENDICE D.....	133
RÉFÉRENCES .....	135

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Exploitation des mécanismes de défense par l'organisation du travail	42
2.2.	Modèle psychique managérial.....	43
2.3	Le test personnel d'efficacité.....	54

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Problématiques des services sociaux.....	8
4.1	Analyse du discours de la candidate 1 par arbre thématique.....	68
4.2	Analyse du discours de la candidate 2 par arbre thématique.....	72
4.3	Analyse du discours de la candidate 3 par arbre thématique.....	77
4.4	Analyse du discours de la candidate 4 par arbre thématique.....	80
4.5	Analyse du discours de la candidate 5 par arbre thématique.....	83
4.6	Analyse du discours de la candidate 6 par arbre thématique.....	87
4.7	Analyse du discours de la candidate 7 par arbre thématique.....	91
4.8	Analyse du discours de la candidate 8 par arbre thématique.....	94
4.9	Analyse du discours de la candidate 9 par arbre thématique.....	98

## LISTE DES ACRONYMES

ADRLSSS	Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux
C.A.	Conseil d'administration
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longue durée
CLSC	Centre local de service communautaire
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenants et intervenants en action communautaire en CLSC et en centre de santé
SCFP-FTQ	Syndicat canadien de la fonction public – Fédération des travailleurs du Québec

## RÉSUMÉ

Devant les percées technologiques, le vieillissement de la population et la « désinstitutionnalisation » dans le domaine de la santé mentale, le système de santé québécois n'a d'autres choix que de transformer sa structure. C'est dans un esprit de performance et de planification que s'est inscrit le dernier changement organisationnel imposé par le gouvernement québécois, celui de la fusion des établissements de la santé.

Ce mémoire présente les stratégies communicationnelles développées par des gestionnaires intermédiaires pour la mise en œuvre d'un changement planifié. Placé dans une posture contraignante entre la direction et les employés, le gestionnaire intermédiaire développe une relation interpersonnelle en accord avec le contenu de ce changement planifié et imposé. Dans sa communication interpersonnelle vers ses employés, le gestionnaire intermédiaire répond à des enjeux communicationnels personnels. Lorsqu'il y a une discordance dans la transmission du message, cela peut apporter des paradoxes contraignant les décisions du gestionnaire. Les intuitions de la recherche mettent en évidence l'élaboration de stratégies défensives de la part du gestionnaire intermédiaire pour parvenir à aller chercher l'adhésion de ses employés.

Cette recherche vise à comprendre l'intentionnalité véhiculée dans la transmission d'un message portant sur un changement planifié. Se basant sur une approche interprétative, ce mémoire prend en considération la communication au travail dans une dynamique interpersonnelle. La collecte de donnée s'est effectuée pendant une période de deux mois et puis quatre ans après l'implantation de la fusion. Elle s'appuie sur la collaboration de neuf gestionnaires intermédiaires issues de trois Centres de la Santé et des Services Sociaux.

L'analyse qualitative des résultats obtenus démontre que les gestionnaires se sentent coincés dans leur position hiérarchique intermédiaire. Pour passer d'une structure relationnelle de pression à une structure de coopération, le gestionnaire intermédiaire doit modifier son intentionnalité dans son message. Par conséquent, les gestionnaires développent une métacommunication ou des stratégies communicationnelles paradoxales. Celles-ci leur permettent de sortir momentanément de leurs tensions psychologiques créées par l'approbation du discours proposé par l'entreprise. À l'aide de ces stratégies de changement, ils réussissent à transmettre le changement planifié.

Mots clés : Paradoxe communicationnel, gestionnaire intermédiaire, stratégie de changement, changement planifié, stratégies de défense, communication interpersonnelle

## INTRODUCTION

Changer pour changer ou changer pour mieux continuer? Le changement est un élément omniprésent dans nos vies, à un point tel qu'on pourrait le rationaliser, le banaliser et qu'on s'attendrait à en comprendre clairement la nature et les moyens de le provoquer (Watzlawick, 1975). Souvent l'apparition de mythes et de rumeurs résulte d'une incompréhension de ce phénomène organisationnel qu'est le changement organisationnel. Pour parvenir à mieux le comprendre, il est pertinent de s'intéresser à la réalité de ceux qui le vivent au quotidien.

À l'intérieur d'une logique de prévision de l'ensemble de nos actions, nous désirons dorénavant planifier la santé et les services offerts (Pineault et Daveluy, 1986). Ce service public varie lui-même selon l'état de santé de la population en général, donc il est difficilement prévisible dans une perspective quotidienne. Dans ces conditions, on demande aux gestionnaires de la santé d'arriver à prévoir l'imprévisibilité. Au Québec, dans le secteur de la santé et des services sociaux, la réorganisation et la pénurie de personnel occasionnent un accroissement de l'absentéisme et de répercussions quotidiennes sur le travail des gestionnaires (Bourbonnais et coll. 2000). Ces ruptures d'équilibre affectent tant la finalité du travail lui-même que les relations interpersonnelles essentielles à la réalisation du changement. Le phénomène s'intensifie à un point tel qu'il est nécessaire de parler de crises psychosociales du travail (Giust-Desprairies, 2003).

Au quotidien, l'ajout perpétuel de réorganisations essouffle le personnel surtout dans un milieu où il est impossible d'arrêter le service offert. Devant cela, le gestionnaire n'a pas d'autres choix que de développer des stratégies personnelles pour arriver à « changer toutes les roues d'un train qui est en marche<sup>1</sup> ». Cette situation de travail s'exprime parfois par un

---

<sup>1</sup> Propos de Mme Louise Potvin, directrice par intérim au CSSS Pierre-Boucher, lors d'une rencontre des intervenants communautaires des CSSS de la Montérégie, réunis au CLSC à Varennes le 11 janv. 2006 organisée par le Regroupement des intervenants-es en action communautaire en CSSS (RQIIAC)

mécontentement comme l'illustrent les propos de M. Jolicoeur (2007, p.20), représentant syndical SCFP-FTQ :

On assiste donc au départ accéléré d'employés qui vont vers d'autres types d'établissements ou quittent carrément leur profession. Cette pénurie d'employés est compensée largement par l'utilisation de personnel d'agences qui n'ont aucune appartenance à l'équipe de travail et qui n'ont de comptes à rendre qu'à un cadre supérieur, à un coût prohibitif. On assiste déjà à une compétition entre CSSS pour se voler entre eux du personnel et des cadres.

En cette ère de changements continus, les dernières fusions d'organismes, comme celle créant la formation des CSSS, exercent une pression accrue sur une organisation déjà fragilisée. De plus, elle amène des répercussions quotidiennes auprès des gestionnaires qui ont comme responsabilité la mobilisation des employés autour du changement, tout en assurant une bonne gestion du système.

Ce travail de recherche va se subdiviser en cinq chapitres. Le premier chapitre campe la problématique du changement planifié et de ses effets sur les acteurs en présence. Cette problématique met également en perspective les différentes approches de la communication en contexte de changement. Le cadre de référence constitue le deuxième chapitre qui inclut le cadre conceptuel de la présente recherche. Dans ce chapitre, nous approfondissons les différents modèles employés pour transmettre un changement organisationnel planifié. Le troisième chapitre précise la posture épistémologique de notre démarche méthodologique. Tandis que le quatrième chapitre présente les résultats provenant du terrain. Pour terminer, le cinquième chapitre expose l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche.

# CHAPITRE I

## PROBLÉMATIQUE

Avant d'identifier les différentes intentions de recherche, il est opportun de situer le phénomène du changement organisationnel dans son contexte le plus large, en faisant référence aux différents écrits de ce sujet de recherche.

### 1.1 Une société en transformation

À l'ère postmoderne, notre environnement subit des changements économiques, technologiques, sociaux et culturels. Les entreprises doivent dorénavant s'ajuster aux échanges internationaux, aux mutations sociales et à la mobilité des cultures. Cette nouvelle réalité force l'individu à se trouver de nouveaux cadres de référence pour mieux définir son identité. « Les représentations de la société des années 1980-1990 sont dominées par les idées de crise, de changement, de vide, d'éphémère, de perte de sens, d'individualisme, de recherche de point de repère...comme si le monde échappait aux hommes qui cherchent à le saisir » (Gall, Martin et Soulet, 1989, p.59). Dans cette société du savoir en pleine transformation de ses valeurs, il devient pertinent de prendre le temps d'observer les impacts de cette ère de changements sur l'individu.

Parallèlement, on assiste à un mouvement psychique qui s'amorce au sein de cette nouvelle société de gestion. Dorénavant, l'identité des travailleurs se reflète à travers la réalité économique des entreprises. Maintenant, l'entreprise s'affirme comme un lieu de production identitaire (Aubert et de Gaulejac, 1991). Cette montée identitaire dans les entreprises provient de l'affaiblissement des repères sociaux, comme celui de la religion et celui de la

politique. Il devient par conséquent nécessaire de prendre en considération l'individu au sein des entreprises pour mieux comprendre son identité.

Certains chercheurs ont développé sur le phénomène du changement introduisant celui-ci comme une partie intégrante de l'évolution des êtres humains. Le changement n'est pas transcendant, mais il demeure un élément fonctionnel de la vie (Arcand, 2007). Au sein de sa vie, un individu va vivre plusieurs changements d'ordre personnels et professionnels, il devra donc s'adapter aux différentes orientations, déménagements et séparations. Cette adaptation selon des contraintes matérielles et objectives s'insère à la base dans un processus psychique où l'acceptation passe par une appropriation mentale (Arcand, 2007). « Toutefois, pour des auteurs tel Kurt Lewin le lien de ce processus n'était pas forcément l'individu seul : le changement social ne résultait pas toujours de l'accumulation de changements individuels, mais pouvait se réaliser d'emblée dans le groupe » (Arcand, 2007, p.14). Lewin (*in* Tessier et Tellier, 1991, t. 6, p.3) précise que tout changement dans la vie d'un individu passe par un processus de rééducation, dans lequel l'acceptation d'un nouveau système de valeurs et de faits modifie sa pensée et sa conduite. Conséquemment, un changement a peu de chance de s'implanter dans le temps si personne ne se prononce en sa faveur. L'auteur précise que la cristallisation du comportement doit s'installer auprès des membres d'une organisation pour que les valeurs apportées par le changement deviennent la nouvelle norme sociale. Néanmoins, il faut savoir éviter les contradictions internes au processus de rééducation :

Il semble y avoir un paradoxe impliqué dans cette insistance sur la liberté de l'acceptation du changement proposé, et il n'y a probablement aucun autre aspect de la rééducation qui mette mieux en lumière la difficulté fondamentale du processus. Puisque la rééducation tente de changer le système de valeurs et de croyances d'un individu ou d'un groupe, et de le changer de manière à rétablir le contact avec la société en général ou avec la réalité, il semble illogique de s'attendre que ce changement soit produit par les sujets eux-mêmes (Lewin, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.6, p.9).

Cette définition du processus de rééducation soulève une contradiction communicationnelle issue du fait que le changement est imposé. La libre acceptation du changement des valeurs, propres au processus de rééducation, est confrontée à l'imposition de buts fixes prédéterminés pour le changement.

En appliquant ce type de changement à la réalité organisationnelle, celui-ci serait qualifié de changement organisationnel planifié. Malgré tout, les auteurs ne s'accordent pas sur une définition unique. Par conséquent, nous adopterons tout au cours de cette recherche, la définition suivante pour définir ce type de changement organisationnel : « L'ensemble des tentatives conscientes de provoquer un changement délibéré et intentionnel, de la part d'au moins un ou de plusieurs intervenants reliés à la tentative de changement » (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.1).

L'existence et la présence du changement appartiennent au passé. Ce qui fait sa particularité contemporaine, c'est son omniprésence quotidienne dans la vie des gens. Dans les organisations, le changement n'est plus considéré comme un évènement rare et bouleversant, mais plutôt comme une réalité quotidienne (Demers, 1999). Dans cette évolution continue des marchés, les entreprises doivent développer des techniques d'adaptation pour augmenter leur capacité à changer.

Dans ce contexte de redéfinition du changement, on voit apparaître une modification des attentes envers le gestionnaire (Demers, 1999). Celui-ci doit mettre en place des conditions gagnantes pour que les membres de l'organisation intègrent bien le changement à leurs activités quotidiennes. D'ailleurs, l'épanouissement de la conscience personnelle de l'individu passe désormais par la réussite personnelle au travail. À ce sujet, de Gaulejac (1991, p.12) indique que : « La quête de l'être-en-devenir est désormais prise en charge par l'entreprise. Le Deviens ce que tu es de Nietzsche, qui enjoignait à l'homme d'accéder à son devenir est désormais l'affaire de l'entreprise qui propose un chemin sûr pour y parvenir. » Ceci révèle que le dévouement personnel des individus envers leur travail les entraîne dans une réussite aveugle des objectifs fixés par l'entreprise. Désormais, lorsqu'on s'intéresse à l'individu au sein de l'alternance de cycles économiques, il est juste de l'observer à travers le travail qui le définit.

En somme, une accélération des cycles économiques et une augmentation de la concurrence ont amené une incertitude dans le milieu du travail, ce qui a entraîné des vagues de mises à pied, une précarisation du travail et une redéfinition du rôle des travailleurs. Dorénavant, le

changement est paradoxalement le seul élément qui ramènera la stabilité au sein des organisations. En effet, un des seuls éléments qu'on peut prédire pour les organisations, c'est qu'elles vont traverser plusieurs changements organisationnels. Dans ce contexte de changements perpétuels et de turbulences économiques, qui rend impossible la continuité, l'humain préfère la planification et les stratégies lui permettant de réduire son anxiété envers l'avenir. Mintzberg (*citée dans* Pauchant, 2002, p.19) précise que : « La stratégie n'a pas seulement pour effet de retenir l'attention des employés (...) elle offre également à tous (employés et population) un sens à leur existence (...) la stratégie est un remède contre l'anxiété, l'incertitude et la fragmentation de la connaissance (...) le rôle principal des stratégies dans les organisations (est) d'apporter des réponses aux grandes questions. » Dans la mesure où on s'intéresse à l'effet du changement organisationnel sur l'identité du travailleur, il devient pertinent d'axer notre recherche sur un changement planifié. S'il est un milieu qui utilise la planification pour gérer le changement, c'est bien celui du secteur de la santé et des services sociaux.

#### 1.1.2 Le réseau québécois de la santé et des services sociaux aux prises avec des changements perpétuels

À l'image de sa société, le système de santé québécois tente depuis plusieurs années de trouver la meilleure formule pour être performant. De nos jours, où la santé représente plus de 40% des dépenses provinciales<sup>2</sup>, on assiste toujours, ces dernières années, à de nouveaux changements qui ont instauré l'application de nouveaux modes de gestion interne. Ces changements s'insèrent dans une redéfinition du rôle de l'État à travers une réorganisation du système de la santé et des services sociaux. « En 1997, la Banque mondiale, organisme dirigé par les ministres des Finances de 184 pays, affirmait qu'il faut faire accepter à la société une redéfinition des attributions de l'État. Au Québec, les gouvernements Bourassa (libéral), Bouchard et Landry (péquistes) et Charest (libéral) se sont appliqués successivement à coller à cet objectif » (Benoît, 2006). En effet, le système de santé québécois a subi successivement le virage ambulatoire, la mise à la retraite d'infirmières, la fusion des syndicats des soins de la santé et plus récemment la création d'hôpitaux en partenariat avec les universités.

---

<sup>2</sup> Basé sur les propos de Mario Dumont recueillis par Roy, Paul.2007. « Où est le changement? » *La Presse* (Montréal). Jeudi 19 avril 2007. p.A7.

Dans sa recherche d'équilibre, les organisations ont la possibilité d'effectuer plusieurs types de changements organisationnels et Arcand (2007) les a répertoriés selon quatre types. Tout d'abord, il y a les changements structureaux, ensuite le « recentrage d'affaire » qui permet une diminution des coûts, puis les changements complexes qui touchent des éléments peu tangibles comme la culture au travail. Finalement, il y a la réévaluation systématique des processus de gestion, souvent nommée ré ingénierie, pour les rendre plus courts, moins coûteux et plus performants. C'est ce dernier type de changement que le gouvernement Charest avec le ministre Couillard a envisagé, en 2003, pour le système de la santé et des services sociaux. Ce nouveau processus de gestion, avec la loi 25, a eu comme finalité une fusion des centres hospitaliers, des CLSC et des CHSLD sous une même instance régionale, nommée centre de santé et de services sociaux (CSSS).

Basée sur des pressions technologiques ou économiques, l'application d'une ré ingénierie comporte certains obstacles communicationnels. Dans ce cas, il est à noter que cette fusion d'établissements est née dans la controverse, puisque le projet de loi a été adopté, *in extremis*, sous le bâillon, en décembre 2003. Souvent trop axée sur les premières phases du projet et l'obtention d'une valeur ajoutée, Bareil (2004) explique que la communication a peu ou pas de considération pour les inquiétudes des destinataires du changement. Ce qui explique les réactions de résistance auprès des professionnels de la santé en ce qui a trait à ce projet de loi visant l'augmentation des partenariats au sein du système de la santé. Certains gestionnaires ayant plusieurs années d'expérience démissionnent et il y a une morosité qui existe au sein du personnel (Larouche, 2006, p.204). Par exemple, voici les raisons d'Alain Roy concernant sa démission en tant que président du C.A. de la Pointe de l'Île : « L'année écoulée m'aura permis de constater de visu les grands risques de bureaucratisation et de déshumanisation auxquels la réforme Couillard expose la population et l'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux (...) il leur reviendra désormais d'administrer d'énormes structures impersonnelles (...) (les CSSS)» (Roy, 2005, p.A10). Ces propos reflètent une réalité organisationnelle exprimant une souffrance vécue par certains gestionnaires. Comment expliquer que d'autres gestionnaires en place acceptent cette réalité? Pour eux, il semble y avoir des intérêts personnels ou professionnels qui les poussent à considérer une potentialité de cette fusion pour le milieu hospitalier.

Pour arriver à avoir une vue d'ensemble des problématiques de la santé et des services sociaux, Groulx et Mayer (1987) ont présenté, dans le cadre de la commission d'enquête Rochon sur la santé et les services sociaux, une synthèse-critique de la littérature sur l'évolution des services sociaux. Ils sont arrivés à la conclusion qu'il y a trois perspectives d'analyse possibles lorsqu'on observe le système de la santé et des services sociaux. Ces orientations, nommées problématiques dans leur recherche, sont l'analyse marxiste, l'analyse socio-organisationnelle et l'analyse stratégique. Cette exposition des différents types d'analyses permet de relever que l'interprétation de la santé et des services sociaux varie selon la conception de l'État, de la rationalité, de la pratique professionnelle et du pouvoir au sein de l'organisation.

Tableau 1.1  
Problématiques des services sociaux

	<b>L'analyse Marxiste</b>	<b>L'analyse Socio-organisationnelle</b>	<b>L'analyse Stratégique</b>
<b>Pouvoir</b>	Domination	Autorité	Influence
<b>Niveaux d'analyse</b>	Mode de production et rapports de classe	Structure institutionnelle et technocratique	Dynamique des acteurs
<b>Rationalité</b>	Capitaliste	Technocratique	Stratégique
<b>Pratique</b>	Déqualification	Dualisation : structure (technocratie), pratique (professionnelle), risque de déprofessionnalisation	Professionnalisation
<b>Société</b>	Capitaliste	Industrielle	Moderne
<b>Rôles des services sociaux</b>	Contrôle social	Gestion sociale	Régulation sociale
<b>Alternatives</b>	Syndicalisation	Professionnalisation	Déprofessionnalisation

Tableau tiré de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Robert Mayer et Lionel-Henri Groulx. 1987. p.125

Lorsqu'on considère la société d'un point de vue moderne, l'influence du pouvoir est analysée selon la dynamique des acteurs. La gestion interne oblige la régulation sociale du système de santé et de services sociaux. Nous considérons ici par gestion interne, toute action effectuée par un gestionnaire à l'intérieur de son entreprise pour l'amélioration de la continuité et la productivité de son unité. Alors, l'organisation est considérée comme un système de relations d'interactions et de négociations entre les différents individus qui la forment. Tandis que les analyses marxistes et socio-organisationnelles perçoivent le pouvoir dans sa dimension structurelle et hiérarchique, l'analyse stratégique s'intéresse aux stratégies individuelles des acteurs. « Les acteurs ne sont ni déterminés par des rapports capitalistes de travail, ni par une structure hiérarchique, mais se déterminent dans et par l'action et les réseaux d'influence où ils sont engagés » (Groulx et Mayer, 1987, p.120). Dans ce cas-ci, la rationalité d'action des employés est orchestrée dans le but de défendre leurs intérêts personnels et professionnels. L'avènement d'un changement occasionne une conduite adaptative qui peut engendrer une résistance, chez certains d'entre eux, représentée par un refus d'intégrer le nouveau processus de gestion. En somme, cette présentation de Groulx et Mayer (1987) nous indique qu'il faut considérer l'analyse stratégique dans une dynamique des acteurs pour parvenir à comprendre les intérêts personnels défendus.

Par ailleurs, cette même fusion des établissements hospitaliers peut être qualifiée de changement planifié, et ce, en regard du type de communication utilisée pour sa mise en œuvre. Dans un changement planifié, la communication est « présentée comme un outil 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 réalité politique de l'adoption de ce projet de loi et son application unilatérale à travers la province nous permettent d'affirmer que ce changement n'est pas émergent, mais qu'il est plutôt planifié et stratégiquement implanté par les structures du ministère de la santé et des services sociaux. Cette implantation implique donc une mise en œuvre de ce changement planifié. Pour y parvenir, il y a des mécanismes mis en place et qui forment la gestion interne d'un changement planifié.

## 1.2 La fusion des établissements de la santé, la gestion interne d'un changement planifié

Pour réduire la résistance envers un changement organisationnel, la gestion interne devient un élément déterminant pour sa réussite. Ce postulat est sans équivoque puisqu'au cours d'une consultation en commission parlementaire (Assemblée Nationale, 2004), plusieurs associations de la santé ont soulevé la gestion interne comme l'une de leurs inquiétudes et de leurs préoccupations à l'égard de cette fusion. Les deux autres sujets cités dans cette consultation portaient sur les questions concernant la gouvernance et les pratiques professionnelles. Le même constat a été fait lors d'une consultation organisée auprès des professionnels de la santé<sup>3</sup>. Au cœur de celle-ci, la gestion interne a été citée parmi d'autres thèmes comme étant une source de première importance tout comme les coupures de services, la diminution des services préventifs, l'hospitalo-centrisme et les reculs de la démocratie. En décrivant les effets d'une gestion interne lors de fusion d'établissement, la Centrale des professionnelles et des professionnels de la santé (Assemblée Nationale, 2004) a indiqué que cette gestion affecte le climat de travail, la motivation des employés, les relations de travail, la répartition du pouvoir, les méthodes de travail et l'identité organisationnelle. De plus, une ingérence peut occasionner des conséquences graves sur la réussite de la fusion comme le prouvent des recherches à ce sujet. Parmi celles-ci, l'une indique que la moitié des fusions d'établissements échouent à réaliser les gains financiers envisagés et que la résistance des employés est responsable du tiers, voire même de la moitié des échecs des fusions (Richard et Maltais, 2006). La récurrence du thème de la gestion interne lors de ces consultations témoigne de la prépondérance de celle-ci lors d'une fusion d'établissements et nous incite à la découvrir à travers le changement effectué dans le système québécois actuel de la santé.

Dans le cas de la fusion des établissements de la santé établie par le gouvernement Charest, il s'agit d'une gestion interne particulière, celle d'une gestion d'un changement planifié. Ce processus de gestion du changement comporte des étapes logiques et implicites à une gestion d'une problématique ou d'un conflit. Il y a d'abord l'évaluation du changement, la transmission opérationnelle du changement et le suivi du changement (Arcand, 2007, p.42).

---

<sup>3</sup> Cette consultation a été orchestrée par Jacques Fournier, rédacteur en chef de l'Interaction communautaire, le bulletin en intervention communautaire en CSSS

Dans l'optique d'une analyse stratégique de la dynamique des acteurs à l'intérieur de la problématique des services sociaux, il est approprié d'étudier l'étape de la transmission du message, dans laquelle « l'objectif principal est de favoriser une adhésion optimale des acteurs au projet proposé tout en permettant à ces derniers de constituer des actifs correctement arrimés aux nouveaux impératifs de l'organisation » (Arcand, 2007, p.42).

### 1.2.1 Les différentes perspectives historiques d'un changement planifié

Durant les années 80, pendant que Henry Mintzberg (1984) est en train de redéfinir les rôles des gestionnaires dans leur travail quotidien, Peters et Waterman (1983) écrivent *In Search of Excellence* qui propose un nouveau modèle de gestion basé sur les dimensions humaines de la réalité des entreprises. Leurs intentions sont d'éviter les pièges des modèles rationalistes de gestion. Leur modèle met l'accent sur une réalité humaine et innovatrice de l'organisation, remisant, dans cette même idéologie, l'omniprésence de la rationalité analytique et de l'univers chiffré. Ils se basent sur le savoir-faire de l'entreprise et sur des exemples de réussite pour mobiliser le personnel. Par ailleurs, il nous faut également souligner l'apport de la sociologie du travail qui a permis de réitérer l'importance de l'individu dans l'organisation. Crozier et Friedberg (1977) ont conceptualisé l'organisation comme un système social, effectuant de cette façon une rupture avec le modèle rationaliste des auteurs classiques du management. « Vous avez fait de nous des exécutants, nous obéissons donc sans chercher à comprendre le pourquoi des décisions; mais en échange nous exigeons de rester libres, c'est-à-dire de ne pas être engagés psychologiquement dans la marche des opérations » (Crozier, 1970, p.68). Les écrits de la sociologie du travail nous amènent à considérer cette construction du savoir individuelle et des apprentissages effectués dorénavant par les travailleurs eux-mêmes. L'heure est aux organisations intelligentes, à la construction, au renouvellement et au partage des savoirs, à l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel, aux développements des capacités à apprendre. Cette idée de devoir maîtriser et considérer les phénomènes dans leur intégralité fonde la pensée systémique développée par Senge (1991). En somme, nous assistons à un regard managérial du changement plus axé sur les dimensions humaines et les interactions qu'elles peuvent occasionner.

En voulant dépasser les fausses illusions et les peurs relatives au changement planifié, Hafsi et Demers (1997) ont écrit un livre sur le changement stratégique et la capacité de l'entreprise à changer. Ils sont arrivés à la conclusion que les cycles de changement varient selon le positionnement de l'entreprise dans son développement qui lui, est influencé par le niveau de complexité du milieu. Lorsque le niveau de complexité est élevé, les cycles de changement seront influencés par toutes les dimensions organisationnelles. Cependant, les deux auteurs précisent que la stratégie des acteurs sera principalement influencée par le leadership et la dimension humaine de l'organisation. Sachant que le leadership n'est pas nécessairement exercé par celui qui détient le pouvoir, notre recherche se concentrera sur la dimension humaine dans un contexte de changement.

Avant de préciser les effets de la gestion du changement sur la dimension humaine, il est utile d'apporter quelques précisions sur la planification stratégique. Nous prenons en considération le point de vue du théoricien Henry Mintzberg, lorsqu'il s'agit du processus d'une planification stratégique. Ce penseur de réputation internationale a effectué une distinction entre le concept de la planification et celui de la stratégie. Il explique que la **planification**, associée à l'approche systématique, relève de l'analyse de variables mesurables, prévisibles et relativement connues. Tandis que la **stratégie** est plus adéquate en présence d'enjeux complexes dans l'approche d'un système. Puisque le changement organisationnel relève d'enjeux complexes (Hafsi et Demers, 1997), il est conséquemment plus conforme dans notre contexte d'étudier la **stratégie** appliquée.

Mintzberg avait découvert lors de ses recherches au début des années 70 que le gestionnaire était loin de la gestion linéaire PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler). « Dans la vie réelle, les gestionnaires vivent dans le chaos calculé et le désordre contrôlé. Ils accomplissent en cascade de courtes tâches de nature différente, souvent interrompues par des contacts internes et externes. Chez eux la communication orale domine » (Tremblay, 2006, p.3). Cette idée est révélatrice puisqu'elle redéfinit la conception ordonnée que nous avons de la planification du gestionnaire. En contexte de gestion du changement, le gestionnaire est obligé de passer par le langage pour expliquer aux personnes qui l'entourent sa stratégie.

Dans ce cas-ci, il est plus justifié d'étudier les stratégies du gestionnaire, puisqu'au milieu d'enjeux complexes, il évolue dans un chaos calculé. De plus, l'intérêt de s'attarder aux stratégies du gestionnaire est pertinent puisqu'une recherche sur le sujet indiquait que le taux de gestionnaires dans la société québécoise possédant une stratégie ou une politique de communication est faible (Groupe Innovation, 1992).

### 1.3 Les effets de la structure sur les acteurs clés du changement

Dans cette société en pleine transformation, on tente à travers certains changements organisationnels de modifier la nature de l'homme au travail.

Souvent d'entreprises bureaucratiques ou tayloriennes qu'elles étaient, les organisations ont dû « vendre » à leurs employés que leur rôle était dorénavant « transformé », exigeant souvent de ces derniers de revoir l'ensemble de leur mode traditionnel de fonctionnement, en fait, de revoir l'entièreté d'une programmation sociale qu'on s'était pourtant affairé pendant plusieurs années à leur inculquer. (...) Ainsi, l'exécutant doit se substituer au cadre. Longtemps tenu au silence, l'employé doit dorénavant collaborer et fournir un apport individuel que les spécialistes de la gestion nomment valeur ajoutée (Arcand 2007 p.38).

Cette nouvelle idéologie participative de l'entreprise exige auprès de ces employés une capacité d'adaptation à des situations plus complexes.

Pour bien illustrer le positionnement de chaque acteur dans une organisation, Mintzberg (1979) a élaboré sept configurations qui permettent de mieux regrouper les organisations selon une dimension structurelle de la communication dans les organisations. Parmi ces représentations des organisations, celle qui correspond à la structure érigée à la suite de la fusion des établissements de la santé équivaut à l'organisation divisionnalisée (*voir app. B*). À l'intérieur de l'organisation divisionnalisée, Mintzberg (1979) ajoute que le rôle central est joué par les gestionnaires intermédiaires qui veulent obtenir plus de pouvoir dans leur propre division.

Ayant un rôle central dans la structure, les gestionnaires intermédiaires ont une position fâcheuse et délicate; ils sont entre les cadres supérieurs et les employés, ce qui peut se caractériser par l'expression : *être entre l'arbre et l'écorce*. Leur niveau de stress augmente, puisque dans leurs responsabilités, ils ont le devoir de réussir opératoirement le changement. « En plus des facteurs d'ordre personnel, le niveau hiérarchique du poste occupé contribue lui aussi à créer des prédispositions à l'émergence des conflits, à la façon de les gérer et à l'acceptation de ceux-ci » (Thomas et Schmidt, 1976, *in* Tessier et Tellier, 1991, t. 6, p.111). Les gestionnaires intermédiaires ont en outre l'obligation de fournir des mécanismes de soutien aux employés qui résistent aux changements organisationnels. Ces gestionnaires ont besoin de mettre en place des stratégies pour établir un cadre de travail, et les aider dans l'atteinte de leurs objectifs (Lescarbeau, 1998).

Dans le cadre de notre étude, chaque division est représentée par une des trois grandes institutions, soit le centre hospitalier, le CLSC ou le CHSLD (*voir* app. C). Auparavant, les hôpitaux pouvaient davantage se qualifier d'être une bureaucratie professionnelle selon les configurations de Mintzberg (1979), puisque les décisions étaient plutôt confiées aux professionnels de la santé (*voir* app. A). Dorénavant, les décisions sont centralisées dans un centre administratif, qu'est le CSSS. Cette structure typique d'une organisation de grande taille permet un contrôle des performances qui entraîne une standardisation des résultats des professionnels. Les propos de David Bergeron (2006), travailleur social en Estrie, le confirment : « Pire, cette réforme aura favorisé la technocratisation des pratiques professionnelles en plus de générer de nouvelles inégalités sociales. » La conséquence de cette structuration sur les individus influence le nouveau rôle joué par les gestionnaires intermédiaires. En somme, la position particulière du gestionnaire intermédiaire, qui se dégage de la vision structurelle de l'organisation, nous incite à nous interroger sur la communication du changement d'un point de vue plus relationnel.

En effet, il arrive un point où l'information transmise au gestionnaire peut devenir en contradiction avec la situation vécue quotidiennement. Le gestionnaire a donc l'impossibilité de communiquer sa réalité et doit donc se chercher des stratégies personnelles pour chercher

l'adhésion de ses employés au changement. Orgogozo (1998, p.56) représente le gestionnaire d'un niveau hiérarchique intermédiaire comme un Prince au sein d'un royaume : « il se retrouve au sein de choix antagonistes soit faire régner la terreur sur leurs terres pour avoir la paix et pouvoir concentrer leur énergie vers des luttes entre collègues rivaux ou soit développer l'énergie, l'initiative et la synergie à l'intérieur de leur système en y consacrant davantage de temps. » Cette situation paradoxale peut mener à une incapacité de pouvoir exercer ses fonctions quotidiennes. Ce type de pathologie communicationnelle, qu'on nomme communication paradoxale peut se définir comme toute communication contenant un message explicite, mais également un message contradictoire implicite (Marc et Picard, 2004). La structure de l'injonction enferme une contradiction, dont il est possible de sortir qu'en désobéissant à l'un des messages.

En somme, l'utilisation d'outils communicationnels est primordiale pour le gestionnaire, car il exprime à travers ceux-ci sa situation et ses volontés. Dans un plan stratégique régional émis par l'ADRLSSS de la Montérégie, la communication est précisée comme un facteur critique du succès pour l'intégration des services. Considérant la communication comme un élément déterminant dans la gestion du changement, nous allons par conséquent privilégier une perspective communicationnelle de ce changement organisationnel selon des stratégies identitaires du gestionnaire, et ce, pour plusieurs raisons débattues dans la prochaine section.

#### 1.4 Le changement planifié selon la communication organisationnelle

L'étude de la relation entre la communication et le changement s'insère dans le champ vaste des communications organisationnelles<sup>4</sup>. Ce champ d'études se situe à l'interface entre les sciences de la communication et celles de l'organisation, ce qui explique la multitude de concepts associés. « Selon Riel, la communication organisationnelle comprend les relations

---

<sup>4</sup> C'est en 1951 dans un article de Bavelas et Barrett intitulé *An Experimental Approach to Organizational Communication* qu'on voit apparaître pour la première fois l'expression « communication organisationnelle ». Ces auteurs décrivaient la communication organisationnelle selon trois dimensions : le contenu du message, les techniques et les canaux de transmission.

publiques, les stratégies organisationnelles (public affairs), le marketing corporatif, la publicité corporative, la communication interne et externe (...)» (Scroferneker, 2004, p.79). Pour regrouper l'ensemble de ses fonctions, la communication organisationnelle peut être définie comme un flux de messages traité dans un réseau de relations interdépendantes. Cette conception de l'interdépendance dans cette définition de Goldhaber (1991, cité *in* Scroferneker, 2004) amène l'idée que l'organisation est un système ouvert où il y a une coexistence de sous-systèmes, mutuellement affectés par les autres sous-systèmes et qui affectent le système comme un tout. Ce processus dynamique de la communication organisationnelle implique un composé de facteurs qui donne forme à l'organisation. Ainsi, la communication organisationnelle peut être développée selon quatre dimensions : comme source de diffusion, comme configuration des opérations, comme générateur de relations tournées vers la formation et la socialisation et comme action de participation où la parole est explicitement donnée à l'autre (Scroferneker, 2004, p.84).

Dans la perspective d'une gestion du changement organisationnel, donc d'une gestion interne, la communication organisationnelle mise en pratique est celle de la communication interne. Or, la communication interne par sa définition vise justement l'aspect prospectif d'un changement planifié. La communication interne « vise à proportionner des moyens pour promouvoir une plus grande intégration dans l'organisation au moyen de dialogue, de l'échange d'informations et d'expériences et de la participation de tous les niveaux » (Scroferneker, 2004, p.87). Pour Kunsch (2003, cité *in* Scroferneker, 2004), « la communication interne est planifiée autour d'objectifs clairement définis, afin de rendre viable toute interaction possible entre l'organisation et ses collaborateurs se servant de méthodologies et de techniques de communication institutionnelle. » De plus, cet intérêt pour la communication interne n'est pas un phénomène récent, la communication interne a attiré l'attention des chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation (Bartoli, 1990; Auvinet et al. 1990). Une enquête effectuée auprès des gestionnaires québécois sur la communication interne révèle que 96% des répondants affirment que la communication interne est un élément essentiel au succès des organisations (Groupe Innovation, 1992). Ainsi, pour mieux comprendre le changement organisationnel à partir de la

communication interne, il est pertinent de décrire davantage celle-ci selon les différentes approches des chercheurs.

La plupart des auteurs étudiant la communication dans les organisations (Giroux, 1994; Orgogozo, 1998; Giordano, 1997; Daniels, Spiker et Papa, 1997) s'accordent pour dire qu'il existe trois types de communications internes. La terminologie varie selon les auteurs, c'est pourquoi nous allons adopter les trois définitions de Nicole Giroux. D'emblée, il faut savoir que les définitions réfèrent à une conceptualisation différente de la structure, de la culture et du pouvoir dans les organisations. Elles varient également selon deux courants de pensée : la perspective fonctionnaliste et la perspective interprétative.

Tout d'abord, il y a la communication productive et traditionnelle, basée sur la rationalité et le pragmatisme de la perspective fonctionnaliste. Cette vision instrumentale de la communication suppose que l'émetteur exerce, au moyen de procédures et de modes d'emploi, l'élaboration d'un système de circulation de l'information mécanique. Il n'est pas ici question de sentiments ou de valeurs partagés. « La rationalité de l'organisation est celle de la direction qui est seule créatrice de sens, les employés se soumettent aux directives parce que leur intérêt, en principe, est en concordance avec celui de la direction » (Giroux, 1994, p.20). Ensuite, la communication intégratrice, la deuxième communication interne issue de la perspective fonctionnaliste, est présentée comme une relation visant à rassembler les membres de l'organisation. L'objectif de cette communication est de dépasser les points de vue et les intérêts particuliers pour construire des décisions conformes à l'intérêt général (Orgogozo, 1998). Dans un effort d'intégration, la communication intégratrice est un moyen de relier les membres de l'organisation pour former un groupe homogène participant à la même culture. Malgré cela, le renforcement de ces relations entre les individus peut entraîner des situations pathologiques dans lesquelles le contenu peut devenir en confusion avec la relation développée, ce que les chercheurs nomment la double contrainte (Watzlawick, 1972). Pour terminer, la communication interne peut être vue selon la perspective interprétative, où l'organisation est le produit des processus de communication. Une réalité organisationnelle construite grâce à l'apport de la communication et ce à travers l'interaction entre les individus (Scroferneker, 2004). Elle concerne autant la définition de la tâche que celle de la relation et

de l'identité des acteurs (Taylor et coll. 1993). Prenant place dans le quotidien des activités organisationnelles et les échanges sur l'organisation, la communication devient un outil de réflexion sur la transformation des organisations.

Lorsqu'on observe le changement planifié avec sa structure rigide et son aspect prospectif de l'action, on serait tenté d'observer la communication seulement selon sa perspective fonctionnaliste. Cette même perspective de la communication interne qui, à travers la communication productrice, informe dans le but de produire un sens pour l'organisation. En même temps, la perspective interprétative, selon laquelle l'entreprise est définie selon les interactions entre les employés, soulève des interrogations sur les effets de la communication dans un changement planifié. « La communication comme relation n'est pas à l'abri de phénomènes tels que le malentendu, la manipulation et la collusion » (Giroux, 1994, p.28). Ainsi, pour mieux comprendre les effets de cette communication de ce changement planifié sur les gestionnaires intermédiaires, il serait intéressant de l'observer dans une perspective plus dynamique et relationnelle, comme le propose la perspective interprétative. En plus, considérant la gestion d'un changement planifié sous forme de relations entre les individus, nous posons une communication où les enjeux identitaires et relationnels font leurs apparitions avec les stratégies qui leur sont associées (Marc et Picard, 2000a). Dans une position hiérarchique, entre les dirigeants et les employés, les gestionnaires intermédiaires doivent arriver, à l'aide d'habiletés, à mobiliser les employés autour du changement.

Par ailleurs, dans leur description de la dynamique de la communication, Marc et Picard (2000a) ont défini deux types d'enjeux qui s'insèrent dans une relation. « Les enjeux de la communication sont de deux ordres : ils sont opératoires lorsqu'ils concernent un but instrumental qu'on cherche à atteindre (...) ils sont symboliques lorsque leurs objectifs se situent, plus en termes de gain subjectif, de satisfaction affective » (Marc et Picard, 2000a p.89). Les gestionnaires intermédiaires à travers leurs pratiques professionnelles tentent justement de satisfaire ces deux types d'enjeux pour espérer obtenir une promotion ou s'assurer une mobilité.

En position intermédiaire dans le système de stratification, ils (les gestionnaires intermédiaires) véhiculent une orientation davantage professionnelle de leur pratique,... (cela) permet à ces cadres intermédiaires de cumuler diverses formes de capital : symbolique (prestige), social (ensemble de relations utiles) par leur participation aux organismes professionnels et de s'assurer par le fait même une mobilité inter-organisationnelle et de réaliser un cheminement de carrière par ces réseaux professionnels. (Groulx et Mayer, 1987, p. 129)

En combinant ces deux enjeux communicationnels, le défi de l'individu est d'arriver à établir une stratégie identitaire qui respectera autant ses devoirs (enjeux opérationnels) que ses désirs personnels (enjeux symboliques).

Cette prise de conscience des enjeux identitaires dans l'élaboration d'une communication amène nécessairement à parler des conflits interpersonnels de ceux qui sont au centre de cette communication. En effet, puisqu'en communiquant, l'individu essaie de régler les problèmes pathologiques associés à la communication. Par exemple, l'application d'une stratégie peut mener à l'illusion d'une sécurité psychique. Puis, le renforcement des relations entre les individus peut entraîner une double contrainte (Watzlawick, 1972). Dans cette mise en oeuvre plus existentielle et discursive de la stratégie, nous savons qu'elle est le théâtre d'enjeux identitaires où on voit naître une tension entre deux tendances psychologiques : l'affirmation de soi et la tendance à la protection de soi (Marc et Picard, 2000a). Pour refléter cette tension psychologique au sein de la mise en application d'une stratégie, il devient nécessaire de redéfinir la communication au sein de l'organisation dans une perspective plus relationnelle du changement.

Dans le courant d'étude de la communication au travail, les auteurs font état de la situation des interactions quotidiennes d'« ici et maintenant », en accordant une place essentielle aux relations interpersonnelles. La communication d'un changement sert d'outil à la coopération et à la coordination entre les employés. Certains auteurs vont même jusqu'à prétendre que la communication est l'action de travailler (Lacoste *in* Borzeix et coll. 2001, chap. 1). Anni Borzeix (2001) précisait que dans cette phase de post-fordisme, les activités langagières deviennent davantage un support pour la mise en oeuvre d'une intelligence collective, un processus d'interprétation et de construction de la signification.

En considérant moins le gestionnaire intermédiaire dans sa structure organisationnelle, la communication au travail nous incite à observer le gestionnaire intermédiaire dans ses savoir-faire quotidiens selon des enjeux identitaires, psychiques, relationnels et de pouvoir. Il devient nécessaire de considérer pour la mise en œuvre du changement les relations interpersonnelles selon une approche systémique (Malarewicz, 2000). Dans ce cas-là, nous tenterons de connaître la communication au travail, pour mieux saisir la construction des interactions professionnelles dans un contexte où la communication professionnelle du gestionnaire est influencée par la structure de l'organisation. Pour mieux comprendre la transmission du message, il est pertinent de s'attarder plus particulièrement à la communication interpersonnelle du gestionnaire vers ses employés puisqu'elle comporte des enjeux communicationnels.

#### 1.5 Question de recherche

Quelles stratégies communicationnelles un gestionnaire intermédiaire d'une institution publique utilise-t-il pour arriver à faire accepter un changement planifié à son personnel et comment le transmet-il ?

#### 1.6 Objectifs de la recherche

À la lecture d'auteurs concernés par la nouvelle réalité des organisations (Orgogozo, 1998; Dejours 1995, Aubert et de Gaulejac, 1991), il paraît nécessaire de s'attarder aux stratégies communicationnelles des gestionnaires développées dans leur quotidien. Ayant posé la question de recherche, il est pertinent de préciser que l'objectif global demeure général puisque, comme l'indiquent Crozier et Friedberg (1977), l'établissement d'objectifs trop précis empêche le chercheur de saisir la réalité du travailleur dans son ensemble. Alors que la réflexion en termes d'objectifs tend à isoler l'acteur de l'organisation à qui elle l'oppose, la réflexion en termes de stratégie oblige le chercheur dans le contexte organisationnel à trouver

la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs. Les objectifs peuvent ainsi se résumer à deux idées :

- Explorer et dégager les stratégies communicationnelles employées dans une communication dynamique prenant en compte les relations interpersonnelles.
- Définir les effets des relations interpersonnelles sur la transmission d'un changement planifié.

### 1.7 L'intérêt de la recherche

Cette recherche aura comme objectif principal de découvrir, à travers la relation qui se construit entre le gestionnaire intermédiaire et ses employés, les stratégies de communication utilisées pour mobiliser l'employé autour du changement. Elle approfondit un sujet déjà développé, celui des relations de travail dans un contexte organisationnel. Toutefois, la particularité de cette recherche exploratoire est de considérer autant l'aspect structurel de l'organisation que l'aspect psychologique dans les relations interpersonnelles. L'intérêt de cette recherche réside dans la particularité d'étudier les relations professionnelles à travers des éléments propres au champ de la communication organisationnelle.

Par ailleurs, une compréhension plus approfondie des connaissances sur les stratégies de communication permettra de mieux saisir l'enjeu important des relations interpersonnelles dans un contexte de changement. Comme le souligne Orgogozo (1984, p.14), le changement dans les attitudes, les valeurs et les mentalités doit compter avec le temps et susciter l'engagement de tous les niveaux de l'organisation, mais « il requiert au préalable, une volonté affirmée et réelle de la direction pour s'engager dans ce changement. » Nous espérons que l'apport de cette recherche donnera des idées pour une meilleure formation des gestionnaires. Les habiletés de gestion passent nécessairement par un développement de la communication interpersonnelle.

## CHAPITRE II

### CADRE DE RÉFÉRENCE

Dans ce chapitre, nous allons approfondir certains concepts à propos de la communication interne dans un changement planifié. En plus d'amener des précisions sur les éléments descriptifs d'un changement planifié, ce chapitre va apporter des notions sur une approche de la communication, celle de la communication au travail.

#### 2.1 Modèles des changements organisationnels

«There is nothing so practical as a good theory.» Ce propos de Lewin résume bien l'idée de ce chapitre. Manifestement, il n'y a rien de plus efficace qu'une bonne théorie pour éclairer notre problématique. Nous tenterons à travers différents modèles organisationnels et de théories sur la communication du changement, de mieux comprendre les notions théoriques appliquées à cette problématique.

Plusieurs auteurs ont tenté de décrire le phénomène du changement organisationnel, mais il n'en demeure pas moins que Lewin (*in* Tessier et Lewin, 1991, t.6) a réussi avec brio à expliquer ce phénomène organisationnel. Il a réussi à définir celui-ci à l'aide d'une explication simplifiée des étapes de changements que vivent les individus quotidiennement. Son modèle est basé sur des principes normatifs. Lewin distingue trois phases dans le processus d'implantation d'un changement dans une organisation. D'abord, il y a la phase de dégel où les individus s'ouvrent au changement sans nécessairement être satisfaits de cette nouvelle, ce qu'ils vont exprimer par de la résistance au changement. Ensuite, survient la phase transitoire, que l'auteur nomme changement, dans laquelle les enjeux et les influences

stratégiques vont amener l'individu à modifier son comportement. Puis, le *regel* représente la phase où les nouveaux comportements sociaux sont appropriés dans la voie du changement.

Malgré l'impossibilité de présenter la multitude de modèles développés à travers les années, certains méritent une présentation brève pour leur impact sur la théorie des organisations ou encore, pour l'originalité de leur point de vue. Une série de travaux a considéré le changement organisationnel comme un organisme vivant, lui donnant des phases selon un cycle de vie. À ce sujet, mentionnons les travaux d'A.D. Chandler<sup>5</sup> dans lesquels « le thème du changement organisationnel a également été illustré par la peinture de *fresques organisationnelles* suivant la modification des structures organisationnelles dans le temps et suivant la taille » (Pesqueux et Triboulois, 2004 p.73).

Il y a une opposition entre le changement vu comme une succession de crises ou de mutations et le changement progressif de Pettigrew<sup>6</sup>. D'un autre point de vue, K.E. Weick et R.E. Quinn<sup>7</sup> ont écrit sur une dualité entre le changement épisodique et le changement continu. Tandis que certains auteurs comme Covaleski et Dirsmith (1958) ont décrit le changement à travers des théories dialectiques dans lesquelles l'opposition de valeurs et les conflits d'intérêts sont les moteurs des changements (Pesqueux et Triboulois, 2004). Néanmoins, c'est la considération du changement selon le développement organisationnel qui a fait le plus couler d'encre. En effet, ce modèle, qui ressemble plus à une idéologie, a amené la focalisation sur le facteur humain dans la théorie du changement. « Le développement organisationnel incite à créer un sens en motivant chacun à exprimer le sien; il favorise l'hétéarchie, la compétence et la situation l'emportant au cours du changement sur le titre; il favorise l'interactivité puisqu'il cherche à ôter toute barrière à la communication » (Pesqueux et Triboulois, 2004, p. 69).

---

<sup>5</sup> A.D. Chandler (1977) *The Visible Hand-The managerial revolution in American Business*. Harvard University Press

<sup>6</sup> E. Godelier (1998) *Le changement dans les entreprises, crises ou mutation ?*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1998

<sup>7</sup> K.E. Weick et R.E. Quinn (1999) *Organizational Change*. *Annual Review of Psychology*, numéro 50, pp.361-386

Ces théories ont permis tour à tour d'élucider le mystère du changement. Malgré cela, il est à noter que dans cette période de post-modernisme, la représentation du changement a un nouveau visage. L'accélération de l'économie de marché, des transformations dans le domaine technologique, les systèmes sociaux et politiques ont changé la perception du changement. Dans ce climat d'incertitude, le changement devient paradoxalement la seule source de stabilité.

Similarly, postmodern views of fragmentation and chaos reject visions of stability in favour of the paradox of stability/ change in organizations. Thus as organization theory continues to develop in directions defined by symbolic-interpretive and postmodern research, it replaces the notion of organization with of organizing- a shift that Weick called for years ago when he first proposed enactment theory (Hatch, 1997, p. 352)

Arcand poursuit en indiquant que « Jamais l'entreprise n'aura été dans l'obligation de se transformer aussi fréquemment pour demeurer en situation d'équilibre. Véritable paradoxe certes, mais réalité incontournable et implacable de la nouvelle réalité des organisations modernes » (Arcand, 2007, p.33-34).

Kanter, Stein et Jick (cités *in* Hatch, 1997) considérant le modèle de Lewin trop simpliste, ont décidé d'élaborer trois niveaux d'interprétation qui permettraient d'analyser l'ensemble des situations de changements organisationnels. Selon ces auteurs, tout modèle peut s'analyser soit par les forces de changement de l'entreprise dans son environnement d'une manière macroscopique, soit par les forces de changement de l'évolution microscopique de l'entreprise ou encore, par les forces politiques du changement. En mettant en perspective la perception du changement organisationnel, ces auteurs font réaliser qu'une gestion linéaire où chaque élément du système est analysé d'un point de vue macroscopique modifie la mise en œuvre du changement. Lorsqu'on applique « un processus qui amène à décider quoi faire, comment le faire et comment évaluer ce qui sera fait avant l'action, i.e. avant de le faire » (Pineault et Daveluy, 1986, p.33) alors, nous sommes dans une vision prospective d'un changement, donc d'un changement planifié. Dans cette optique, il est utile de rappeler les

principaux concepts du changement planifié et les impacts dans l'implantation d'une fusion telle la formation des CSSS.

## 2.2 La fusion des établissements hospitaliers, un changement planifié

Il est nécessaire de mieux définir les caractéristiques générales qui s'appliquent à une entreprise en situation de changement planifié. Pour décrire le changement planifié, Tessier, Noreau et Tremblay ont élaboré un modèle d'analyse basé sur trois dimensions fondamentales : les objectifs, les moyens et les acteurs (*in* Tessier et Tellier, 1991, t.6, chap.9).

Dans un changement planifié, les objectifs visent des effets projetés qui doivent se concrétiser dans une durée temporelle limitée. Tout d'abord, la fusion des établissements de la santé vise des objectifs de processus, puisque ce projet de changement intentionnel s'attarde à une redéfinition des rapports interpersonnels entretenus entre les acteurs. Le changement a comme objectif, entre autres, une meilleure efficacité dans le processus de traitement du dossier d'un patient. Cette meilleure cohésion entre les relations du personnel hospitalier et du milieu de la santé se nomme l'approche client. En plus, en engendrant plusieurs dimensions, dont celle d'unifier les ressources des hôpitaux avec celles des CLSC, le changement prend une forme plus radicale.

Par la suite, en transformant les rapports de pouvoir entre les différents établissements de la santé et en redéfinissant le rôle joué par chacun d'entre eux, ce changement intentionnel modifie la structure du milieu de la santé et des services sociaux au Québec. Dorénavant, le rôle des CLSC n'est plus exclusivement de soutenir de façon communautaire la population d'un quartier.

Ces deux objectifs globaux peuvent être qualifiés d'amples puisqu'ils s'appliquent dans un environnement très vaste (Tessier et Tellier, 1991, t.6, chap.9) celui de la province du Québec comportant plusieurs parties distinctes. Puis, « plus un objectif est susceptible d'atteindre un

environnement en plusieurs points à la fois ou d'avoir sur lui un grand nombre d'effets, plus il est complexe » (Tessier, Noreau et Tremblay *in* Tessier et Tellier, 1991, t.6, p.275).

Pour parvenir à remplir les objectifs fixés par le changement, ceux qui décident de l'implantation du changement doivent réussir à mettre en place des moyens pour les acteurs concernés. Le moyen se définit par rapport à l'immédiateté de l'objectif, en lien avec la distance physique et culturelle du système social et selon la durée de la mise en œuvre. Le moyen varie également selon la qualité des ressources utilisées, selon le type de relation entre les acteurs intervenants et les destinataires, puis le moyen est fonction de la phase du processus du changement (Tessier et Tellier, 1991, t.6, chap.9).

Lorsqu'on observe les moyens mis à la disposition des acteurs dans cette fusion d'établissements de la santé, on réalise qu'ils n'ont pas pris en considération les acteurs concernés. En ce sens que l'absence de formations externes entraîne automatiquement un apprentissage organisationnel directement sur le lieu de travail, réduisant considérablement la distance physique avec le système social. La fusion s'est effectuée sur une période très courte et utilisant des moyens rapides, comme le financement de départs à la retraite, pour arriver immédiatement à l'atteinte des objectifs du changement. Puisque les liens entre les objectifs et les moyens sont peu rigoureux et peu consistants, on peut qualifier l'objectif d'implicite ce qui rend difficile de saisir l'existence de certains moyens (Tessier et Tellier, 1991, t.6, chap.9).

Lorsqu'on arrive aux acteurs, le dernier élément du modèle d'analyse des entreprises en changement planifié, la relation entre les objectifs et les moyens se définit mieux. Cela s'explique par le phénomène que ce sont les intervenants dans le système qui conceptualisent les objectifs, les organisent pour devenir des moyens-actions, communément nommés des stratégies (Tessier et Tellier, 1991, t.6, chap.9).

Dans le changement planifié des fusions d'établissements du milieu hospitalier, il faut considérer qu'il y a plusieurs acteurs ayant chacun un statut particulier à l'intérieur de la structure. Puisqu'il y a une variété d'acteurs concernés, il y a une nécessité de faire une

distinction entre les destinataires finaux du changement et les intervenants qui guident ces derniers vers la réalisation du changement. Il y a donc un système social où chacun agit au gré de ses propres ressources pour arriver aux fins du changement. Les gestionnaires intermédiaires du système de santé sont affectés par cette transformation de la structure, donc comme destinataires du changement, sauf qu'à la fois, ils sont intervenants puisque leurs personnels dépendent de leurs décisions d'autorité. Ainsi, ce type d'individu, « n'est plus considéré, alors comme un simple individu, éventuel consommateur de savoir, mais comme un pivot important du système sur lequel il pourra exercer, à son tour, une certaine influence » (Tessier, Noreau et Tremblay *in* Tessier et Tellier, 1991, t.6 p.292).

### 2.3 Stratégies de changement

Cette revue sur le changement planifié permet d'affirmer que les acteurs sont dans l'obligation de développer des stratégies de changement pour répondre à des objectifs préétablis. Au cours de cette recherche, nous tenterons par conséquent de comprendre le vécu des gestionnaires intermédiaires, mais auparavant, revenons sur le concept de stratégie dans un changement planifié.

En effectuant une revue de la littérature organisationnelle, nous nous sommes aperçus que le concept de stratégies pour le changement planifié varie d'un chercheur à l'autre. Notons que Greiner (1965, cité *in* Tessier et Tellier, 1991, t.6, p.67) associe le concept de stratégie à un instrument ou à une technique, tel le groupe de formation, pour provoquer des changements dans les relations humaines. Dans une autre perspective, Bennis et Schein (1969, cité *in* Tessier et Tellier, 1991, t.6, p.67) lui donnent une signification de programme d'actions mis en place par l'organisation pour donner des cadres d'apprentissages à ses employés. Dans un autre ordre d'idée, le concept de « stratégie de changement » dans cette recherche va signifier les conceptions du système social des agents de changement, une terminologie employée par Leavitt (*in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, chap.2) dans ses écrits.

La stratégie (ou l'approche) prend ici une signification plus théorique. Elle est conçue comme la façon dont les agents vont envisager théoriquement le problème du changement social, c'est-à-dire les dimensions du système social qui seront visées d'abord, l'objectif prioritaire amorçant les processus de causalité en chaîne qui feront émerger des changements sociaux de plus ou moins de grande envergure. La stratégie (ou l'approche) est donc directement déduite du modèle descriptif ou normatif (cadre conceptuel) à travers lequel le chercheur ou l'agent examine le système social sur lequel il veut intervenir, et le processus de changement social lui-même. (Tessier, Noreau, Tremblay, *in* Tessier et Tellier 1991, t. 6, p.68)

Cette dernière définition se dissocie des techniques méthodologiques et des plans du programme de changement, pour se rapprocher des moyens et de la perception de l'agent du changement. Dès lors, lorsqu'on parlera de stratégie de changement, « on entendra l'ensemble des moyens mis en œuvre et des actions engagées par un agent sur un terrain donné en vue d'atteindre un objectif spécifique » (Tessier, Noreau, Tremblay, *in* Tessier et Tellier, 1991, t. 6, p.69).

Également, Chin et Benne ( *in* Tessier et Tellier, 1991, t. 5, chap.1) emploient le terme « stratégie de changement » dans le sens donné par Leavitt (*in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, chap.2) et ils distinguent trois grandes stratégies (coercitives, normatives-rééducatives et empirico-rationnelles). Les stratégies coercitives donnent de l'importance à des objectifs économiques ou sociaux à travers l'exercice du pouvoir. « En général, les stratégies coercitives du changement cherchent à masser les forces du pouvoir politique et économique au service des objectifs de changement que les stratèges du changement ont jugés désirables » (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.28). Son application est très présente dans le domaine politique, mais elles ont déjà été utilisées au cours de l'histoire pour des raisons sociales. Gandhi et Martin Luther King sont deux personnes ayant marqué l'histoire des hommes pour la défense de droits et tous les deux utilisaient la non-violence au sein de leurs stratégies coercitives.

Basées sur les contributions théoriques de Lewin, les stratégies normatives-rééducatives reprennent l'idée que l'individu, à travers le changement et l'apprentissage de nouvelles normes sociales, participe à sa propre rééducation. « L'action des hommes se fonde sur des

sens, des normes et des institutions socialement ancrés et manifestés, bref sur une culture normative. Au niveau personnel, les hommes sont guidés par des significations, des habitudes et des valeurs intériorisées. » Dans cette perspective, l'idée de changer doit éclore en premier lieu au sein de l'individu, ou du moins provenir de son intervention. « Diverses méthodes d'interventions ont été conçues pour aider les gens à découvrir eux-mêmes ce qu'ils sont comme personne, et à s'engager dans une croissance personnelle durable dans la variété des relations de leur vie » (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.22). Par conséquent, ces stratégies du changement « endossent le principe que les gens doivent apprendre à apprendre à partir de leur propre expérience, pour que le changement de soi par soi soit maintenu et continu » (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.23). Pour y parvenir, les approches de ces stratégies normatives-rééducatives se basent sur « des normes d'ouverture dans la communication, sur la confiance entre les personnes, sur l'abaissement des barrières de statuts entre les éléments du système, et sur un mutualisme entre les parties, comme conditions nécessaires de la rééducation » (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.24).

Malgré l'ouverture des stratégies normatives-rééducatives sur les dimensions humaines, il n'en demeure pas moins qu'elles n'identifient pas l'idéologie véhiculée par un changement planifié. Pour l'obtenir, il faut se référer au troisième type de stratégies de changement élaborées par Chin et Benne (1991), les stratégies empirico-rationnelles. Se basant sur la rationalité des employés, les stratégies empirico-rationnelles posent comme présupposé que les travailleurs cherchent à satisfaire leur intérêt rationnel. « La communication du changement prend ici la forme d'un monologue : elle est l'expression d'une rationalité (logos) centrale et unique (mono) dont la volonté se diffuse de manière unilatérale et descendante » (Giordano et Giroux, 1998). Cette conception de l'individu renvoie à l'utilisation d'une communication persuasive, selon laquelle, il suffit de bien présenter le projet du changement pour qu'il soit accepté. Une perspective de la communication, dans laquelle seule l'intention de l'émetteur prime et que le récepteur a l'imposition de se conformer au changement. Cela a pour conséquence « d'enfermer l'individu dans un sens dont on ne reconnaît que la capacité à être induit par l'organisation » (Beaucourt, 1996, p.124).

Néanmoins, dans un changement planifié, il n'y a pas de stratégie universellement acceptée ou d'autres à éviter. C'est « une des faiblesses notoires de la documentation sur le changement planifié, à savoir sa propension et à décréter péremptoirement qu'une stratégie particulière est bonne, efficace ou légitime, sans autres précisions sur les circonstances de la prédiction d'efficacité (...) » (Tessier *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, p.260). Présenté et justifié systématiquement par la haute direction comme un projet positif, le changement devient l'unique solution objective, ce qui empêche des mécanismes de rétroactions efficaces (Giordano et Giroux, 1998). La conception behavioriste considère que le fonctionnement de l'individu et de son comportement sont fonction d'un stimulus. L'application des contributions des sciences du comportement à l'interprétation du problème du changement organisationnel (Chin et Benne, *in* Tessier et Tellier, 1991, t.5, chap.1) réitère que l'adhésion au changement doit passer par un apprentissage. Pour arriver à modifier leur cadre de référence personnel selon le changement, les gestionnaires intermédiaires du réseau de la santé doivent être réceptifs à celui-ci. Il y a donc des mécanismes de réceptivité mis en œuvre pour apprendre les nouvelles conduites du changement. Ce qui nous amène à parler de l'apprentissage organisationnel dans un contexte de changement organisationnel.

#### 2.4 Le changement organisationnel, une situation d'apprentissage

Les stratégies normatives-rééducatives, souvent mises en œuvre dans les changements planifiés, nous amènent à parler de l'apprentissage organisationnel. Étant imposé par une tierce personne, le changement planifié oblige le travailleur à acquérir de nouveaux savoirs pratiques. Le changement planifié devient, par le changement de norme sociale et la transmission d'informations effectuée, un apprentissage (Senge, 1991).

L'apprentissage organisationnel ne peut jamais être arrêté ou même capitalisé en un point unique. Dans un contexte de mouvance, le changement organisationnel est en perpétuelle évolution, en parallèle avec un développement organisationnel de nouvelles connaissances. En effet, la compétition entre les entreprises sur le plan mondial se fait dorénavant sur cet

apprentissage organisationnel, traduit de l'anglais *knowledge management*, qui signifie une maîtrise de l'ensemble des intelligences, des savoirs et des compétences pour créer sans cesse une valeur ajoutée au sein de l'organisation (Prox, 2000, cité *in* Sérieyx, 2000). Ne pouvant jamais être figée à un moment précis dans le changement organisationnel, la connaissance organisationnelle arrive à un point critique de tension où tout savoir créé s'oppose à un savoir établi.

Dès lors qu'il s'agit de mettre sous tension des intelligences interactives, de susciter au sein d'une équipe ce fameux *knowledge management* où se mobilisent et se croisent pour s'enrichir non seulement les savoirs, les savoir-être repérés, explicites de tous les membres du réseau, mais aussi et surtout toutes les compétences tacites, implicites, cachées, c'est l'intense désir d'échanges qu'on aura su créer en chacun d'eux et entre tous qui aura quelque chance de produire le miracle (Sérieyx, 2000, p.66).

Ce qui revient à la définition de Lewin, où toute personne doit être en accord avec les nouvelles normes pour s'approprier le changement.

Dans le désir d'accélérer la production, quelques modèles, dont certains proviennent du Japon, ont été développés pour faciliter l'apprentissage ou faciliter l'introduction de nouvelles technologies. Nonaka (1997), avec son modèle, a réussi à illustrer les types de transfert de connaissances nécessaires lors de l'introduction de nouvelles technologies. Il reprend la proposition de Polanyi (1966), qui explique très bien cette différence entre la connaissance implicite, qu'il nomme tacite, et la connaissance explicite. La connaissance implicite est personnelle et propre au gestionnaire, il devient par conséquent difficile de la formaliser et de la communiquer. Tandis que la connaissance explicite est transmissible dans un langage formel et systématique.

Nous ne voulons pas focaliser exclusivement sur l'apprentissage organisationnel, puisque cette recherche tente plutôt d'explorer la socialisation du savoir dans la transmission d'un changement planifié. Notre recherche se distance du modèle de Nonaka (1997) puisqu'en axant sa recherche dans sur une dynamique de socialisation à la création, il a élaboré des rapports entre les savoirs explicites et les savoirs tacites. Les écrits de Nonaka (1997)

permettent d'approfondir sur les questions de la fonction cognitive du langage dans une communication donnée. Tandis que notre recherche tente de découvrir, à l'aide des mécanismes de communication, les éléments qui permettent le fonctionnement du langage au travail. Dans sa recherche, Girin ( *in* Borzeix, Fraenkel et Boutet, 2001) a établi quatre éléments : le contexte, la situation de travail, le cadrage et le langage, qui, une fois réunis, dégagent une théorie de la signification. Nous développerons plus tard davantage sur ces éléments, car à ce stade, nous devons saisir l'interaction qu'il y a entre les mécanismes communicationnels et les changements organisationnels.

## 2.5 Changement organisationnel et communication du changement organisationnel

Dans la littérature, il y a un rapprochement de plus en plus présent dans l'étude de la communication et l'implantation d'un changement organisationnel. Plusieurs auteurs ont déjà mentionné l'importance de la communication comme facteur pouvant favoriser l'intégration dans une fusion ou une acquisition (Allen, 1988; Bastien, 1988; Giroux, 1996; Kelly, 1989; Marks, 1997, Young et Post, 1993). Dans leur recherche sur la mise en œuvre du projet de changement, les chercheurs ont montré que la communication ne servait pas uniquement à diffuser le projet stratégique des dirigeants; elle était aussi au cœur du processus d'interprétation et d'appropriation du sens de l'action par ceux qui devaient le réaliser (Coglan, 1996; Demers, 1993). Par conséquent, la communication est reconnue comme un moyen de créer l'adhésion au changement et de mobiliser les membres de l'organisation à sa mise en œuvre (Giordano et Giroux, 1998).

Dans le but d'explorer la communication comme source de réussite du changement, nous allons privilégier la communication interne parmi le vaste champ de la communication organisationnelle. En ayant limité notre réflexion à ce type de communication, il est nécessaire de définir celle-ci comme un processus de transmission de la stratégie globale du changement planifié. Ce processus stratégique se formule donc à partir d'une collecte et d'un traitement de l'information disponible dans l'organisation, ce qui constitue la communication

interne. Dans cette optique, il demeure selon la littérature (Giroux, 1998; Orgogozo, 1998; Giroux et Demers, 1993) trois types de communication interne propres au changement planifié ayant des enchevêtrements et des influences réciproques entre elles. Il s'agit de la communication planifiée, émergente et interactive.

#### 2.5.1 La communication planifiée

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. Cette vision mécaniste de la communication présente le changement organisationnel comme un simple événement au sein d'une organisation malléable dans lequel la communication ne sert qu'à transmettre de l'information (Giordano et Giroux, 1998), ce qui a pour conséquence que ce type de communication interne joue un rôle essentiel dans le changement planifié. Elle vise à protéger l'image de l'organisation, à générer de la cohérence et de la coordination dans les actions de changement.

#### 2.5.2 La communication émergente

Une autre source de communication interne présente dans un changement planifié est la communication émanant des employés. La communication émergente génère collectivement un cadre de référence pour interpréter la situation. Le changement est porteur d'incertitude et « les personnes deviennent particulièrement attentives à tous les signaux volontairement ou involontairement émis » (Watzlawick, 1978, cité *in* Giroux, 1998, p.4). Dans ce processus d'interprétation et de création de sens, les employés sont particulièrement sensibles à la dimension concrète et quotidienne du changement. Les employés, en décodant les signaux émis par la direction, peuvent mal interpréter les comportements de la direction. Par conséquent, l'information peut être transformée sous forme de rumeurs qui viennent compléter ou suppléer la communication planifiée. Cela peut avoir une répercussion négative

sur la mise en œuvre du changement, lorsque les informations véhiculées sont plus sombres que la réalité (Giroux, 1998).

### 2.5.3 La communication interactive

Dans la communication interactive, le changement devient le partenariat des employés avec leur gestionnaire immédiat, délaissant ainsi la planification de la direction. Le but de cette communication est d'arriver à enrôler les employés dans la réalisation du changement donc à susciter une appropriation de celui-ci. Dans cette optique, il est nécessaire de communiquer pour changer puisque le changement organisationnel se construit selon les interactions des destinataires du changement. Dans cette communication, les paroles échangées dans l'interaction occupent une place centrale. Le langage s'avère un élément clé dans le processus du changement et un médium de construction de l'action collective (Giroux, 1998). Puis, ce n'est pas parce que la direction souscrit à une théorie du partage de la responsabilité du changement avec les employés qu'elle arrive, en pratique, à obtenir leur engagement (Argyris, 1998). La considération de cette dernière communication interne fait émerger un aspect particulier de la théorie en usage puisque les éléments planifiés du changement peuvent être en contradiction avec la réalité vécue dans l'interaction.

Cette prise de conscience de la communication dans sa globalité fait réaliser que dans un contexte de changement dans le milieu de la santé, la communication interne peut prendre différentes formes. Ainsi, lors de la mise en œuvre d'une fusion d'établissements de la santé, une coordination des actions et un ajustement entre les acteurs peuvent s'effectuer entre les supérieurs et leurs subordonnés ou entre les pairs. Nous désirons connaître les stratégies de l'acteur dans l'action de changement et nous avons déjà explicité que seuls les acteurs dans la situation sociale de changement peuvent agir sur celle-ci. Par conséquent, nous allons étudier les échanges verbaux de ces gestionnaires dans leurs interactions quotidiennes avec les intervenants de la santé. En considérant davantage la communication interactive au sein de la communication interne, nous nous intéressons davantage à l'interaction entre l'acteur qui

transmet le message et l'acteur qui le reçoit. Dans cette perspective, cela nous amène à présenter un autre regard, celui du courant de la communication au travail.

## 2.6 Un autre regard sur le changement planifié : la communication au travail

Prenant en considération la notion d'apprentissage organisationnel dans le transfert d'un changement organisationnel, Taylor et al., au début des années 90, dessinent une nouvelle conception de l'organisation et de la communication organisationnelle (Giroux et Demers, 1993). Basés sur une épistémologie constructiviste, ces chercheurs effectuent un déplacement de l'objet d'étude, ne considérant plus les individus ou la société, mais plutôt les textes et les conversations entre les individus et les univers objectivés (Giordano, 1993). De cette façon, le modèle de Taylor et al. (1993) a regroupé les différentes communications internes sous une même communauté discursive ayant seulement deux modalités : la conversation et le texte. La conversation constituée d'échanges oraux et écrits réussit à produire les arrangements qui coordonnent le travail (Corbin et Strauss, 1993, cité in Giroux et Demers, 1998, p.27). Tandis que le texte transcende les membres de l'organisation dans le temps à travers des énoncés de mission, des rapports annuels, des discours des dirigeants, etc. « Ce modèle les utilise pour montrer comment au moyen de la communication réalisée au quotidien, les acteurs instituent, par la parole distanciatrice, une représentation abstraite de leur collectivité que l'on nomme organisation » (Giroux, Demers, 1998, p.27). Le modèle de Taylor et al., (1993) s'appuie sur des théories en communication comme la théorie des actes de langage (Austin, 1962; Searle, 1969), la sémantique structurale (Greimas, 1970), l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967; Goffman, 1959) et l'herméneutique (Ricoeur, 1971).

À travers l'analyse des actes de langages, cette nouvelle vision de la communication organisationnelle a fait place à la fin du dernier siècle à un nouveau courant, celui de la communication au travail. Une conception où l'organisation avec son tissu de communication et de transactions devient un lieu dans lequel le message devient un partage de connaissance et d'expérience pour l'ensemble des travailleurs (Taylor, 1988). La stratégie de changement

décrite plutôt est présentée ici comme un discours (Knights et Morgan, 1990) qui définit la réalité et qui donne du sens à l'activité des membres de l'organisation (Giroux, 1990). Conçues comme des lieux de pratiques langagières (Lacoste, Anni, Ford et Ford, 1995), les organisations se construisent discursivement, elles sont des artefacts de la communication (Taylor et al., 1993), ce qui pousse les auteurs de ce courant à affirmer qu'organiser, c'est communiquer (Taylor, 1995). Cet échange d'informations entre les paliers hiérarchiques permet à chacun de participer au processus et par le fait même d'influencer celui-ci, par des actions sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Pour les auteurs de ce courant de la communication, le pouvoir est partagé au sein de l'organisation selon les stratégies personnelles de chacun et celui-ci prend place dans les pratiques quotidiennes des acteurs de l'organisation. Les chercheurs qui forment le courant de la communication au travail se sont attardés à travers différentes recherches à montrer l'importance du langage et des stratégies de la communication dans une situation de travail.

L'intérêt du courant de la communication au travail et de ses applications est la capacité justement à recueillir des propos et des valeurs issus de plusieurs réalités humaines disparates. Une approche que Pauchant (2002) a nommée dialogue démocratique et qui s'inspire des travaux du physique quantique David Bohm (1997 cité *in* Pauchant, 2002). En plus, une méthode qui a été appliquée aux groupes et aux organisations, entre autres, par Peter Senge avec la Sloan School of Management du MIT.

Pour arriver à cerner la nature du problème de la fusion des établissements du système de la santé, il faut créer une rupture avec la vision fonctionnaliste où chaque problème possède une solution. Le recueil de dialogues avec les personnes impliquées quotidiennement dans le système de santé québécois permet d'avoir un regard global sur des enjeux communs et complexes. Alors que la planification dite stratégique et la gestion de projets procèdent essentiellement selon une approche où l'objectif à atteindre est clair et les étapes à suivre sont strictement définies.

Si on fait abstraction de l'importance des personnes, de leurs relations et de l'usage qu'ils font des objets dans le quotidien- comme c'est trop souvent le cas dans la

perspective fonctionnaliste qui tend à réifier l'organisation et utiliser des substantifs pour décrire des processus dynamiques – on se retrouve avec une coquille vide, une abstraction et on minimise alors la difficulté de mise en œuvre de tous les changements provoqués par la fusion/acquisition (Giroux, 1999, p.18).

Donc, c'est dans la poursuite de ce courant de la communication au travail et de ces travaux que nous allons privilégier une approche communicationnelle dans notre recherche. Les raisons de ce choix se justifient tout d'abord par cette définition de la communication en un processus plus continu et quotidien. Il est possible de considérer la communication dans un changement planifié comme un message porteur de sens dans le travail plutôt que simplement une transmission d'informations. Si nous allons dans la direction de cette approche de la communication au travail, ces auteurs ont un regard pluriel, à la fois interactionniste, c'est-à-dire centré sur l'interaction des acteurs, un regard systémique et à la fois par une interprétation du sens vécu.

Par conséquent, il faut s'attarder à des enjeux complexes en adoptant une application dite systémique où l'organisation est qualifiée d'auto-organisée, puisque des effets entraînent des causes, qui entraînent d'autres effets. La complexité du système de santé québécois nous oblige à l'observer selon une vision plus systémique, et ce, à l'aide de techniques issues du courant de la communication au travail. En effet, la place et l'expérience vécue du gestionnaire intermédiaire sont primordiales puisque sa réceptivité du message va affecter la transmission du changement planifié. Une des meilleures analyses de la réceptivité du message selon les actes langagiers demeure celle de Girin (*in* Borzeix, Fraenkel et Boutet, 2001, chap.11, p.285-302) avec son étude de cas des plaintes. Partant du principe que la cognition demeure active dans la communication, il arrive à la conclusion que le fonctionnement du langage peut se résumer à trois cadres d'interprétation : celui de la vérité, celui de la justice et celui de la relation.

Ayant ciblé l'approche de la communication au travail, il reste à déterminer le niveau d'organisation étudié. Les niveaux d'organisation coexistent et sont interreliés. « Le niveau de l'entité procure la légitimité d'action; le niveau système fournit les règles contrôlant la combinaison et l'utilisation des ressources; le niveau humain fournit l'énergie créatrice et les

liens interpersonnels; le niveau production apporte la concrétisation du projet organisationnel » (Giroux, 1999, p.17). En voulant connaître davantage sur le gestionnaire intermédiaire, nous allons étudier davantage le niveau humain de l'organisation. Il est primordial d'observer les relations des travailleurs pour comprendre les difficultés de la fusion des établissements de la santé.

En résumé, en choisissant une approche de la communication au travail, nous évitons de nous limiter à la communication planifiée, souvent la seule prise en considération dans la perspective fonctionnaliste. Par la même occasion, nous ne retenons pas les auteurs associés à cette perspective tels Mintzberg et Pauchant, puisque leur positionnement épistémologique fait en sorte qu'ils considèrent davantage la planification au sein de la communication. Ces auteurs demeurent pertinents pour présenter le contexte de la fusion dans sa globalité, toutefois notre vision systémique du sujet nous permettra autant de prendre en considération l'aspect vécu des individus que des effets structuraux d'une organisation.

## 2.7 Vision systémique de l'organisation et du changement planifié

Dans ce regard pluriel qu'offre l'approche de la communication au travail, il est intéressant de présenter le changement planifié dans une vision systémique où l'interaction entre acteurs est présente. Créant une rupture avec la perspective fonctionnaliste de l'entreprise et portant un regard original sur la dimension psychique de l'organisation, Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert se sont intéressés à comprendre les aspirations d'un individu à la vocation d'une entreprise. Certains gestionnaires consacrent toute leur vie à travailler pour une entreprise et, pour certains, jusqu'au point de se rendre malade.

Nous avons tous des images ou des configurations qui forment le cadre de référence de notre conscience. Notre pensée et nos actions quotidiennes se basent sur des prémisses personnelles. L'une d'elles est que les organisations ne sont pas des êtres vivants, malgré le fait qu'elles soient soumises aux aléas de l'histoire et qu'elles obéissent aux lois. Ainsi, nous

considérons tous les jours l'organisation comme une productrice de biens et de services. Originaux dans leur pensée et ne voulant pas se limiter à cette vision simpliste de l'organisation, Aubert et de Gaulejac (1991) apportent une vision de l'organisation qui reconnaît l'existence d'une dimension psychique à celle-ci. Pour y parvenir, ils utilisent l'approche systémique pour montrer que la relation entre l'individu et son organisation forme un système où certains éléments sont interreliés et qu'ils s'articulent l'un et l'autre. Ils définissent ce rapport comme une articulation psychique fondée sur le désir et l'angoisse et un système organisationnel fondé sur la division du travail et la production de biens et de services. Les auteurs arrivent à la conclusion que l'organisation n'est pas seulement productrice de biens, mais qu'elle est productrice de sens : elle est productrice des hommes qui la produisent.

Comment une organisation sans cœur et sans tête, simplement constituée d'êtres humains peut-elle réussir à mobiliser ses propres travailleurs à un point tel qu'elle donne un sens à leur carrière ? Vincent de Gaulejac et Aubert (1991, p. 234) répondent sommairement que ce rapport entre l'individu et l'organisation obéit aux lois de la causalité récursive : « les individus produisent des organisations qui, à leur tour, produisent des individus aptes à assurer leur reproduction. » Malgré cela, cette dynamique interne d'autoreproduction implique un processus d'ajustement entre des structures sociales et des structures mentales qui nécessite un approfondissement théorique.

En d'autres mots, ce principe d'ajustement peut se décrire comme une volonté de l'organisation d'orchestrer à travers ses structures objectives les schémas de perception et d'action que les individus mettent en œuvre dans leurs jugements et leurs pratiques. Bourdieu (1989) indique que l'organisation ne fonctionne qu'avec la complicité que ceux qui font corps avec elle, qu'ils lui donnent corps. Je pousse encore plus loin sa réflexion en indiquant que l'apprentissage effectué dans les organisations scolaires ne se fait pas à travers le contenu et les programmes, mais par le langage, le système de sanctions/récompenses, les modes de classement. Tous ces éléments amènent inconsciemment l'individu en apprentissage à agir selon les logiques de ces organisations. « L'action primordiale de l'institution consiste à créer

les conditions d'un usage intensif du temps, à faire du travail soutenu, rapide, voire précipité, la condition de la survie et de l'adaptation aux exigences de l'institution » (Bourdieu, 1989, p.118). Pourquoi, la situation serait-elle différente pour les organisations en changement organisationnel, qui forment, comme nous l'avons mentionné, un lieu d'apprentissage pour les individus ?

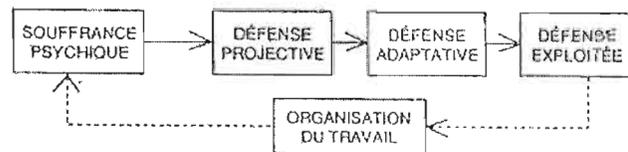
Cette analyse de Bourdieu montre que la structure mentale ou psychique de l'individu est incorporée à des façons d'être, de faire et de penser dictées par l'organisation. De plus, cette réflexion permet d'expliquer que les individus en place dans l'organisation reproduisent des mécanismes influents pour produire d'autres individus à l'image des structures objectives de l'organisation. Pour comprendre ces mécanismes mis en œuvre pour réussir cette incorporation entre le psychique et les structures sociales proposées par l'entreprise, il faut se référer aux écrits de Michèle Huguet (1986). Cette auteure explique que les liens qui s'effectuent entre l'affect et le contexte social se déroulent dans un espace de médiation. En effet, l'organisation propose une configuration de supports sociaux dans laquelle le sujet se sent sollicité, ce qui le pousse à s'investir et à canaliser son désir sur des objets. En d'autres mots, des points d'ancrage sont proposés et « l'individu se représente la réalité sociale, y réagit effectivement, y exprime son histoire propre, dans le même temps où il contribue à la fixer et à la faire évoluer » (Huguet, 1986, p.514). Ceci développe une relation entre son environnement de travail et les représentations sociales individuelles, l'expérience vécue et les manifestations psychologiques et affectives. Ces processus d'articulation permettent d'affirmer que la relation entre les processus psychiques et les processus sociaux donne lieu à une emprise de l'organisation sur l'individu. À ce sujet de Aubert et Gaulejac (1991, p.244) mettent en évidence « qu'une série de bouclages entre les politiques de l'entreprise et les comportements des employés, aboutissant à ce que la poursuite par l'individu des objectifs, son investissement dans le travail et son respect des règles deviennent vitaux pour son fonctionnement personnel. » Aubert et de Gaulejac avec son approche systémique arrivent à démontrer que l'organisation est un mode de fonctionnement selon une logique circulaire où il y a des bouclages entre des éléments inconscients et des éléments institutionnels.

Par ailleurs, Elliott Jacques (cité *in* Aubert et de Gaulejac, 1991, p.248) explique que l'organisation se base sur un système de défense fantasmatique collective contre l'anxiété psychotique, ce qui permet de maintenir cette cohésion entre les individus et les organisations dans un phénomène de bouclage. Il permet au système institutionnalisé d'effectuer par les individus les tâches assignées et par la même occasion, il permet au Moi de chaque individu de se protéger contre l'angoisse de perdre ce branchement pulsionnel avec le contexte social. Implicitement, ce processus implique un mode de fonctionnement qui protège la structure hiérarchique et les risques de désobéissance et de révolte. Pour demeurer dans cette configuration de supports sociaux, Dejours (1993) explique que les travailleurs élaborent des procédures de défense lorsqu'ils font face à la souffrance dans leur travail. « Ces défenses leur permettent de résister psychiquement aux conséquences de la peur, de l'ennui, du stress engendrés par certaines formes d'organisation de travail » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.250).

À la suite de Bourdieu (1989), nous savons que les individus répètent les mécanismes de sollicitation pour reproduire des individus incorporés aux structures objectivistes de l'organisation. Dejours (1993) explique que l'anxiété est exploitée par l'organisation du travail pour maintenir une cadence de travail et pour contrôler ses employés. Ensuite, il démontre avec son cas des téléphonistes que la tension provoquée par cette anxiété provoque une canalisation de l'énergie vers une augmentation de la cadence de travail. Cette stratégie de défense adaptative (*voir* fig. 2.1) évite que l'agressivité développée par le travailleur l'amène à se révolter contre l'organisation de travail, mais plutôt qu'elle soit retournée en énergie dans le travail. Dejours (1993, p.105-107) conclut « Ce qui est exploité par l'organisation du travail, ce n'est pas la souffrance elle-même, mais plutôt les mécanismes de défense déployés contre cette souffrance. » Dans la modélisation de l'organisation par de Gaulejac, cette exploitation des stratégies de défense alimente le système de bouclage puisque la tension contre l'anxiété entraîne des réactions défensives qui augmentent les mécanismes des organisations de travail, source des tensions d'anxiété. Dejours exprime bien cette rétroaction à partir de ce schéma :

Figure 2.1

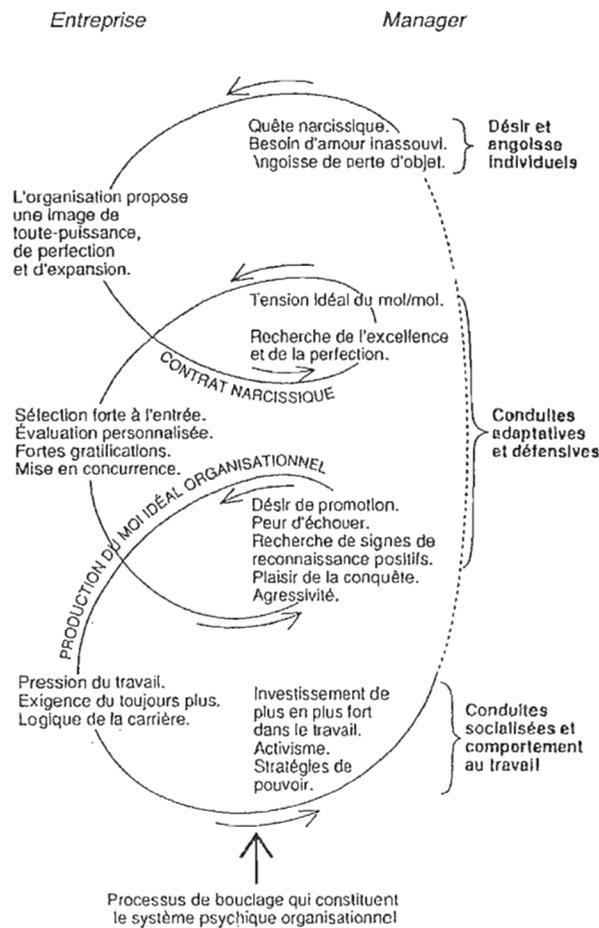
Exploitation des mécanismes de défense par l'organisation du travail



Ayant développé sur l'interaction entre les éléments psychiques et les bouclages organisationnels, nous avons maintenant les éléments théoriques pour expliquer le modèle du système psychique managérial d'Aubert et de Gaulejac (1991). Le modèle psychique managérial est un processus de transformation de l'énergie libidinale en force de travail, puisque le travail et les exigences de l'organisation deviennent une nécessité psychologique. Pour comprendre le modèle, il faut se référer au système de bouclages entre le registre psychique et le registre organisationnel. Ces boucles entraînent une spirale entre le niveau psychique inconscient, le niveau du système psychique organisationnel et le niveau des conduites socialisées.

Pour expliquer ce modèle, il faut commencer par les désirs et les angoisses individuelles, en haut à droite (*voir fig. 2.2*). « Le désir et la souffrance psychique liée à l'histoire personnelle de l'individu sont captés par des images organisationnelles fantasmatiques, puis renvoyés au manager en termes professionnels. Le processus se boucle alors lorsque ce dernier va investir des dispositifs proposés par l'organisation, afin de réduire son angoisse ou de satisfaire ses désirs » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.264). L'entreprise positionne le gestionnaire dans une anxiété permanente, tout en lui permettant d'utiliser des moyens défensifs utiles au bon fonctionnement du travail exigé. Ces tensions productives créent des situations qui projettent l'angoisse à l'extérieur et canalisent les pulsions sur des objectifs de travail. Dans ce contrat narcissique, par la reconnaissance et les gratifications qu'elle accorde à l'individu qui se comporte en conformité avec ce qu'elle souhaite, l'entreprise permet à ce dernier de concrétiser en partie son idéal de réussite.

Figure 2.2  
Modèle psychique managérial



Les auteurs poursuivent en indiquant que « la peur et la honte qui s'attachent à l'échec dans la société narcissique qui nous entoure sont des sentiments omniprésents qui empêchent l'individu d'échapper à la pression du succès, à l'aspiration vers le haut, à l'exigence de réussite tous azimuts. Ce qui arrive est une sollicitation de l'Idéal du Moi vers le Moi pour que le Moi Idéal s'identifie à « l'Idéal organisationnel ». Les auteurs (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.190) définissent « l'Idéal du moi (comme) ce qui est posé devant le Moi comme idéal à atteindre, le modèle idéal en quelque sorte, tandis que le Moi idéal serait l'état du Moi idéalisé, identifié aux idéaux, transformé par une intégration (au moins partielle) des idéaux. » À cette étape, les auteurs indiquent que les conduites adaptatives et défensives développées par Dejours (1993) se mettent en place pour une meilleure intériorisation des exigences

organisationnelles. Lorsque le modèle prôné par l'entreprise est totalement intériorisé, il y a une fusion entre les réalisations personnelles de l'individu et la réussite des exigences de l'organisation. « L'individu se trouve en quelque sorte enfermé dans une spirale infernale, obligé de courir toujours plus vite dans une vie où tout change si rapidement qu'il ne reste plus rien de stable sur quoi s'accrocher pour reprendre son souffle » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.180). À ce stade, le surinvestissement au travail est perçu comme une normalité par le gestionnaire. Il y a une adéquation entre les conduites socialisées et le comportement au travail.

Dans le changement planifié de la fusion des établissements de la santé, les gestionnaires intermédiaires sont des managers impliqués non seulement physiquement, mais également psychiquement dans la réussite du changement. Une certaine pression est exercée sur eux puisque dans leur position de chef intermédiaire, ils doivent réussir à obtenir l'adhésion des intervenants au changement. Lorsqu'il y a des résistances aux changements planifiés, ceci peut s'expliquer par une inadéquation au sein du modèle psychique managérial. En effet, de Gaulejac (1991) indique que les transformations proposées objectivement par l'entreprise veulent solliciter le sens partagé des intérêts du personnel. Toutefois, nous savons que toute proposition par l'entreprise se heurte à l'équilibre psychique et engendre une adaptation psychologique de la part de l'individu.

Avec leur modèle, Aubert et de Gaulejac (1991) nous permettent de présenter une vision systémique, psychanalytique et dialectique de la relation de l'individu à l'organisation. Le gestionnaire intermédiaire est dans une dynamique en regard du message imposé. Cela le place dans un rapport de places, où sa position stratégique est à la fois dans une posture défensive adaptative et en même temps dans une protection de son imaginaire professionnel.

Toute relation interpersonnelle se structure à partir de la position que prennent les acteurs au sein de celle-ci. Ainsi, Marc et Picard (2000a) indiquent que les individus se positionnent les uns par rapport aux autres dans un rapport de place. Celui-ci est déterminé socialement par la culture et les institutions, de façon interactionnelle, selon la place occupée dans la relation et

d'une manière subjective, selon la représentation que le sujet a de lui-même. Le rapport de place peut engendrer des relations symétriques, complémentaires ou hiérarchiques (Orgogozo, 1998) (*voir app. D*). De plus, ayant beaucoup développé autour des théories de l'école de Palo Alto, les auteurs Edmond Marc et Dominique Picard (2000b) présentent les relations interpersonnelles comme une rencontre « d'ici et maintenant » dans laquelle se retrouve « une dynamique temporelle » selon un contexte donné.

Cette transformation de l'objet d'étude vers la relation de l'individu avec son organisation reflète l'obligation de prendre en considération l'importance du message dans les relations interpersonnelles. Propre au principe de dialogue énoncé par Socrate, l'étude de la transmission d'un message permet à travers les relations interpersonnelles de créer un espace d'observation. « Chaque interlocuteur possède en outre en lui-même le critère qui permet à un dialogue de se dérouler fructueusement, puisque chacun porte en soi la nature humaine que l'on cherche à observer. »<sup>8</sup> C'est précisément en observant la nature humaine à travers les relations interpersonnelles des individus que les auteurs du courant de la communication (Borzeix et al. 2001, Giroux, 1998) sont parvenus à expliquer l'action de travailler. En somme, cette vision de l'organisation incite à utiliser un discours propre à une dynamique psychologique et systémique de la communication. Pour y parvenir, il faut prendre en considération les communications interpersonnelles développées par le gestionnaire intermédiaire avec son personnel.

## 2.8 Notions des relations interpersonnelles au travail

Dans cette vision psy-imaginaire de l'organisation où le gestionnaire intermédiaire est dans la production d'un Moi idéalisé répondant aux critères de l'organisation, les relations interpersonnelles développées sont capitales pour comprendre cette dynamique psychologique. Les communications interpersonnelles mettent en jeu des acteurs qui peuvent

---

<sup>8</sup> Site Internet de l'encyclopédie Wikipédia <http://fr.wikipedia.org/wiki/socrate>, consulté le 16 mars 08

être observés, soit les émetteurs et les récepteurs. Le sens du message au sein de ces relations interpersonnelles varie selon l'interprétation, qui à son tour, se modifie selon l'expérience de l'émetteur et du récepteur. En somme, en analysant la signification accordée au message, il faut s'attarder au contexte organisationnel de la personne et de son expérience vécue.

Dans cette conception dynamique de la communication, Marc et Picard (2000a, p.89) ont défini que « les enjeux de la communication sont de deux ordres : ils sont opératoires lorsqu'ils concernent un but instrumental qu'on cherche à atteindre (...) ils sont «symboliques» lorsque leurs objectifs se situent plus en termes de gain subjectif, de satisfaction affective (...) ». Une fois combinés, ces deux enjeux créent une tension psychologique, ci-haut mentionnée dans le système managérial, qui se retrouve à présent dans les relations interpersonnelles. En effet, les enjeux symboliques imposent : « une tension qui s'instaure entre le besoin d'affirmation de soi, dans une quête de reconnaissance par autrui, et le besoin de préservation et de protection de l'image et de l'estime de soi » (Marc et Picard, 2000a p.94). Le défi de l'individu est d'arriver à établir une stratégie identitaire qui respecte autant ses devoirs (enjeux opérationnels) que ses désirs personnels (enjeux symboliques).

L'influence des enjeux communicationnels sur l'adoption de stratégies identitaires dans une approche de la communication au travail nous incite à prendre en considération les concepts émotionnels de la dimension dynamique de la vie relationnelle. La communication interpersonnelle comprend de nombreuses manifestations émotionnelles qui poussent parfois l'individu à mettre en œuvre des mécanismes de défense pour se protéger psychologiquement. La dimension énergétique et dynamique de la vie relationnelle exprime des mouvements d'attraction ou de répulsion, de plaisir ou de déplaisir, de tension ou de détente, de sécurité ou de peur, d'intérêts ou d'ennui que suscitent les communications interpersonnelles. Dans la relation interpersonnelle, deux tendances psychologiques s'affrontent et se conjuguent : une tendance à l'expérience et à l'affirmation de soi, puis une tendance à la protection de soi face aux risques relationnels. Ces deux tensions renvoient au triple rapport définissant toute relation interpersonnelle, soit le message émis ou reçu, la

situation relationnelle avec l'interlocuteur et la communication sur la situation (la métacommunication) (Marc et Picard, 2000a).

Dans le même ordre d'idée, l'approche de l'École de Palo Alto, et plus particulièrement Watzlawick, a développé une pragmatique de la communication pour comprendre le fonctionnement relationnel indépendamment du psychique des individus en interaction et ce, sans nier les normes phénoménologiques qui s'instaurent dans le « ici et maintenant » d'une communication. Dans celle-ci, la relation interpersonnelle joue un rôle de compréhension du comportement de l'individu. Ces normes se définissent par les éléments régissant la ponctuation de la communication, la dualité des messages d'une interaction et les niveaux de sens d'un message. En d'autres mots, la relation qui unit le sujet émetteur et le sujet récepteur est médiatisée par la communication et le phénomène demeure incompréhensible si le champ d'observation ne l'inclut pas. «La relation de communication entre les individus pris dans son contexte, comme objet de la pragmatique et postulé que tout comportement en situation d'interaction a valeur de message (...) des échanges, des discussions, des attitudes quotidiennes qui lient les individus les uns aux autres » (Marc et Picard, 2004, p.39).

Ceci nous amène à une notion clé de l'approche de l'École de Palo Alto, celle de la différenciation du sens du message. D'une part, il transmet une information, des faits ou des opinions, mais d'autre part, il exprime aussi la relation entre les interlocuteurs. Les penseurs de l'École de Palo Alto rajoutent que dans la transmission du message, il y a l'utilisation de deux modes d'expression. Le premier se rattache à tout ce qui est cérébral, analytique, donc il sert d'interprétation au contenu du message. Tandis que le deuxième est affectif et imagé, ce qui concerne davantage la relation développée dans la communication. Une discordance entre la relation et le contenu du message peut mener à une confusion, ainsi affecter l'interprétation du message.

Pour éviter ce type de problème communicationnel pouvant mener à une situation pathologique, les auteurs recommandent l'utilisation d'une métacommunication.

Pour exprimer ou expliquer quelque chose, il faut passer d'un niveau logique au niveau supérieur à ce qu'on veut exprimer ou expliquer. On ne peut pas expliquer en restant sur le seul niveau : il faut employer un métalangage, bien qu'il n'y en ait pas toujours de disponible. Effectuer un changement est une chose : communiquer à *propos* de ce changement en est une autre (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, p.99).

La métacommunication permet d'éclaircir le contenu du message ou la relation, en d'autres mots, d'échanger sur la communication, c'est une fonction essentielle de régulation puisqu'elle rectifie les erreurs de réception et d'interprétation et devient un élément capital à une bonne communication (Marc et Picard, 2004).

Dans ces relations interpersonnelles, il arrive que certaines contraintes empêchent de parler à propos de la situation vécue. Cette situation se nomme *double-mind* (double contrainte) pour décrire ce blocage communicationnel qui peut être cette situation qui bloque l'apprentissage d'un groupe ou d'un individu. Il est nécessaire, à ce stade-ci, de décrire ce que nous entendons par une double contrainte dans la communication. Il faut tout d'abord que deux ou plusieurs personnes soient engagées dans une relation intense ayant une grande valeur vitale, physique ou psychologique et que dans ce contexte, un message soit émis selon certaines conditions (Watzlawick, 1972):

- Le message affirme quelque chose
- Le message affirme quelque chose sur sa propre affirmation
- Les deux informations que livrent le message s'excluent : impossibilité de respecter le message sans enfreindre le respect de l'autre affirmation du message

Pour expliquer les comportements pathologiques communicationnels de groupes sociaux, Vargas (1984) précise que l'adéquation réside entre le discours formel et le langage des structures. Le discours formel contient les mythes organisationnels sous une forme explicite d'une stratégie, tandis que le langage des structures limite les possibilités d'action. Pour faire un lien avec les configurations de Mintzberg (1979), cela reviendrait à dire que le groupe de soutien qui assure les différentes coordinations dans l'entreprise bloque le gestionnaire dans ses décisions.

Selon leurs recherches, Pauchant et Mitroff (1995) expliquent ce dévouement et ce dépassement de certains individus dans les entreprises par un manque de stabilité et une angoisse générée dans ces processus alternatifs et contradictoires de la logique organisationnelle des entreprises. Ils divisent celle-ci en trois paradoxes : le paradoxe de l'allocation des ressources, le paradoxe de la fonctionnalité et le paradoxe de l'organisation du travail. CConséquemment, ces recherches font réaliser que le gestionnaire dans l'organisation est aux prises régulièrement avec une position contradictoire et elles prouvent que sa prise de décision engendre des impacts sur le paradoxe formé. Ce qui reste à découvrir, ce sont les savoirs qu'il utilise pour continuer à effectuer son travail, sans être affecté par cette double contrainte.

D'autres auteurs ont abordé, d'un point de vue relationnel, cette notion des rapports interpersonnels dans une situation hiérarchique. Par exemple, les écrits d'Orgogozo (1998) sur les relations symétriques et les relations complémentaires qui peuvent autant être positives que négatives et qui ensemble structurent la personnalité de l'individu. La relation complémentaire a pour modèle la relation mère-enfant, où l'autre peut combler mes désirs. Tandis que la relation symétrique comprend la rivalité, mais également le désir d'imiter et de s'identifier (*voir app. D*).

Dans un esprit plus professionnel, St-Arnaud (1992) a considéré les relations interpersonnelles de sa pratique comme une sorte de réflexion dans l'action. En partant du principe, que toute action est intentionnelle, St-Arnaud (1992) sous-entend que tout comportement est stratégique et que dans toute interaction, un acteur tente de produire chez son interlocuteur un effet visé. Ensuite, en développant sur les interactions professionnelles, il est arrivé à regrouper la situation de communication sous trois structures relationnelles. La première est la structure de pression mettant en jeu deux individus : un acteur et un interlocuteur. Par sa position hiérarchique ou de pouvoir, l'acteur impose un but commun à l'interlocuteur. L'effet négatif de ce type de relation, c'est qu'il peut entraîner de la résistance de la part de l'interlocuteur. La deuxième structure relationnelle met encore les deux mêmes individus en jeu, mais c'est l'interlocuteur qui propose un but commun à la relation. La

faiblesse de cette structure est symbolisée par l'indifférence que peut avoir l'interlocuteur. Le dernier type représente la structure idéale type, celle de la coopération. Les praxéologues ont conclu que cette structure amenait de meilleures conditions de travail et elle conduisait une efficacité professionnelle plus accrue (St-Arnaud, 2003). Pour arriver à conserver la structure de coopération, il faut introduire deux autres procédés qui permettent de maintenir la relation en place. Ces mécanismes du processus de communication peuvent se résumer à l'établissement d'un but commun et au traitement d'objectifs de travail dans un esprit de partenariat. Il est également possible de sortir d'une des structures relationnelles pour passer vers une autre structure. Par exemple, pour passer d'une structure de pression à une structure de coopération, cela implique une augmentation de l'implication de l'interlocuteur, dans ce cas-ci le professionnel de la santé et une diminution du contrôle de l'acteur, le gestionnaire intermédiaire.

## 2.9 Cadre conceptuel de la recherche : les indicateurs systémiques et relationnels de la dimension communicationnelle d'un changement planifié

En guise de conclusion, voici les concepts majeurs qui guideront notre démarche sur le terrain et qui permettront de répondre à notre question de recherche. Tout d'abord, nous retenons les trois éléments, soit le contenu du message, la relation et la métacommunication présentés par Watzlawick et l'École de Palo Alto pour définir une relation interpersonnelle. Ces trois éléments sont les trois concepts à l'étude. Ensuite, notre recherche s'inscrit dans un regard psychique des organisations, chacun des concepts étant de ce fait teinté de l'apport théorique du modèle psychique managérial d'Aubert et de Gaulejac (1991). Pour terminer, dans une approche systémique du courant de la communication au travail, une prise de conscience de la réceptivité permet de saisir l'interprétation d'un message transmis à propos du changement planifié, ce pour quoi une allusion à l'intentionnalité de l'émetteur est effectuée pour connaître les risques d'une mauvaise interprétation d'un message. Dejours (1995, p.67) a déterminé que l'intentionnalité d'une stratégie de communication pouvait être compromise par l'intervention de trois éléments soit l'intelligibilité, l'authenticité et les

stratégies de défense. En nous appuyant sur ces trois éléments développés par Dejours (1995), nous pourrions mieux définir chaque concept étudié et justifier sa pertinence.

### 2.9.1 Le contenu des échanges sur le changement planifié

En axant sur la communication dans l'action de travailler, les linguistiques ont ramené la division entre les gestionnaires et les ouvriers au sein de la structure, ce que les sociologues ont identifié comme une domination symbolique (Bourdieu, 1984 cité *in* Dejours, 1995, p.68). Le passage obligé de passer par la langue pour s'exprimer influence les relations interpersonnelles et par le fait même l'intelligibilité entre les acteurs (Dejours, 1995, p.68). L'institution avec son histoire, ses valeurs, son orientation et sa structure ajoute une difficulté à la communication. Cela se reflète dans les pratiques langagières, où celles-ci sont le reflet de l'inégalité des rapports sociaux et des limites sémiotiques de la langue, ce que Dejours (1995, p.67) a traduit par le terme d'intelligibilité.

En prenant connaissance du contenu du message, cela nous permet de connaître le discours de l'entreprise véhiculé à propos du changement planifié. Celui-ci donne des informations sur les effets de la fusion des établissements de la santé sur la structure hiérarchique et la quotidienneté des intervenants. De plus, il précise les particularités propres à l'entreprise étudiée, qui dans ce cas-ci sera des hôpitaux et des CLSC.

Watzlawick (1967) avait identifié deux niveaux de la communication dans la relation interpersonnelle: le niveau explicite qui implique le contenu du message et un niveau implicite signifiant l'état affectif des individus en présence dans la relation. Parfois, des contradictions véhiculées entre le contenu des messages et le niveau relationnel, engendrent une rupture de confiance entre les gestionnaires et les employés. « Cette question de la confiance est très importante dans les relations humaines, car c'est souvent sur elle qu'elles reposent, dans la mesure où les partenaires ne détiennent généralement pas la même quantité d'informations » (Marc et Picard, 2004 p.68). Quand l'implicite contredit plus ou moins l'explicite ou quand l'explicite n'est qu'un paravent pour ne pas exprimer directement

l'implicite, la relation devient source de confusion pour l'un des partenaires (Marc et Picard, 2004).

Dans un esprit heuristique, cette connaissance approfondie de l'implicité des messages véhiculés pour le changement planifié permet de connaître des éléments contradictoires affectant la dimension relationnelle de la communication. En étudiant cette partie implicite du message, cela permet la compréhension et l'attachement émotif qu'a le gestionnaire envers le contenu du message. À ce sujet, Marc et Picard mentionnent que pour comprendre la signification du message, il faut dévoiler les enjeux symboliques, ainsi faire émerger le niveau implicite du message. En effet, en parlant explicitement du message du changement planifié, les gestionnaires intermédiaires vont automatiquement révéler la partie implicite de leur discours.

#### 2.9.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Étudier le changement planifié à travers la dimension des relations interpersonnelles permet de situer le contexte des lieux, du temps et des personnes mis en relation. Il serait un mythe de croire qu'il suffit de noter des moyens de transmission pour comprendre les stratégies communicationnelles utilisées. Il est nécessaire de les situer dans une structure relationnelle interpersonnelle. En intégrant l'aspect du Moi du modèle psychique managérial d'Aubert et de Gaulejac abordé dans *Le coût de l'excellence* (1991) à celui du modèle de l'interaction professionnelle explicité par St-Arnaud (2003), cela permet de développer sur l'authenticité des volontés du gestionnaire dans la relation professionnelle.

Avec les écrits de Marc et Picard (2000a; 2004) et de Watzlawick (1972; 1975), nous avons développé sur les rapports de place et le type de relation qui en découle. Nous sommes conscients que ceux-ci peuvent jouer un rôle de restriction du contenu du message. Ce phénomène découlant d'une réceptivité différente selon la relation établie entre le gestionnaire et son employé.

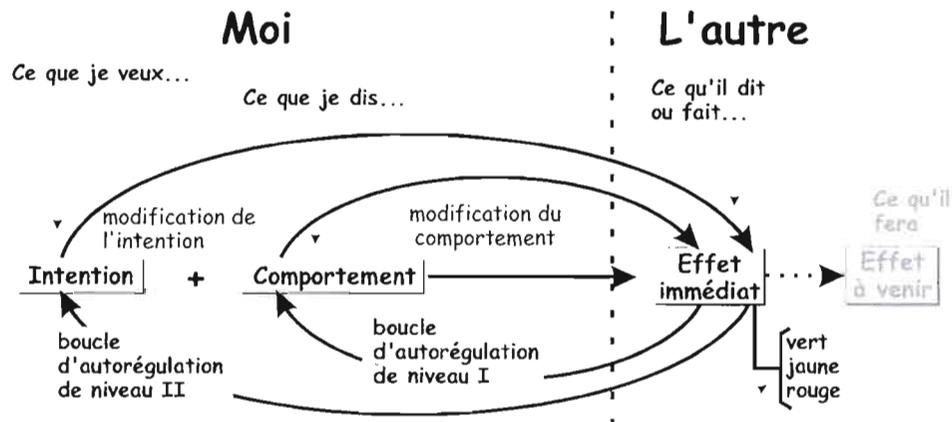
Le modèle de St-Arnaud (2003) développe ce rapport de places dans l'élaboration de différentes structures relationnelles en situation de travail. Il explique que la relation que devrait avoir le gestionnaire est une structure relationnelle de coopération, puisque celle-ci repose sur une reconnaissance de la compétence des deux partenaires de la communication en cours. Toutefois, dans l'obligation d'imposer un message portant sur un changement planifié, le gestionnaire se retrouve dans une structure relationnelle de pression. Il est donc au milieu d'un enjeu opérationnel, de devoir transmettre le changement planifié et un enjeu symbolique, de conserver son identité professionnelle. Alors, il doit développer des outils pour qu'il ait une adhésion au changement, tout en respectant ses deux enjeux communicationnels. En nous appuyant sur St-Arnaud (2003), nous savons que pour passer d'une structure relationnelle à une autre, le gestionnaire doit changer son intentionnalité dans sa relation.

D'ailleurs, les boucles d'autorégulation développées dans l'interaction modifient le comportement et l'intention de l'émetteur (*voir fig. 2.3*). En observant l'effet produit chez son interlocuteur, l'émetteur peut, à travers un test personnel, débusquer les causes de son inefficacité dans sa communication. Les moyens entrepris par l'émetteur pour transmettre un message provoquent un effet immédiat chez l'interlocuteur. Alors, il y a la formation d'une première boucle d'autorégulation qui modifie le comportement de l'émetteur selon l'écart créé entre l'effet obtenu et l'effet désiré chez son interlocuteur, tandis que la seconde boucle d'autorégulation remet en question l'intention de l'émetteur et oriente la relation vers l'atteinte d'un nouvel objectif. Ainsi, le gestionnaire développe constamment dans l'action une autorégulation de son intention et de son comportement pour chercher l'adhésion de son employé. Ceci nous incite à dire qu'une authenticité dans la communication du gestionnaire est donc nécessaire pour la formulation d'un but commun et l'obtention d'une structure relationnelle de coopération.

Figure 2.3<sup>9</sup>

## Le test personnel d'efficacité

d'après Saint-Arnaud (1995: 53)



De plus, pour mieux comprendre l'impact de l'authenticité d'une relation interpersonnelle sur la réceptivité du message, il faut se référer au concept de congruence décrite par Rogers (1968). Il définit celle-ci comme cette correspondance entre l'expérience, la conscience et la communication d'un individu. « Plus la congruence de l'expérience, de la conscience et de la communication de la part de l'individu est grande, plus la relation entraînera à la communication réciproque avec une congruence accrue » (Rogers, 1968, p.243). En somme, nous retenons les structures de la relation professionnelle présentées dans le modèle de St-Arnaud (2003), tout en prenant en considération que l'absence d'authenticité augmente les obstacles de la parole exprimée dans un espace de discussion (Dejours, 1995).

### 2.9.3 Métacommunication entre le Moi idéalisé et l'« Idéal organisationnel »

Le concept de métaconversation nous a semblé particulièrement prometteur pour concevoir la relation communication-stratégie, parce qu'il définit le lieu où, par la communication, se constitue la stratégie » (Giroux et Demers, 1998, p.28). À ce sujet, Watzlawick explique que

<sup>9</sup> Le schéma est issu de la première version *L'interaction professionnelle* de 1995 nous l'avons préféré à celui présent dans l'édition de 2003 (p.62).

la métacommunication permet d'éclaircir le contenu du message et la relation. Elle joue donc un rôle de régulation, central dans une communication interpersonnelle. Son absence entraîne une double contrainte où il y a un blocage communicationnel.

Pour approfondir ce troisième concept, il faut se référer au modèle psychique managérial d'Aubert et de Gaulejac (1991). En effet, la présence de conduites adaptatives et défensives démontre une réaction à un malaise dans lequel il y a une impossibilité de communiquer sur la situation de travail. Au milieu d'un silence imposé, le gestionnaire s'identifie à l'« Idéal organisationnel » et sa stratégie communicationnelle peut se traduire en une stratégie défensive.

D'autre part, une métacommunication du Moi idéalisé sur les exigences de l'« Idéal organisationnel » permet un ajustement mutuel et évite une fusion entre les deux. « En dialoguant sur l'organisation et le changement, les interlocuteurs oeuvrent à deux niveaux : ils modifient leurs perceptions de la situation (changement cognitif) et expérimentent de nouveaux modes de relations entre eux (changement comportemental) » (Giordano et Giroux, 1998, p.147). Ainsi, si le gestionnaire intermédiaire accepte sa propre non-congruence, selon les propos de Rogers (1968), cela revient à cette capacité thérapeutique d'avoir un méta-langage sur une situation vécue. « Il est arrivé à reconnaître que son attitude défensive sur le moment l'a empêché d'être conscient de sa colère » (Rogers, 1968, p.239).

Dans le cas contraire, si l'expérience se dissocie de la prise de conscience, Rogers (1968) parle d'une attitude défensive, ce qui fait référence aux stratégies défensives développées par Dejours (1993). « Ces défenses ont toutes en commun de fonctionner comme des atténuateurs de la conscience de cette souffrance, comme des antalgiques en quelque sorte » (Dejours, 1995, p.68). À ce sujet, Marc et Picard (2000a, p.86) poursuivent sur les relations interpersonnelles en indiquant que « les défenses émotionnelles sont l'objet d'un contrôle important et de réactions défensives. » Ces défenses communicationnelles peuvent prendre différentes formes dans la relation, mais la plus courante se traduit par la répression et l'inhibition de l'expression émotionnelle. Il y a donc une impossibilité pour l'individu de

s'exprimer sur sa situation vécue et les émotions qu'elles suscitent en lui. Cette conflictualité sous-entend une division entre le soi social et le soi intime, mais également entre le conscient et l'inconscient.

En somme, à partir des écrits des auteurs de l'approche de la communication au travail, cela nous permet d'avoir un regard plus critique de l'action individuelle dans un contexte de relations interpersonnelles tout en conservant une place prédominante à la communication du changement planifié. De plus, cette approche considère les stratégies défensives utilisées par les individus pour faire face à la réalité organisationnelle. Les écrits de ces auteurs permettent de prononcer certaines intuitions concernant la transmission du changement planifié étudiée dans cette recherche.

**Première intuition : L'imposition d'un changement planifié contraint le contenu du message et positionne le gestionnaire intermédiaire dans une posture de double contrainte.**

**Deuxième intuition : Les stratégies communicationnelles développées par le gestionnaire intermédiaire au sujet du changement planifié seront dépendantes de la lutte défensive entre les enjeux opérationnels et les enjeux symboliques.**

En considérant l'importance que prend l'expérience vécue dans la transmission de ce message portant sur le changement planifié, l'interprétation accordée par le gestionnaire est primordiale pour respecter l'intelligibilité et l'authenticité. À l'aide d'une approche interprétative centrée sur le vécu des gestionnaires intermédiaires, il sera possible d'atteindre les objectifs de la présente recherche.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Épistémologie et stratégie de recherche

Selon les positions paradigmatiques des chercheurs, il est possible de distinguer différentes façons d'aborder le lien communication-stratégie (Giroux et Demers, 1998) :

« dans une approche fonctionnaliste, la communication est un instrument de transmission de la stratégie qui sert à annoncer le changement; dans une perspective critique, elle est un outil d'endoctrinement et sert à camoufler les intérêts desservis par le changement; dans une perspective interprétative, elle a une fonction herméneutique, elle permet de comprendre le sens que prend le changement pour ceux qui le conçoivent et ceux qui le réalisent; finalement, dans une perspective constructionniste, elle est le médium de constitution de la stratégie et du changement. » (Giroux et Demers, 1998 cité *in* Giroux 1998, p.2)

À la suite de cette citation, il est important de faire la distinction entre notre positionnement épistémologique et la conception de la communication dans un changement planifié. Tout d'abord, notre positionnement épistémologique est propre à une perspective interprétative puisque nous visualisons l'organisation comme un produit d'interactions entre les travailleurs. Par ailleurs, nous observons la communication dans un changement planifié, et la communication dans ce cas-ci se réfère plus à une perspective fonctionnaliste.

Ensuite, avant de déterminer les outils d'investigation que nous allons utiliser, nous devons établir le type de données qui nous permet de répondre à notre questionnement. Ainsi, pour pouvoir analyser les connaissances pratiques des gestionnaires intermédiaires interrogés ou,

en d'autres mots des connaissances qu'ils mettent en application dans une situation de communication au travail, il faut s'attarder à leur expression verbale. « Les objectivations communes de la vie quotidienne sont avant tout maintenues par la signification linguistique. La vie quotidienne est, avant tout, une vie qui se perpétue grâce au langage que je partage avec mes semblables. Une compréhension exacte du langage est donc essentielle à toute compréhension de la réalité de la vie quotidienne » (Berger et Luckmann, 1996, p.55). Donc, pour parvenir à étudier ce phénomène intrinsèque à chaque individu, nous devons utiliser un regard qualitatif. À ce sujet, Giordano et Allard Poesi (2003, p.16) ajoutent que la recherche qualitative ne se déroule pas dans des conditions artificielles. De plus, ils précisent que les recherches qualitatives privilégient la profondeur de la description de la situation, comparativement aux études quantitatives qui focalisent sur les régularités se déroulant dans un contexte précis.

En somme, il faut trouver une stratégie de recherche qui tienne compte à la fois de notre paradigme interprétatif et de notre cueillette de données qualitatives. Dans une démarche qualitative, la stratégie méthodologique de l'étude de cas nous paraît être la plus appropriée puisqu'elle permet de décrire un phénomène donné selon un contexte délimité. Notre recherche ne revendique pas une théorie généraliste dans une perspective de vérification d'une hypothèse, mais plutôt une perspective d'induction dans un esprit exploratoire. « Une recherche exploratoire doit investiguer un phénomène peu connu dans l'intention de découvrir des variables ou des hypothèses importantes pour des recherches ultérieures. » (Lacasse, 1991, p.112). L'étude de cas permet justement d'effectuer ce type de recherche qualitative et certaines recherches antérieures démontrent l'utilisation de l'étude de cas pour des recherches exploratoires. Par exemple, les existentialistes, qui observent les phénomènes des entreprises selon une perspective dialectique en admettant les paradoxes, pratiquent l'étude de cas dans le but de comprendre l'expérience et la subjectivité concrète des individus et leurs actions de la vie quotidienne (Pauchant, 1996). Nous savons également que Murray et al. (1983) ont utilisé l'étude de cas pour étudier les stratégies des organisations hospitalières dans le contexte de coupures budgétaires.

La stratégie de l'étude de cas s'avère idéale, d'autant plus que celle-ci a été utilisée dans les études portant sur le champ de la stratégie au cours du processus de changement (Quinn, 1980; Mintzberg et Waters, 1985; Pettigrew, 1985; Hafsi et Demers, 1989; Giroux, 1990). La stratégie méthodologique pour collecter les données de l'étude de cas comporte diverses formes que Giroux (*voir* Giordano et Allard-Poesi, 2003, p.46-47) a divisées en quatre types : le cas journalistique publié dans les revues spécialisées du monde des affaires; le cas clinique visant à émettre un diagnostic; le cas à caractère pédagogique (très popularisé par l'Université Harvard) et le cas de recherche. C'est cette dernière forme, le cas de recherche, que nous allons favoriser dans cette étude sur les gestionnaires intermédiaires, dans le but d'obtenir une analyse détaillée d'un phénomène organisationnel. Dans une démarche de recherche circonscrite dans le temps le cas de recherche s'avère pertinent. Ce type d'étude de cas a pour objectif final une élaboration théorique à partir de la description. Il s'inscrit dans une démarche inductive et qualitative de recherche. Le cas de recherche est une analyse en profondeur décrivant en détail un phénomène organisationnel s'étalant sur plusieurs années (Giroux, 2003; Pettigrew, 1985).

### 3.2 Les dimensions abordées et les instruments d'investigation

Une des particularités de la stratégie méthodologique de l'étude de cas est de prendre en considération la temporalité en tenant compte des aspects historiques, contextuels et circonstanciels du phénomène étudié (Giroux, *voir* Giordano et Allard-Poesi, 2003, p.46-47). Pour réussir à bien documenter cette fusion organisationnelle et vouloir réaliser une étude de cas, il faut utiliser plusieurs techniques de collectes de données. Pour cela, l'ensemble des techniques doit réussir à répondre aux dimensions à l'étude, et par conséquent, informer le lecteur sur le contexte historique et circonstanciel où prend place cette fusion.

Les trois dimensions observées sont le **contenu du message**, l'**authenticité dans les relations interpersonnelles** et la **métacommunication entre le Moi idéalisé et l'« Idéal organisationnel »**. Pour parvenir à étudier ces dimensions, nous allons pour le **contenu du**

**message** demander l'information que le gestionnaire trouve pertinente à transmettre à son employé de façon individuelle. En posant cette question, il va nous divulguer quels moments il privilégie pour le transmettre et quels outils il met à sa disposition. De fil en aiguille, en développant sur les détails de cette transmission d'informations, il va décrire le type de relation interpersonnelle qu'il établit avec ses employés. Une relation interpersonnelle se structure autour d'une stratégie communication qui comporte une intentionnalité et l'atteinte d'un but commun. Ce que nous observerons pour la dimension **authenticité dans les relations interpersonnelles**, c'est justement de savoir si une authenticité est présente entre son intention personnelle de communiquer le message et le type de relation développée. C'est alors que la dimension de la **métacommunication entre le Moi idéalisé et l'« Idéal organisationnel »** entre en jeu dans le développement d'une stratégie de communication. Nous demanderons alors au gestionnaire intermédiaire comment il effectue le transfert du message sur le changement, lorsque celui-ci est en contradiction ou en conflit, soit avec sa relation interpersonnelle développée, soit avec le type de message qu'il désire communiquer sur le changement.

Les informations principalement qualitatives seront recueillies avec l'aide de trois instruments d'investigation : l'étude de documents, l'entretien semi-directif et l'observation. En premier lieu, la recherche sur les documents de l'organisation permet de situer les gestionnaires dans un contexte organisationnel particulier où ils ont dû, pour plusieurs raisons, employer certains types de stratégies de communication avec leurs employés. Ces documents produits par le service des communications de chaque CSSS sont des journaux, des communiqués et des guides de référence. Ils permettent de mieux saisir le contexte général des établissements soit l'historique de l'institution, soit les traditions, la culture organisée et les procédés organisationnels privilégiés. Cela nous permet de discerner les particularités organisationnelles propres au milieu de santé. Par la suite, l'entrevue semi-dirigée permet d'aller chercher les désirs et l'intentionnalité du gestionnaire dans sa relation, en plus d'approfondir les aspects de leur structure relationnelle avec leurs employés. Chaque individu doit également remplir une fiche signalétique qui permet de retracer son passé professionnel puis sa situation sociale actuelle.

### 3.3 Accès au terrain

Pour commencer ce processus de recherche, nous avons effectué une revue de la littérature sur le changement organisationnel et les éléments identifiant les différentes relations interpersonnelles dans une profession. Cette période de lectures et de réflexions s'est échelonnée sur six mois, et nous a permis de créer un cadre de référence permettant de mieux situer le phénomène étudié. Afin de mieux connaître la réalité du milieu hospitalier et celui des CLSC, nous avons effectué une période d'observation auprès d'une gestionnaire.

Ensuite, après avoir bâti un questionnaire selon les détails accumulés lors de la phase de l'observation, nous avons cherché des candidats qui étaient les plus aptes à répondre à nos questions. Par conséquent, le recrutement des candidats de l'échantillon s'est effectué à partir de ce questionnaire et selon certains critères. Tout d'abord, les candidats devaient avoir été engagés avant l'annonce de la fusion de 2003. Cela va permettre de mieux saisir le cheminement personnel de l'individu et l'évolution de ses stratégies. Le deuxième critère à respecter était celui d'être un gestionnaire intermédiaire donc, le supérieur d'une équipe d'intervenants, tout en étant deux échelons ou plus sous le directeur général du CSSS.

Pour atteindre une représentation significative de l'ensemble des gestionnaires intermédiaires travaillant dans les CSSS, il aurait fallu questionner au-delà d'une centaine de personnes à travers toute la province. Au risque de se répéter, cette recherche a pour but d'explorer la gestion en milieu de santé et ne tente en aucun cas de broser un portrait de l'ensemble des gestionnaires travaillant dans les milieux hospitaliers. En fonction du temps et des moyens à notre disposition, nous avons, dans les circonstances, plutôt privilégié une représentativité théorique des gestionnaires d'une région administrative. Nous avons réussi à cibler 10 candidats provenant de trois CSSS différents par la technique appelée « boule de neige », qui consiste à demander des références de personnes à travers les liens relationnels déjà établis ou par une recherche téléphonique dans l'organisation.

Le choix de ces trois institutions s'est fait en fonction de leurs caractéristiques démographiques (population desservie, taux d'accroissement de la population) et institutionnelles (nombre d'établissements, nombre d'organismes communautaires). Par conséquent, notre échantillon doit préférablement posséder le moins de divergence dans le contexte organisationnel puisque ce qui nous intéresse, c'est la gestion interne des gestionnaires. Un tel contexte organisationnel nous permet d'examiner les stratégies de communication utilisées par le gestionnaire intermédiaire travaillant dans cette structure divisionnalisée (Mintzberg, 1979).

### 3.4 Démarche d'analyse

Nous allons observer les stratégies d'implantation du changement selon une approche du processus. « Contrairement, à l'approche de contenu, qui met l'accent sur l'identification des variables stratégiques à manipuler pour réussir dans un environnement concurrentiel donné, l'approche du processus s'interroge plutôt sur la façon dont se déroulent la formulation et l'implantation de la stratégie » (Giroux et Demers, 1998, p.18).

Pour parvenir à effectuer une analyse selon le courant de la communication au travail, dans une perspective dynamique et systémique du changement organisationnel, on doit se doter d'outils permettant d'analyser le discours exprimé par les gestionnaires intermédiaires. Nous avons déjà précisé que nous ne désirons pas faire une analyse de contenu, mais bien une analyse qualitative de discours des candidats interrogés. L'utilisation de l'analyse thématique de Paillé (1996, p.186) est appropriée pour comprendre les données qualitatives recueillies lors de témoignages. Elle n'a pas la fonction d'interpréter, de théoriser ou de dégager l'essence d'une expérience vécue, mais plutôt de relever et faire la synthèse des thèmes présents dans le corpus.

Tout d'abord, la première étape se résume à une délimitation des thèmes dans chacun des corpus. La première classification permet la prémisse d'un arbre thématique : « La première

fonction du thème n'est pas de qualifier un extrait, mais de lui permettre d'être classé, après quoi il pourra être examiné de façon plus conceptuelle lors de l'opération d'examen discursif » (Paillé, 1996, p.191). L'auteur précise que ce travail ne s'effectue pas sans un effort de compréhension et un effort de synthèse de la part du chercheur.

Puis, les lectures subséquentes du corpus procèdent à une transformation des thèmes retenus. Il y a un effort de raffinement et de regroupement qui permet une certaine récurrence dans les thèmes. Ensuite, il y a une émergence de thèmes importants à considérer. Pour terminer, lorsque les thèmes généraux sont identifiés, la construction de l'arbre thématique est possible sous la forme schématisée d'un tableau. Cette classification du discours permet de passer à une logique plus interprétative (Paillé, 1996, p.193).

### 3.5 Crédibilité et validité des données

Au cours de notre processus, nous avons utilisé un journal de bord dans le but d'assurer une triangulation des données et par la même occasion, assurer une scientificité à cette recherche. «Le journal de bord constitue un document accessoire important aux données recueillies sur le site » (Mucchielli, 1996, p.116). Nous avons assuré la qualité des observations en suivant la méthode ethnographique de Laplantine (2005). Tout au cours du processus des entretiens semi-directifs, nous allons recueillir sous forme de notes descriptives et analytiques, nos observations. Celles-ci sont une occasion d'assurer une validité externe, car elles aident à établir les liens entre la problématique et les résultats obtenus. De plus, nos réflexions personnelles sur le terrain prennent la forme de mémos et assurent de faire des parallèles entre les données recueillies et nos premières intuitions. Ces mémos permettent au cours du processus de recherche d'assurer une validité interne. Afin d'assurer une validité externe, nous avons comparé nos résultats obtenus avec ceux de la recherche d'Aubert et de Gaulejac (1991). Effectivement, le modèle de ces deux auteurs a déjà été utilisé auprès de gestionnaires dans des entreprises privées. La particularité de cette recherche, c'est l'utilisation de celui-ci pour une institution publique dans le cadre d'un changement organisationnel.

### 3.6 Aspects éthiques de la recherche

Une bonne recherche en sciences humaines doit prendre en considération la confidentialité des individus dans leur choix de participer à une recherche. Cette éthique des chercheurs entraîne des procédures à respecter au cours du processus et surtout dans la divulgation des résultats. Tout d'abord, dans notre processus de recrutement effectué par recommandation, nous avons fait attention de ne pas divulguer la participation ou la non-participation des référés au référent. De plus, lors des entretiens, nous avons fait signer une entente de principe selon laquelle, les candidats choisis acceptent que l'entretien soit enregistré et que la diffusion des résultats se déroule d'une manière anonyme. Finalement, pour une assurance encore plus totale de respect de leur confidentialité, nous avons porté une attention toute particulière à ce que les témoignages ne puissent être associés à des lieux géographiques. La seule information géographique développée est que les candidats proviennent de trois CSSS différents.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre sera consacré à l'exposition des données recueillies au cours de nos entretiens semi-dirigés. En effet, chaque résumé des rencontres commence par une mise en contexte de l'emploi du candidat ainsi qu'un bref aperçu des expériences professionnelles passées.

#### 4.1 Démarche d'analyse des données

L'ordre de présentation a été déterminé selon la séquence temporelle dans laquelle se sont effectués les entretiens. Nous avons ciblé dix candidats selon la technique de sélection appelée « boule de neige » et ceux-ci devaient répondre aux critères de sélection pré-établis. Malheureusement, il a fallu rejeter un candidat puisqu'il a été engagé au cours de la dernière année. Cela ne répondait pas à un des critères de sélection, celui d'être engagé avant l'annonce de la fusion en 2003 par le gouvernement. En somme, cette étude comporte neuf candidates provenant de trois CSSS différents.

À ce stade, il est pertinent de rappeler qu'au cours de la collecte des données, nous avons poursuivi la prise de notes descriptives et analytiques pour que rien ne nous échappe dans la phase de l'observation. Ceci s'est fait en parallèle avec la notation de mémos exprimant nos impressions. En lisant, les thèmes ont été subdivisés selon un arbre thématique propre à la méthode de Paillé (1996). Il est à noter que chaque candidat est présenté brièvement selon les trois dimensions à l'étude.

## 4.2 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 1

Dans notre échantillon, la première candidate est celle qui possède le plus d'expérience du réseau de la santé et des services sociaux. Cela fait au-delà de trente ans qu'elle travaille dans les CLSC, et depuis la fusion, elle occupe la fonction de chef d'administration de programmes.

### 4.2.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Elle accorde une importance capitale aux préoccupations intrinsèques de l'individu. Elle se sent comme une courroie de transmission qui permet d'accélérer les liens de communication entre les différentes instances et l'individu. Cette gestionnaire intermédiaire permet, à travers des rencontres, que les employés expriment leurs frustrations, puisque, selon elle, il est normal d'en avoir.

À travers des rencontres en groupe, elle partage les balises des projets à venir en s'assurant qu'ils se sentent concernés. Pour y arriver, elle utilise de la transparence dans ces discours pour démontrer qu'elle ne cache rien à ses employés. Elle va même jusqu'à confier à son personnel les mandats lui étant fixés par la direction. Ensuite, elle les rencontre individuellement, pour qu'ils mettent en œuvre des objectifs personnels. Elle n'oublie pas non plus les efforts effectués pour parvenir à ceux-ci. Habituellement, elle les souligne dans des cartes de souhaits ou dans le journal interne.

### 4.2.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

À travers certains comités et des rencontres informelles, cette gestionnaire a réussi à développer des relations étroites avec les autres gestionnaires intermédiaires de son équipe. Cette collaboration ne permet pas seulement de mettre en place des décisions communes,

mais également de développer de nouveaux outils de diffusion d'informations. Ses collègues deviennent une excellente source de conseils lorsque notre gestionnaire a de la difficulté avec un employé.

Son rôle ayant changé au sein de l'institution, cette gestionnaire intermédiaire nous exprime cette difficulté de ne plus être sur le terrain. Par exemple, l'irruption fréquente d'intervenants dans son bureau l'empêche de se concentrer, mais demeure pour elle le meilleur moyen de communiquer avec ses employés.

Pour cette gestionnaire, la reconnaissance passe par différentes attentions dirigées vers la mise en valeur des employés. Cette reconnaissance permet que durant les périodes difficiles comme un changement, les employés continuent à donner un service de qualité envers les patients; qu'ils se préoccupent des besoins de l'institution.

#### 4.2.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Pour ce qui est de la mise en place des changements, elle n'impose pas les décisions à ses employés. Effectivement, ayant une grande latitude de la part des patrons, elle laisse passer du temps pour que les employés se rendent compte par eux-mêmes que le changement est une solution à leurs problèmes.

D'après son expérience, le poste de gestionnaire intermédiaire requiert certaines compétences personnelles. Tout d'abord, pour occuper ce poste, il ne faut pas vouloir être aimé par tous et également être prêt à s'investir tout en respectant ses limites personnelles. Ensuite, elle indique que pour arriver à cette démarche personnelle, cela demande une réflexion individuelle sur des moyens de ne pas être atteint personnellement. Dans son cas, il lui est déjà arrivé de mettre fin à une réunion parce qu'on avait sauté la barrière et touché ses valeurs profondes.

Tableau 4.1 Analyse du discours de la candidate 1 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Diffusion de l'information	« on a mis une stratégie de communication, la directrice générale a fait le tour de tous les établissements. Chacun des directeurs aussi, il y a eu des réunions par secteur, pour justement expliquer, c'était quoi la fusion, la loi puis l'expliquer pour que ...ça se fasse harmonieusement. »
	Résistance	« Pis C'est sûr que ce n'est pas fait sans grincements Tsé, je veux dire y'a eu des revendications. il y a eu des tollés. »
	Nomination	« Malgré le processus a été très très honnête et très officiel dans ce sens qu'il y avait quelqu'un du C.A., (...) il y avait le processus de dire chaque directeur devait passer à un comité, un comité de sélection, faque de ce comité de sélection il y avait une firme externe qui devait passer des tests aussi, il y avait ce qu'on appelle souvent en gestion, un 360. »
	Communication planifiée	« La direction générale est très très préoccupée par la communication. donc de ramener vraiment les choses au fur et à mesure dans chacune des équipes puis d'expliquer et ça. c'est un mandat que chaque gestionnaire a pris en disant regarde on va le faire puis on va trouver des moyens pour le faire »
Besoins de l'institution	Relativisation des attentes des employés	« C'est sûr qu'on ne peut pas satisfaire tout le monde à cent pour cent, ça, on est très conscient de ça. »
	Reconnaissance	« à travers ça aussi d'être capable de souligner tout ce qui est les bons coups des employés. parce que ça aussi c'est comme à travers tout ça tsé les gens ont continuer à donner le même service, ils ont gardé la qualité du service. (...)ils sont très préoccupés par la clientèle »
	Gestion participative	« que les employés se sentent concernés aussi. S'il y a un nouveau projet on va s'asseoir avec eux autres on leur donne les balises puis on leur dit comment on procède avec ça. On travaille de plus en plus avec les employés puis les employés aussi sentent ça. »

Situation de communication	Professionnalisation des employés	« c'est considérer l'employé comme un adulte, avec qui tu as des discussions à faire, puis lui explique comme gestionnaire tes balises à toi, pis d'écouter l'autre. Ca je pense que c'est ....en considérant qu'ils sont adultes, qu'ils savent ce qu'ils font, c'est des professionnels aussi. »
	Négligence de ses besoins personnels	« Parce que les liens se font bien, les gens de la base le savent, pis souvent bon ça va être à partir de ce qu'eux ont besoin aussi, tsé que tes objectifs vont être fait. Oui tu as des objectifs de la direction, mais aussi les besoins de...du personnel, celui de...Mes objectifs sont comme en fusion entre les deux. Ce que eux autres ont besoin je vais leur amener »
Cadrage personnel	Mobilisation personnelle	« je suis persuadé que les rencontres individuelles sont importantes, au moins une. l'autre chose c'est de dire qu'il connaisse mon numéro de téléphone qui peut m'appeler autant mon téléphone que mon cellulaire, qu'ils peuvent me rejoindre facilement, même si je ne suis pas sur place. »

#### 4.3 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 2

La candidate numéro 2 est une jeune femme qui travaille dans le milieu des CLSC, depuis quelques années. Elle a occupé le poste de chef de programme durant la fusion, avant d'être mutée dernièrement comme conseillère-cadre. C'est dans son nouveau bureau que l'entretien s'est déroulé, elle revenait à peine d'un congé de maternité de 10 mois.

##### 4.3.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Pour ce qui est de la transmission de messages, cette gestionnaire explique l'importance de rencontrer, d'expliquer et de croire à la décision prise par les supérieurs. Lorsque vient le temps d'exprimer la décision aux employés, elle prend le temps de leur expliquer tout en

précisant sa position favorable envers celle-ci. Ce manque de transparence des sentiments ne se fait pas sans difficulté, elle a souvent l'impression de trahir son équipe.

En ce qui concerne les résistances au changement, elle va tout d'abord essayer de comprendre les raisons de celles-ci. Connaissant bien les cycles de changement, elle va tenter de rassurer la personne et de lui expliquer la normalité de sa réaction, ce qui ne l'empêche pas, à l'occasion, de se sentir touchée par la réaction et de remettre en question la qualité de son support envers la personne.

À quelques occasions, elle a tenté d'orchestrer des comités infirmiers, sans succès, puisqu'elle avait perdu la confiance des employés. En conséquence, elle imposait sa décision pour exprimer son désarroi du manque d'implication. Il faut dire que dans cette institution, la succession de gestionnaires avait amené auprès des employés une attitude où chacun faisait ses petites affaires sans se soucier des autres. Les employés ne voyaient plus l'importance de s'investir dans une relation avec leur patron.

#### 4.3.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Cette gestionnaire trouve que les hauts stratèges de l'organisation ont manqué de planification. Sa stratégie personnelle pour contrer la désorganisation de ses patrons a été de se rendre plus disponible pour ses employés. Durant cette période d'ajustement de la communication entre les gestionnaires et les infirmières, cette gestionnaire a dû se mobiliser personnellement pour répondre aux inquiétudes du personnel.

En plus de devoir s'habituer à son nouveau poste, cette jeune femme devait également apprendre beaucoup relativement à la répartition de ses tâches, puisqu'elle provenait d'un autre milieu géographique de travail. Cette distance vis-à-vis l'institution lui a cependant permis d'avoir un sentiment d'attachement moins ancré que certaines infirmières et ainsi faciliter la transition dans le changement. La principale difficulté, pour elle, a été d'appliquer

les fonctions de ce nouveau poste, tout en ayant des problèmes d'intelligibilité avec sa supérieure puisqu'elle ne comprenait point la réalité du plancher. Elle parle de sa supérieure comme d'une personne qui n'avait pas la même réalité.

#### 4.3.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Elle se sentait considérée comme une jeune gestionnaire n'ayant pas beaucoup d'expérience en gestion. Cette préoccupation l'a bouleversé dans l'implantation des différents changements entraînés par la fusion. Toutefois, elle anticipait un peu ce nouveau rôle de gestion puisqu'elle avait occupé pendant trois ans auparavant le rôle d'assistante. Par ailleurs, elle avait des attentes personnelles envers la gestion. En sortant de sa formation universitaire, elle avait peur de mal pratiquer sa profession. Elle sentait qu'il lui manquait des ressources. Il a fallu qu'elle suive une formation à l'extérieur du pays pour retrouver son assurance personnelle. Cette peur de ne pas être au meilleur de soi-même et cette pression infligée personnellement se transporte aussi dans son style de gestion, où elle dit clairement qu'elle représente l'institution et la crédibilité de celle-ci. Elle sent également que c'est à travers la fonction de gestionnaire qu'elle peut mettre sa confiance en soi en application.

Cette gestionnaire connaissait bien les expériences de vie et les peurs de chacun des membres de son équipe, puisqu'elle avait eu la chance de les rencontrer individuellement. Par exemple, dans des réunions de groupe, pour reprendre le contrôle de la situation de communication il lui arrivait de reprendre les opinions personnelles d'un membre et de les confronter à une opposition verbale d'une autre personne. Dans ses discours aux employés, elle verbalisait beaucoup ses émotions, en leur indiquant ses limites personnelles. Malgré cela, il arrivait trop souvent qu'elle doive intervenir et justifier son incapacité d'en donner davantage. Pour des conseils, elle allait chercher de l'aide à l'extérieur de son milieu de travail: dans sa famille et auprès de son conjoint. Elle avait de la difficulté à délimiter le soutien personnel à offrir dans l'exercice de ses fonctions opérationnelles. C'est ce lien d'intimité qui se crée entre le gestionnaire intermédiaire et les infirmières qui entraîne une difficulté pour le gestionnaire à délimiter ses communications personnelles et ses communications professionnelles.

Tableau 4.2 Analyse du discours de la candidate 2 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Diffusion de l'information	« Il n'y avait absolument rien, je pense que c'est ça aussi qui a été difficile au niveau de l'implantation du projet, c'était un peu difficile en ce qui concerne le passage d'informations entre les gestionnaires et les infirmières. »
	Mauvaise planification	« Donc c'était quelque chose il n'y avait pas beaucoup d'éléments de préparer pour pouvoir faciliter cette transition-là. »
Besoins de l'institution	Exigence d'avancer	« Donc ça été une grosse année, mais je pense que peut-être ça servit aussi à l'équipe pour se prendre en main puis pour se dire bon ben regarde il faut qu'on fonce parce que sinon on va reculer et on ne va jamais arriver à avancer. Ça peut-être permis aussi à l'équipe d'avoir une cohésion d'équipe pis de se retrouver une identité en tant qu'équipe à ce moment-là. »
Cadrage personnel	Mobilisation personnelle	« C'est sûr que moi je m'étais mis disponible...on n'avait pas de stratégie en tant que telle, mais je m'étais mise disponible 24h sur 24h au niveau de l'implantation donc j'avais un cellulaire et dès qu'il y avait quelque chose qu'il n'allait pas, ils m'appelaient, ils pouvaient me rejoindre. »
	Investissement	« On vous donne des outils pour le vivre faque au lieu de rester dans ta position, camper sur ta position mais peut-être essaie de voir ce qu'on peut t'offrir pour pouvoir avancer là-dedans. Donc il y a des fois où je pouvais le prendre aussi personnel. Regarde il y a peut-être quelque chose que je n'ai pas fait ou on aurait du leur donner un petit plus de support, ou peut-être plus d'écoute mais l'écoute il y en avait donc jusqu'ou on pouvait aller, pis jusqu'ou ça m'appartenait pis ça leur appartenait »
	Pression personnelle	« Si j'avais pas clarifié le message. Ça aurait pu être ben plus grave, en plus dans ma position en tant que chef de programme. C'est quand même...je représente quelque chose, je représente l'institution. »

	Attente envers la gestion	« Non à Québec, j'étais pas cadre ça comme mis un échelon de plus sur la carte. J'anticipais un peu parce qu'au niveau gestion j'avais été pendant trois ans assistante, mais j'avais pas beaucoup touché le côté gestion, donc tout ce qui technique informationnel puis budget, j'avais jamais touché à ça. »
	Intelligibilité	« Mais il y avait une réalité terrain que je pouvais moi vivre pis que ma supérieure, ne pouvait pas voir, parce qu'elle n'était pas là pis il y avait d'autres réalités aussi. Elle était à un autre niveau plus gestion budgétaire à un niveau plus comment je dirais...elle n'avait pas la même vision. Elle était beaucoup plus papier, planification, plan d'organisation. Elle restait à ce niveau là, donc le lien était difficile dans la mise en application..»
Communication planifiée	Consultation des cadres	« Ce que j'ai apprécié de l'organisation par contre au cours de la fusion c'est qu'il y a eu des journées où les cadres se sont rencontrés, il y a eu...ils nous ont permis de ventiler sur ce qui nous faisait peur, etc, ce qu'on aimerait, comment on imagine l'avenir, etc. En tout cas, moi j'ai apprécié énormément parce qu'on a pas juste l'impression d'être un pion sur un échiquier. C'est sûr que les dés sont déjà jetés, que c'est déjà joué, mais tu as quand même l'impression de participer un petit peu. »
	Fausse communication participative	
Relation avec la direction	Conservation de l'information <i>GateKeeper</i>	« C'est frustrant ça veut dire je ne te fais pas assez confiance pour pouvoir t'en parler. On est une équipe moi je pense qu'on est une équipe. T'es cadre, t'es support. Ça se passe à un niveau si tu veux que ça passe à l'autre niveau, il faut que ton information passe. Parce que j'en ai vu de la résistance au niveau des cadres. Pis quand tu passes ton message pis t'as trois quatre cadres à côté qui ont la face jusqu'ici. »
	Conservation de l'information <i>GateKeeper</i>	« Pis si je sais que ça te faire du mal pis que ce ne sera pas quelque chose qui peut être nécessaire pour toi. je ne le dirai pas. Par contre, si je le sais que ça te faire du mal, mais que ça va être bon pour toi, je vais essayer de te le dire mais pas cru. Je vais l'enrober, je vais essayer de le présenter autrement parce que j'aimerais pas ça que tu me le fasses à moi. »
Situation de communication	Authenticité	«C'est sûr que ça été difficile parce que j'avais l'impression de trahir, j'avais l'impression de trahir mon équipe. C'était mon équipe. Un moment donné je me suis même fait reprocher d'être du bord de l'équipe plutôt que d'être du bord de la gestion. »

	Verbalisation des limites	« Des fois je le verbalisais, je leur disais ouais là regarde moi je ne peux plus, je ne comprends pas, je ne sais pas ce que tu veux, je ne sais pas ce que tu as besoin. Comme là je ne pouvais pas aller plus loin. Je leur donnais finalement mes limites, mais ça me prenait du temps pour savoir à un moment donné. »
	Confiance en soi	« Donc ne pas prendre les choses pour moi et de... m'effacer un petit peu de la personne et pis prendre plus les tâches. Donc c'est ma tâche de faire ça donc il faut que je le fasse. Plus dans ce sens-là donc ça m'a permis aussi de prendre un peu plus confiance en moi. Il a fallu que je me campe un peu plus sur mes décisions. Pis que je sois confiante avec ce que je dis, ce que je fais. Que je m'implique un petit peu moins, parce qu'à un moment donné, j'étais...il y avait une phase un petit peu émotive aussi. Je me donnais à cent pour cent pis c'était un petit trop...»
	Implication émotive	

#### 4.4 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 3

Cette candidate qui évolue dans le système de la santé depuis plus d'une trentaine d'années, est présentement responsable de deux unités dans deux établissements hospitaliers différents d'un même CSSS.

##### 4.4.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Dans cette fusion, cette candidate se sent comme à l'intérieur d'une tour de Babel. Ce parallèle fait ressortir l'importance de la communication pour la réalisation de grands projets malgré le fait que plusieurs vivent différentes réalités. Dans ces conditions, pour elle, le partage de l'information est très important et représente un élément de la réussite de ce changement. Ce n'est pas pour rien que durant la fusion, elle a eu comme mandat d'expliquer principalement aux autres le fonctionnement et les besoins de certains services. Cette gestionnaire conserve, comparativement à certaines candidates rencontrées, une certaine distance dans les relations interpersonnelles avec ses employés. Manifestement, pour elle, le lien avec ses employés se développe à travers des rencontres professionnelles où il y a un

échange d'informations. Elle ne les considère pas comme ses propres filles, mais plutôt comme des compagnes de travail. L'établissement d'une meilleure relation passe par une disponibilité plus accrue et pas nécessairement par des gestes de reconnaissance et de rencontres individuelles.

Dans un milieu de travail, où le budget délimite les rencontres de groupe, puisqu'il faut payer des heures supplémentaires aux employés, cette gestionnaire préfère cumuler l'information pour ne la diffuser que quelques fois durant l'année. En plus, étant peu présente physiquement, elle adopte des outils de communication plus appropriés, tels le babillard et des formations enregistrées sur cassette audio. Pour ce qui est de ses rencontres individuelles avec ses employés, souvent pour corriger des comportements disciplinaires, elle prépare avec beaucoup d'attention celles-ci pour ainsi éviter le plus possible la confrontation. En somme, elle indique que les rencontres individuelles deviennent lourdes bureaucratiquement, puisqu'il faut respecter dorénavant les règles sur l'accommodement raisonnable et le harcèlement psychologique.

#### 4.4.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Elle reconnaît l'ancrage émotif et les irritants que peuvent vivre les employés, toutefois ceux-ci ne modifient pas sa façon de gérer. Il y a une obligation d'avancer et tout le monde doit réussir à suivre le rythme. Pour certains gestionnaires, ce sont les préoccupations des employés qui dictent leur gestion quotidienne. Tandis que pour elle, connaissant très bien les besoins de l'institution à court et à long terme, elle réalise que ceux-ci ont comme prédominance les inquiétudes des employés. Cette gestionnaire vit une lutte entre les besoins de l'institution (réorganisation de travail, planification d'horaires, réingénierie) et son désir personnel pour un travail bien accompli.

Ce rythme est parfois ralenti par des congédiements ou des démissions surtout lorsque celles-ci proviennent de hauts dirigeants. Par conséquent, le temps est un élément central qui

peut autant jouer contre l'évolution et la mise en place du changement que, dans d'autres cas, favoriser l'acceptation en jouant le rôle d'une pilule permettant de mieux digérer le changement. Ainsi, dans le cas de cette candidate, un haut dirigeant, en quittant son poste, a ralenti le processus de transition. Puis, pour paraphraser les dires de cette candidate, lorsque le chef n'est plus là, on perd le nord magnétique.

#### 4.4.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Ce désir de respecter les besoins de l'institution se reflète dans ses stratégies de communication envers ses employés. Elle communique les messages en temps et lieux selon les plans de la direction et non selon les préoccupations des employés, dans un respect fidèle de la décision planifiée entre sa directrice et elle-même.

Toutefois, son investissement personnel dans son travail la pousse à vouloir obtenir de meilleurs résultats. Elle arrive à un point où ses intentions personnelles de perfectionner au mieux ses unités se frottent à ses limites physiques. Au moment de la rencontre, elle était arrivée à un point critique, où elle demandait à sa directrice de pouvoir se délester de certaines tâches pour pouvoir ramener un équilibre au sein de sa vie. Il est à noter que ce délestage n'est pas total puisque l'imputabilité et la responsabilité de ses tâches l'obligent à demeurer très présente dans son travail.

Cette acceptation de la surcharge de travail qui se transforme inconsciemment en une normalité des choses, représente un danger pour la santé physique de cette personne. Pour pouvoir se sortir de cette situation embarrassante et contraignante, cette gestionnaire transmet une attitude positive qui se dégage dans ses rencontres de groupe. Elle diffuse un message sur les changements, rempli d'espoir qui permet aux employés de s'appropriier les irritants dans une meilleure optique.

Tableau 4.3 Analyse du discours de la candidate 3 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Départ de personnel	« il y a plusieurs directions qui sont partis et tsé quand eux quittent...il y a quelqu'un d'autre qui est obligé de prendre la place. On a l'impression que ça va moins vite. »
	Difficulté de communiquer dans la bonne volonté	« Il faut se donner du temps là. Moi j'ai l'impression d'être dans une tour de BABEL. Mais tous les gens que je fréquente icitte c'est toute des personnes avec une bonne volonté. De réussir, j'ai l'impression qu'il faut être indulgent et se donner du temps. Pis il va se développer des façons de faire qu'ils vont rendre moins complexe. »
Cadrage personnel	Idéalisation du changement	« Pis, il y a sûrement quelque chose d'intéressant qui va sortir de ça. »
	Pression exercée	« La ré ingénierie qu'il va falloir faire ça va avec ça aussi. Faque ça aussi ça prend encore du temps aussi. Là ils nous demandent de faire ça en un temps record. Je suis supposé rencontré ma directrice, essayer de délester un peu parce que je ne serais pas capable... ça me donne le vertige un peu »
	Épuisement	« Sérieux je me suis fait peur, cet été oufff, il était temps que je parte en vacances parce que...pis il faut que je fasse attention parce que je sais que la limite est...encore là, c'est encore palpable. »
Soutien	Acceptation de la normalité	« Il y a toutes les maudites réunions aussi, ça veut pas dire que j'arrive ici que je suis disponible juste pour eux-autres (NDRL : les employés). J'ai des réunions là-dedans. Avec des beaux petits mandats. Tu sors avec des beaux petits mandats, des petits suivis, c'est correct tout ça. Tout est correct. C'est normal »
	Isolement professionnel	« je ne sais pas les autres chefs d'unité comment, qu'est-ce c'est qui fonctionne ? »

#### 4.5 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 4

La candidate 4 est une personne qui travaille depuis plus de 25 ans pour le même établissement hospitalier et qui est devenue, peu avant la fusion par programmes, la gestionnaire intermédiaire d'une unité de médecine. Vu sa nomination récente en tant que gestionnaire, elle a conservé les mêmes employés, ainsi que la même unité de soin avec un nombre similaire de patients. En somme, la fusion n'a pas affecté le quotidien de son environnement de travail.

##### 4.5.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Cette gestionnaire connaît très bien le domaine qu'elle dirige pour y avoir évolué pendant plusieurs années. Spontanée, elle se fait un devoir de communiquer autant les mauvaises nouvelles que les bonnes nouvelles à son équipe et elle n'hésite pas, au besoin, à effectuer une confrontation d'idées avec ses assistantes de travail. Effectuant peu de rencontres de groupe et réservant ses rencontres individuelles pour corriger un mauvais comportement, elle préfère donner les informations au fur et à mesure en encourageant le bouche à oreille. Pour obtenir le soutien de ses employés, elle tente d'être présente pour les rencontrer et répondre à leurs questions.

##### 4.5.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Selon les dires de cette gestionnaire, il est visible que la répartition des tâches selon le nouveau système de fonctionnement n'est pas clairement identifiée. Ce manque de précision dans la communication occasionne une zone grise dans le délestage du travail et, au bout du compte, ce phénomène entraîne une surcharge de travail pour cette gestionnaire intermédiaire.

Pour ce qui est de sa principale préoccupation quotidienne, cela concerne l'inexistence de solutions pour le manque de personnel. La situation se perpétue, sans que personne agisse sur ce problème, et le futur n'augure rien de positif selon la vision de la gestionnaire. L'inaction des dirigeants rend cette personne démunie vis-à-vis ce besoin de l'institution et parfois, l'isolement professionnel peut créer l'impression de devoir porter le poids de ce problème. Cet isolement, elle le mentionne en regard de ses rencontres de conseils de direction, où tous les partenaires, seuls et chacun de leur bord, vivent des réalités différentes. Ne possédant pas de pouvoir, elle se sent prise dans sa position de gestionnaire intermédiaire.

#### 4.5.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Se sentant coincée entre l'arbre et l'écorce, cette gestionnaire a développé des stratégies personnelles pour permettre de progresser malgré les difficultés dans sa gestion quotidienne. La première, que je qualifie de stratégie de détachement, lui permet de distancer sa propre personne de son rôle de gestionnaire. Ainsi, elle attribue les critiques reçues au personnage de gestionnaire qu'elle doit jouer au sein de la structure. Cette façade qu'elle présente aux employés lui donne l'occasion de conserver une intégrité propre à elle, même si des fois les décisions vont contre sa propre volonté.

La deuxième stratégie de communication porte sur sa manière de communiquer son état d'âme. Dans des situations de la vie quotidienne au travail, cette gestionnaire a de la facilité à exprimer ouvertement ses émotions. Cette verbalisation des sentiments a pour but de pouvoir se détacher de l'émotion ressentie dans la situation de communication et éviter de s'en approprier en la partageant aux autres personnes concernées.

Tableau 4.4 Analyse du discours de la candidate 4 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Complexification de la structure	« Là c'est là que tu te rends compte qu'on s'est créé beaucoup de portes qui faut aller frapper soit avant d'avoir notre information ou notre autorisation. »
	Deux réalités, deux climats de travail	« Dans des programmes comme (XYZ), la directrice qui a été nommée là, elle venait d'un CLSC. Donc elle vient comme directrice du (XYZ). Elle a vécu un choc culturel. elle est partie. Parce qu'elle c'est vraiment, elle a trouvée cela trop difficile, puis elle a dit... Parce qu'elle a réalisé que le CLSC pis l'hôpital c'est deux mondes différents. »
Situation de communication	Argumentation	« Je ne demande pas à mes subordonnées d'être en accord avec moi. Je ne suis pas toujours en accord avec ma directrice mais j'y vais y demander qu'elle m'explique pourquoi elle fait ça. »
	Authenticité	« moi je l'ai toujours dit : Une bonne ou une mauvaise nouvelle, j'aime autant que ça soit moi qui vous la disse. »
	Gestion participative	« Faut qu'on fasse quelque chose, comment est-ce qu'on peut le faire. Moi le moyen que tu vas prendre pour le faire. dans le fond ça me dérange pas, c'est le résultat qui compte. Faque j'irai pas te dire comment le faire. à moins que tu sois complètement démuné. »
Communication planifiée	Obligation d'exécuter	« Pis il y a des décisions des fois. qui sont pris pour lesquelles on est en complet désaccord mais il faut qu'on le ramener aux employés. Je le dis toujours tu as le choix dans la vie. ou bien non tu le fais. ou ben tu débarques. »
Cadrage personnel	Situation paradoxale du gestionnaire	« je pense que les cadres intermédiaires on est toujours un peu coincés entre l'arbre et l'écorce. »
	Détachement de la critique	« je sais que ce n'est pas moi en tant que personne, c'est moi en tant que gestionnaire. Même pour les employés qui des fois peuvent être un peu tanné. Ils vont l'exprimer des fois comme ça. »
	Acceptation de l'investissement	« Pis c'est un peu le travail de gestionnaire. je pense c'est ça aussi c'est être capable d'en prendre. C'est d'être capable d'en prendre...de prendre les bons pis les mauvais côtés. »

Besoins de l'institution	Exigence d'avancer	« Pis c'est vrai qu'à un moment donné il y a-t-il moyen qu'on arrête quelque chose, (...), pis après ça, on fera les mises en place par programmes. Mais on peut pas, parce qu'il (le ministre) a été dit que ça soit fait pour telle date. Prêt pas prêt on y va. »
--------------------------	--------------------	--

#### 4.6 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 5

La candidate 5 est une infirmière soignante de profession qui est devenue chef de l'urgence depuis presque cinq ans maintenant. Avant de devenir gestionnaire de l'urgence, elle y a travaillé pendant une vingtaine d'années. Par conséquent, elle a une connaissance approfondie de la réalité particulière des soins infirmiers de l'urgence.

##### 4.6.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Cette personne gère son unité avec une rigueur et une grande confiance envers ses employés. Elle leur délègue beaucoup de tâches à travers une responsabilisation générale des employés. Le type de relation qu'elle développe avec ses employés est un reflet de celle vécue avec sa directrice. En effet, sa patronne lui a demandé récemment d'être adjointe et d'être sur certains comités plus cliniques. Pour sa part, cette gestionnaire intermédiaire demande à ses infirmières d'être assistantes et d'assister à certaines réunions, leur permettant ainsi de mieux comprendre le monde de la gestion. Un apprentissage qu'elle a dû elle-même faire à travers les années.

##### 4.6.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Expérimentée de son travail à l'urgence, cette personne a l'habitude de prendre des décisions dans l'action. Elle a vite réalisé que cette habitude de changer de cap rapidement n'est pas la réalité de tous les jours des gestionnaires intermédiaires. où le partage d'opinions occasionne

des consensus. Cette adaptation à ce nouveau mode de vie où on se doit se plier aux exigences bureaucratiques souvent longues et fastidieuses aura demandé des efforts de patience pour cette gestionnaire. Toutefois, elle aura développé des stratégies de suivi, lui permettant de talonner un dossier pour que la mise en application se fasse le plus rapidement possible.

Semblablement à la candidate 3, cette gestionnaire a un désir d'améliorer les structures de l'organisation pour pouvoir répondre aux besoins de la population. Pour y parvenir, elle visite différents établissements de santé de la région et s'informe des manières de fonctionner. Ce souci d'un bon fonctionnement interne l'amène à appliquer des mesures administratives contre certaines personnes qui nuisent au climat de travail. Elle sent souvent la nécessité d'intervenir puisque sinon c'est le département de l'urgence qui va en souffrir.

Avec son esprit centré sur la tâche à effectuer, elle trouve souvent des solutions aux problèmes de gestion interne. Une qualité qui lui a permis de progresser dans les différents postes de gestion. Toutefois, la pénurie de main-d'oeuvre la désespère totalement, parce qu'elle ne voit pas de solution réalisable à court terme.

#### 4.6.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Malgré le phénomène de ses employés qui font la différenciation entre la décision et la personne dictant le message, elle se sent affectée lorsqu'il y a de la résistance. Elle se remet en question et se demande si elle aurait pu faire autrement. Cela représente bien son désir de bien performer dans son milieu de travail. Cette pression de travail qu'elle se dicte personnellement se répercute dans son discours envers ses employés. Elle leur indique clairement que la crédibilité et l'image du département de l'urgence passent directement par le comportement de ceux qui la constituent.

Il demeure, que le défi de satisfaire tout le monde est difficile à atteindre. Tirillée entre la direction et les employés, elle utilise une stratégie de communication marquée d'une volonté

de vendre le concept de performance prôné par l'organisation pour promouvoir un avenir meilleur, le tout basé sur un regard positiviste. Le discours de performance développé par Aubert et de Gaulejac (1991) se transforme ainsi dans cette transmission d'un espoir variant selon la production : « Mais j'essayais d'être positive avec eux autres en leur disant, ben si la performance s'améliore ou autre, on va continuer. Pis je leur disais, je continuerai à le défendre le dossier. Il fallait que nous, on soit meilleur à l'urgence. »

Tableau 4.5 Analyse du discours de la candidate 5 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Situation de communication	Authenticité	« Dès que ça bouge, il y a quelque chose, je leur donnais il y avait toujours tout au fur et à mesure. J'ai toujours été très transparente. Faque...c'était toujours afficher. »
Cadrage personnel	Idéalisation de l'avenir	« Mais j'essayais aussi d'être positive avec eux autres en leur disant, ben si la performance s'améliore. ou autre, on va continuer. Pis je leur disais, je continuerai à le défendre le dossier. Il fallait que nous soit meilleur à l'urgence. »
Relation avec la direction	Écart dans la perception	« Parce que des fois, les gens qui prennent les décisions, sont un peu déconnectés de la réalité du plancher. »
Besoins de l'institution	Identification au travail	« Pis j'essaie, je suis aussi une gestionnaire. il faut que ça marche ma job, il faut que l'urgence elle marche. C'est pas compliqué, faque je faisais ce qu'il fallait pour ça. »
	Crédibilité de l'urgence	« Il faut que quelqu'un lui dise. Quand j'interviens, j'aime pas ça, mais je me dis si je ne le fais pas, c'est l'urgence qui en souffre. »
	Manque de solution	« Ben là il faut faire de quoi. il manque de monde. les filles s'épuisent, on est train de brûler les équipes de soirs et de nuit. (...) le problème est tout là pis il me semble que je n'ai pas grande solution dans mes poches. C'est la première fois que je ressens ça. Pour le reste. un docteur qui disjoncte ou des affaires de même, moi ça ne me dérange, on est capable de gérer. »
Changement planifié	Planification	« Faque à la fin quand on a mis tout cela ensemble, il y a eu la planification stratégique était faite avec mission. valeurs, où on s'en va les priorités pis en même temps les programmes ils sont orchestrés qui va où. »

Soutien	Acceptation	« Si on regarde on a des réunions de gestion, mais si on s'en va à la cafétéria, on regarde qui mange avec qui. C'est les anciennes directions qui mangent ensemble. Faqu'on voit que le changement n'est pas totalement apprivoisé. »
	Réalité budgétaire	« Des fois, moi j'aimerais ça que les ratios soient un peu plus réalistes parce que c'est vrai que les filles travaillent fort. Sauf qu'on a la réalité budgétaire. »
	Abandon des évaluations	« Il n'y en a pas de rencontre individuelle. Ça été mon premier étonnement quand je suis arrivé comme gestionnaire, quand moi j'étais jeune infirmière la nuit, notre chef nous rencontrait une fois par année. On avait une évaluation. Pis elle nous donnait nos points forts, nos points à améliorer. Moi j'aimais cela beaucoup, puis ça te permet d'avancer aussi. Quand je suis arrivée comme gestionnaire, j'ai demandé, c'est quand qu'on fait ça. Pis on m'a dit on ne le fait plus. »

#### 4.7 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 6

La candidate 6 a commencé dans le système hospitalier en 1987, et depuis 2002, elle est gestionnaire d'unités de médecine. Présentement, elle est chef de deux unités dans un hôpital de la région de Montréal.

##### 4.7.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Cette gestionnaire a effectué plusieurs mises à pieds au cours de sa carrière pour maintenir un niveau de qualité dans son unité de soins. Malgré la contrariété de cette tâche, elle nous indique, qu'elle le fait toujours avec un respect des autres et sans atteindre l'intégrité de l'individu. D'autre part, cette gestionnaire demeure une personne qui met beaucoup l'accent sur la reconnaissance du bon travail soit en invitant personnellement l'individu à son bureau, ou soit à travers un mot personnalisé à Noël. Elle a acquis beaucoup de sagesses en prenant le

temps de connaître chacun d'entre eux, même celui avec lequel, elle avait le plus de différents.

Auparavant, lorsque son corps le lui permettait, elle restait jusqu'à minuit le soir pour s'assurer de voir le personnel des trois quarts de travail. Elle essaie d'être une patronne très présente pour permettre au moins une stabilité dans tous les changements que vivent les infirmières dans leur vie. Elle connaît très bien le compromis travail-famille que les infirmières effectuent pour réussir à trouver un équilibre personnel. Encore aujourd'hui, elle organise un souper hebdomadaire dans un restaurant de la région pour permettre à ses infirmières, menant un rythme de vie fou, de sortir de chez eux.

Malgré le fait qu'elle pourrait quitter son emploi et vivre seulement du salaire de son entreprise personnelle, c'est cet amour envers ses employés qui l'incite à demeurer en poste. Elle les aime comme si c'était ses enfants. De plus, elle a développé une relation privilégiée avec ses employés, lorsqu'elle fut hospitalisée sur sa propre unité et qu'elle a remis sa confiance entre les mains de ses employés.

#### 4.7.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Pour cette gestionnaire, les comités sont une perte de temps, puisque l'ajustement mutuel occasionne une difficulté à arriver à un consensus. Avec les années, elle est venue à gérer ses affaires sans demander de l'aide à personne, et surtout de ne plus avoir d'attentes envers la gestion. Cette gestionnaire intermédiaire veut respecter les deux responsabilités qu'on lui a soumises, celle de l'imputabilité et celle de la qualité des soins. C'est pour ces deux raisons qu'elle a refusé à sa directrice d'être présente sur certains comités.

L'importance du rôle du gestionnaire intermédiaire, lorsqu'il y a un manque de soutien de la part de l'institution auprès de ses membres, c'est de reconnaître le travail des employés pour qu'eux à leur tour s'investissent pour quelqu'un. Elle m'indiquait que les employés ont besoin de sentir qu'il y ait quelqu'un derrière eux. Pour les employés, avoir un patron qui est présent pour eux, c'est un sentiment d'attache pour eux. Néanmoins, pour y parvenir cela

exige beaucoup d'énergie de la part de cette gestionnaire, puisqu'elle ne reçoit pas l'encouragement nécessaire de ses supérieurs. En fait, elle se compare à un cadre de porte; peu importe où se dirige la porte, elle se fait réprimander par les dirigeants.

Dans un devoir de toujours produire plus avec moins de moyens, cette gestionnaire gère un budget dont il lui est impossible de savoir le solde à la fin de la semaine puisque chacun peut y accéder. Cet exemple de budget imputable par tous démontre cette aberration de cette gestion des besoins de l'institution. Cela peut être interprété par le gestionnaire comme un message indiquant l'importance de rationaliser le nombre d'heures travaillées et que le reste des dépenses matérielles n'ont aucune incidence sur le budget. La comparaison entre les différents édifices d'un même CSSS a permis l'omission de l'originalité des décisions prises par certains gestionnaires. Puis, la prépondérance du budget a tué la qualité des soins. Selon elle, la solution demeure dans la dépolitisation des soins de santé, ce qui permettrait d'avoir des soins de santé et non de la politique de santé. En plus, elle aimerait également être la seule à avoir le contrôle sur son budget, cela empêcherait le lobbysme et les ruses des compagnies de distributions du matériel.

#### 4.7.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Elle a découvert avec les années que de demeurer loyale envers soi-même lorsqu'on devient gestionnaire demande beaucoup d'énergie personnelle. Pour conserver sa loyauté personnelle, elle est prête à débattre son point, mais en autant que celui-ci soit pour la qualité des services aux patients et pour le bien-être de ses infirmières. Lors de l'annonce d'un changement, elle indique clairement qu'il faut croire en ses employés, car ce sont eux qui vont faire la réussite du changement. Lorsqu'il y a présence de résistances de la part des employés, cette gestionnaire a le réflexe de les écouter, mais également de les convaincre que le changement est le meilleur pour eux. Il est évident, selon elle, que l'argumentation et l'implication sont nécessaires pour développer de meilleures relations. Conséquemment, elle va amener plusieurs arguments, et introduire ses employés dans le changement. En ce qui concerne les coupures de postes d'infirmières, elle se donne le devoir de trouver des

stratégies et des moyens pour les conserver sur son unité. À cette image de sauveur, elle précise que son principal défi dans l'avenir est de survivre dans le réseau de la santé quelques années, tout en réussissant à s'amuser. En somme, elle se sent prête à relever d'autres défis, mais elle est restreinte dans ses choix futurs par cette maladie qu'il l'affecte depuis quelques années.

Tableau 4.6 Analyse du discours de la candidate 6 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Équilibre de vie	« Et toutes les nouvelles générations, c'est toute des gens qui sont rendus monoparentales. Déjà déstabilisés dans leur milieu familial parce qu'ils ont des conditions de travail qui sont exécrables. Faque souvent un entraîne l'autre et en plus dans leur métier on les rend instables. Pis on se demande pourquoi il y a tant de burn-out. Pis qu'il y a tant de maladies mentales chez les infirmières pis le personnel de la santé. En fait, c'est nous autres qui les créent souvent par toutes les conditions qu'on envoie. »
	Peu de participation des cadres	« <b>Est-ce que des fois vous trouvez le soutien ou de l'aide dans d'autres comités?</b> » « Pantoute. Non. Tu as deux choix, ou bien tu pars à quatre heures tu n'as pas vu tes employés ou ben non, tu restes icitte jusqu'à huit heures pour t'occuper de ton monde pis t'occuper de tes papiers. J'ai fait cela pendant longtemps, je me suis fait chier sur la tête pareil. Asteure je pars à quatre heures. »
Communication planifiée	Investissement	« il y a vraiment la plupart des cadres ont des profils types de gens qui s'investissent et qui travaillent énormément. Puis ils ne sont pas plus payés...pis c'est souvent eux autres qui se font chier dessus la tête. Alors, ça démotive. Tous les cadres sont généralement démotivés à cause de cela parce qu'ils s'investissent énormément pour ce qu'ils ont à faire, mais ils n'ont aucun support, ils n'ont aucune reconnaissance. »
	Démotivation	
Cadrage personnel	Attente envers la gestion	« Parce qu'un cadre, tu es un utilisataire, tu comprends-tu ? C'est toi qu'on utilise pour te mettre à différentes places. T'es tellement à la merci de leur gestion. Que si tu te créés un prestige parce que tu gères, c'est là que tu as un problème. Parce que des attentes tout le temps. Il ne faut pas avoir d'attente comme il ne faut pas que nos employés aient des attentes démesurées »

Situation de communication	Argumentation	« <b>Comment vous vous appelez ?</b> » « Les cadres de portes, les cadres de portes. On se met là pis on écoute. On tourne à gauche ou on tourne à droite. Mais c'est sûr que si tu décides de tourner à droite, si c'est pas qui ont décidé, tu vas avoir des embûches même si tu as raison. Il faut que tu débattes ton point, pis c'est correct. Mais ceux qui sont pas ben là-dedans, il faut qu'ils partent. »
	Latitude envers le personnel	« Moi quand j'arrive icitte, je veux un résultat passe par le chemin que tu veux, prends le monde que tu veux, ce que je veux c'est un résultat. That's it that's all. Moi mon discours s'arrête là. Tu as tous les pouvoirs de gestion... Faque tsé pour les gens c'est très stimulant parce qu'ils ont l'impression qui décident quelque chose. Et j'ai l'unité la plus performante de cet hôpital là. »
	Gestion participative	« Leur donner une place de choix dans le changement. C'est le secret. C'est d'utiliser les forces de chacun. Souvent les gens qui sont un peu rébarbatifs, sont des gens qui sont très mobilisateurs. Ils sont négativement peuvent l'être énormément positivement. C'est de réussir à exploiter cela pis de donner le sentiment que tout vient d'eux autres »
Soutien	Isolement professionnel	« On a été en continuel changement. D'ailleurs, les cadres sont tous écoeurés parce qu'il n'y a pas de soutien, il n'y a pas de supports. Les directeurs sont accotés au fond, tu n'es jamais capable des voir pour avoir des informations. Faque tu gères tout toute seule. Quand tu fais une erreur, tu te fais chier sur la tête, c'est sûr, c'est inévitable. Moi je m'en balance un peu mais tsé il y a des cadres pour qui, ça les affecte plus. Parce qu'ils sont plus fragiles. »
	Reconnaissance	« Écoute-moi j'ai une agence de placement d'infirmières pis qu'il n'a même pas rapport avec le réseau. On m'a haï icitte pour tuer comprends-tu quand j'ai parti ça, mais c'est un affront total. Mais à quelle part, c'est important pour moi d'être capable de reconnaître mes infirmières. Je les reconnais d'ailleurs, je suis les unités où il y a le plus de monde pour travailler. »

	Jeu de pouvoir	« Tu ne peux avoir personne sous toi qui peut t'aider dans tes tâches. Ben à ce moment-là écoute tu cours comme une queue de veau, tu vas à des réunions trois quarts du temps qui ne se règle rien parce que tout le monde n'est comme pas sur le même pied d'égalité. Faque tout le monde se bat pour avoir leur culotte pis leur pièce de monnaie finalement. Puis il n'y a plus de concertation »
--	----------------	---

#### 4.8 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 7

Cette gestionnaire travaille au sein d'un CLSC depuis une dizaine d'années et elle a occupé un poste de gestion de façon intérimaire, juste un peu la fusion des établissements. Depuis, elle a été nommée de façon définitive dans un poste où elle dirige des équipes de travail réparties dans trois établissements et selon différents points de service.

##### 4.8.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Dans ses discours, elle est transparente avec ses employés puisqu'en retour ils s'attendent d'obtenir la vraie réalité. Par exemple, elle indique à ses employés que l'argent sauvé par l'introduction des infirmières auxiliaires ne va pas directement à leur CLSC, mais plutôt au déficit du CSSS. N'ayant pas de pouvoir sur la répartition du budget, cette gestionnaire utilise son empathie pour susciter la participation des employés. Malheureusement, trop souvent, elle se bute à des réactions négatives qui fusent des différents établissements sous sa responsabilité. Les employés ne se sentent pas consultés et ils aimeraient davantage exprimer leurs désaccords. L'éloignement dans le temps des rencontres d'établissement a pour effet d'augmenter le niveau d'intensité des réactions.

Pour cette gestionnaire intermédiaire, la consultation entre en fonction plus tard, lors du processus de mise en place. Surchargée de dossier à régler et partageant sa semaine dans des allers et venus dans trois établissements différents, cette gestionnaire a un manque flagrant de

disponibilité pour la consultation de ses employés. Étant partout et nulle part en même temps, cette personne développe une relation de type 2 selon St-Arnaud, puisqu'elle est disponible selon les demandes de rencontre des employés.

#### 4.8.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

Dans cette structure, elle se sent coincée entre les décisions prises par les dirigeants et la situation vécue par les intervenants. Ses employés remettent à certaines reprises son rôle de gestionnaire en question, lorsque celle-ci n'est pas en mesure de leur répondre de manière précise sur des décisions découlant des hauts dirigeants.

Ensuite, la fusion des établissements de la santé a apporté son flot de comités de travail pour répondre à certains projets et dans le but de briser le clivage entre les deux réalités des soins de santé. Par ailleurs, ces comités sont devenus les seuls à être mis à l'agenda au détriment d'un comité de régie qui soutenait la gestion interne et quotidienne de l'établissement.

#### 4.8.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Dans des moments difficiles, cette gestionnaire conserve une patience exemplaire et se permet à l'occasion d'utiliser de l'humour pour détendre les tensions. Cette attente de meilleures conditions provenant de ce changement provient également d'un regard optimiste du futur. Selon elle, le rythme effréné du travail ne peut poursuivre, il faut que l'avenir soit porteur de grands changements. Ainsi, dans cette fusion, cette gestionnaire conserve un positivisme qui lui permet de persévérer, malgré les problèmes et les résistances au changement.

Pourtant réservée à exprimer son désaccord sur le vif d'une décision de sa directrice, cette gestionnaire préfère y réfléchir toute seule, pour ainsi mieux revenir avec des arguments

défavorables. Tenace à ses idées, elle souhaite le meilleur pour ses employés et tente souvent d'être plus disponible qu'elle ne l'est en réalité. De plus, pour ce qui est de ses employés, elle a une capacité à prendre les critiques sans se sentir blessée dans son estime personnelle. En somme, elle établit ses propres limites dans le soutien individuel pour éviter d'être détruite, car elle sait bien qu'elle ne peut pas plaire à tous avec ses décisions.

Tableau 4.7 Analyse du discours de la candidate 7 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Importance de la communication	« C'est sûr que lorsqu'on veut faire des changements, ça prend beaucoup de communications, il faut vraiment trouver des façons de communiquer sinon les informations ne nous viennent pas automatiquement. Ou on l'apprend pas la bande, les répercussions que ça peut créer. Je te dirai que c'est encore un tourbillon qui faut essayer de rattraper. »
	Perception du deuil	« Au début quand on a commencé la réorganisation des services courants je n'en avais parlé avec ma directrice. Pis elle m'avait dit une fusion c'est une fusion, ça fait mal. Ouin mais on peux-tu éviter que ça fasse si mal que ça. »
Situation de communication	Position intermédiaire	« Les intervenants ben les cadres intermédiaires, on est la première personne qui rencontrent, qui va dire ce qui ne marche pas, c'est toi qui mange le coup. Pas eux – autres en haut, ce n'est pas la haute direction, en haut, l'impact n'est pas aussi. Tu as beau dire, tu peux dire à ta directrice, je me suis fait rentrer dedans à matin. Tsé quand il est rendu jusqu'à la directrice en haut, c'est comme...il s'est passé quelque chose sur le terrain mais... La façon dont tu t'es fait accroché c'était loin d'être amical. »
Soutien	Rivalité	« Ils (ressources humaines) sont très conscients qu'effectivement certaines personnes ne sont plus au niveau de collaboration entre les cadres. Ça commence à être un petit moins tolérant. Ça c'est dangereux. Ça on s'en va vers d'autres choses qui va falloir que le tir soit ramener parce que si on commence à s'entre tuer entre les programmes, ça ne sera pas facile. »
Cadrage personnel	Investissement personnel	« Il faudrait être le plus disponible à travers la non-disponibilité qu'on peut avoir. »

Besoins de l'institution	Situation paradoxale du gestionnaire	« Je vais juste me remettre à ma place, tu as comme une limite. Les cadres intermédiaires ont est pris entre les deux, les décisions qui sont prises en haut, versus les intervenants »
	Détachement des sentiments des autres	« Mais effectivement c'est sûr que ce n'est pas évident. Mais tsé écoute si je suis pour me mettre à brailler derrière mon bureau aussitôt qu'il ferme la porte, je suis mieux de ne pas rester là parce que je ne suis pas à la bonne place. Mais je peux juste dire que je les comprends pis tsé que je veux essayer, mais peut-être que je veux trop. »
	Impossibilité de satisfaire tous	« Mais c'est sûr qu'on ne réussira jamais à satisfaire tout le monde, c'est normal, c'est la vie, c'est comme ça. »
	Exigence d'avancer	«C'était un intérimaire de plus qu'elle se trouvait d'avoir service courant et soutien à domicile. Faque pour elle c'était comme essaye de mener le bateau à la rive, mais tsé ne fait pas de...Mais finalement, il s'est passé comme des ben choses t'as pas le choix un moment donné, il faut que tu agisses parce que l'étape c'était pas juste un mois. »
	Exigence d'avancer	« Mais un certain moment donné, c'est là que je disais, la résistance il faut qu'elle s'arrête un moment donné. Il faut aller de l'avant, parce que si on passe notre temps à résister. on va trouver la journée longue en svp. C'est déjà pas assez facile de même, s'il faut faire ça en plus, on s'aide pas. »

#### 4.9 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 8

La candidate numéro 8 est une physiothérapeute de profession qui travaille dans un hôpital depuis près de vingt ans. Officiellement, avec l'application de la fusion, elle a perdu son poste de chef de service. Malheureusement, la fusion tarde à être appliquée concrètement, ce qui l'oblige pour le moment à occuper deux postes de façon aléatoire : ses anciennes fonctions et son nouveau poste. L'entretien a porté sur ses anciennes fonctions de chef de service.

#### 4.9.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Elle tente de garder un équilibre dans ses relations, en étant franche, honnête et transparente. Elle souhaite toujours trouver un terrain d'entente, et elle n'aime pas ceux qui préfèrent se référer directement à un niveau hiérarchique supérieur ou au syndicat. Ses évaluations de son personnel indiquent une démarche de coopération qui existe entre elle et son employé. L'évaluation de rendement s'effectue par une compilation de deux évaluations. Premièrement, l'employé fait une auto-évaluation et ensuite, la gestionnaire en fait une de son côté. Ensemble, ils se rencontrent pour en discuter et fixer les prochains objectifs. Les pertes de contrôle qu'elle a vécues sont plus survenues avec des bénévoles, où le manque d'un cadre de gestion régissant les échanges et les permissions compliquait la relation.

#### 4.9.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

La principale lutte en tant que gestionnaire intermédiaire, c'est cette nécessité d'expliquer aux autres gestionnaires la réalité de son unité. Effectivement, elle se doit de préciser aux autres les particularités de ses fonctions pour une meilleure compréhension. Autant les employés comprennent mal les décisions qui sont prises, autant les hauts dirigeants ont de la difficulté à comprendre la situation réelle de travail. Située au milieu d'une confrontation de cette double réalité, elle se sent coincée entre les deux niveaux hiérarchiques.

#### 4.9.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

En étant obligée de quitter son poste aboli, elle a l'impression de préparer ses propres funérailles. Dans cette métaphore, on perçoit l'importance du travail dans sa vie. Cette abolition vient toucher une corde sensible, puisqu'elle considère important le rôle de ce poste dans la structure. De plus, elle sait qu'elle a travaillé fort pour l'obtenir et qu'elle a donné un effort soutenu pour y demeurer au cours des dernières années.

Lorsque la résistance des employés est au rendez-vous, elle vit un déchirement, puisqu'elle est obligée de mettre en place une décision qui affecte son personnel. Ce même personnel avec lequel, elle est attachée et où elle désire leur faire vivre le moins d'impondérables. Dans la mesure du possible, elle tente de prévoir l'imprévisible, pour éviter la surprise lors de l'annonce d'une mesure ou d'un changement à ses employés. Elle ressent quand même l'émotion qu'elle fait le mieux qu'elle peut, mais que cela n'est pas assez. Un désarroi, qui lui fait sentir qu'elle n'est pas à la « bonne » hauteur. Elle adopte en conséquence un rôle de sauveur qui lui permet de rétablir la situation de chacun dans la mesure du possible. Dans cette optique, elle se ment à elle-même et se convainc que cela va être pour le mieux : « Je dis à mes professionnels, vous êtes contre, je suis contre, ça va être pour le mieux, mais let's go ça va être pour le mieux. » Lorsqu'elle fixe sa communication sur les objectifs de l'organisation, elle a l'impression de trahir et de tromper son équipe.

Tableau 4.8 Analyse du discours de la candidate 8 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Ouverture au changement	« Faque ce n'est pas un choix que j'ai fait moi, faque ça n'a pas été facile à accepter. tsé dans le fond tu as beau être ouvert au changement, mais tsé c'est pas toujours facile par rapport à ça. »
	Déploiement des ressources	« Dans le fond. je vais être méchante, mais on savait à peu près où on s'en allait. c'est juste que notre nom n'était pas écrit en l'arrière. »
	Questionnement de la mise en place	« c'est que je pense que le ministère aurait du nous donner des lignes directrices, des fois c'est pas facile à accepter, mais excepté (...) on a des indicateurs, on a des statistiques. mais comment on va faire pour se comparer après. Faque c'est que je trouve le plus difficile, c'est qu'on a pas de ligne directrice, la ligne était comme ça faites ce que vous voulez à l'intérieur. »

Cadrage personnel	Aucune anticipation d'une promotion	« la personne qui était chef de service ici, a eu comme un mandat, au niveau de la DSP, qui est la direction des services professionnels Faque qu'elle est partie trois mois, c'était comme une fin d'année pour faire un projet spécial. Faque elle m'a demandé peux-tu le faire, essayer pendant trois mois, pis je suis toujours rester là. Pis il y a eu de questionnaire d'entrevue, il y a rien eu. Tsé c'est comme au bon endroit, au bon moment, pis l'opportunité. Pour te dire, ça a pris sept ans avant qu'il me nomme officiellement. »
Situation de communication	Pression personnelle	« Un pop-up. Mais tsé c'est en le vivant, mais c'est de prévoir l'imprévisible, que je trouve difficile, parce que c'est quelque chose de nouveau. Pis tsé il n'y en a pas beaucoup qui l'ont fait avant. »
	Impossibilité de satisfaire tous	« C'est sûr qu'il va avoir des mécontents, on ne peut pas faire une omelette sans casser des œufs. »
	Attachement au personnel	« ton gars il est rendu à 18 ans, il faut que tu le laisses aller un moment donné, tu souhaites que ca va bien aller. Il y a des choses qui me tracassent, mais que je n'ai pas de contrôle dessus. »
	Transparence	« Faque tsé dans le fond, tu ne caches pas des choses, moi j'ai fait une gestion participative, justement j'ai impliqué mes coordonnateurs. j'ai impliqué tout mon monde à la décision parce qu'il fallait qu'on décide ensemble parce qu'on se piche dans la rivière. tsé on ne sait pas où on s'en va. Faque dans le fond, oui moi je vois des choses, mais je ne suis pas terrain autant qu'eux. »
	Professionnalisation des employés	
	Convaincre	« Les employés ont de la difficulté, faque tu essayes, tsé comme cadre intermédiaire. encore comme tranche de fromage tu essayais de les convaincre avec des éléments que des fois, même tu n'es pas convaincu. c'est pas facile. »
	Perte d'identité professionnelle	« Dans le fond, on est vraiment un gestionnaire et plus vraiment professionnel par rapport à ça. »

Relations avec la direction	Intelligibilité	« quand il fallait déployer les ressources, bon je leur disais ça va être difficile parce que on est une petite équipe, quand il y a du monde qui manque. Je me faisais dire ouin mais tu appelles la liste de rappels, t'appelles ton équipe volante. Non ça n'existe pas en réadaptation, tsé c'est pas la même réalité, faque ça les gens ne comprennent pas ça, pis c'est ça qui est difficile comme cadre intermédiaire, tsé tu es pogné, je m'appelle une tranche de single Kraft entre deux tranches de pain, ils ne se parlent les deux tranches de pain, ils ne savent pas ce que un fait et ce que l'autre fait. »
	Situation paradoxale du gestionnaire	
	Authenticité	« c'est cela que je voudrais avoir autant avec mes patrons. Tsé une relation franche de part et d'autre. »
Pouvoir	L'importance du chef	« le D.G. est parti en maladie, faque tout ça fais que, le conducteur du train n'est pas là aussi. »
Soutien	Isolement professionnel	« Pour un cadre intermédiaire comme moi, présentement pis je ne sais pas s'il y en a d'autre qui vivent ça, mais ce n'est pas toujours facile. »

#### 4.10 Résumé de l'entretien de la candidate numéro 9

La candidate 9 est une jeune gestionnaire dans le réseau de santé du Québec. Engagée au début de 2004, elle ne conserve pas son poste de coordonnatrice clinique pendant très longtemps et ce, à cause des fusions. Lors de la mise en place de celles-ci, elle a postulé pour un poste de gestionnaire, qu'elle a obtenu dans un CLSC.

##### 4.10.1 Message véhiculé dans la situation de communication

Elle cherche une certaine collaboration auprès de ses employés en étant tout d'abord compréhensive et en démontrant les aspects positifs du changement. Son grand sens de l'écoute, lui permet de bien connaître les préoccupations de ses employés. Cette candidate semble même mieux connaître l'incertitude véhiculée par les intervenants que celle vécue par

elle-même. Ce qui prouve qu'elle accorde de l'importance à ses employés, et cela passe par une plus grande présence physique au travail.

Étant dans ses débuts dans la gestion, cette personne apprend à travers ses connaissances et ses quelques expériences à gérer une équipe. Ne faisant pas de rencontres individuelles et en invitant ses employés à communiquer avec elle au besoin, elle propose implicitement le but commun à ses employés. Dans ce cas-ci, il y a peu de participation des employés dans le développement de la relation, ce qui nous permet de qualifier cette relation d'indifférence selon la typologie de St-Arnaud (2003). Ce type de relation permet d'expliquer les confrontations qu'elle rencontre, à l'occasion, puisque l'employé exprime son quotidien à travers l'argumentation.

#### 4.10.2 L'authenticité du Moi dans les relations interpersonnelles

En tant que gestionnaire intermédiaire, elle trouve que la principale difficulté de répondre aux besoins de l'institution provient de cette surcharge de travail imposée. La fusion a entraîné des coupures de postes et cela entraîne un prolongement des heures de bureau. Elle a donc moins de temps disponible pour ses projets personnels.

De plus, si ses intervenants ne sont pas capables d'expliquer leur réalité quotidienne et les problèmes associés au changement, cette gestionnaire autant que la direction, ne pourront agir sur leur bien-être quotidien. N'ayant pas les indicateurs adéquats de la part des intervenants, elle se retrouve dans l'impossibilité d'obtenir une interprétation commune et juste de leur situation de travail. Laissée seule avec elle-même, cette personne souffre de cette incapacité de communiquer le malaise vécu par ses propres intervenants. Toutefois, cette gestionnaire est consciente qu'elle doit évaluer ses propres limites et que la journée ne comporte que 24 heures. Ainsi, elle priorise ses actions avec son regard optimiste et elle transforme le changement en résultats positifs.

#### 4.10.3 Métacommunication entre les désirs personnels et ceux de l'organisation

Cette gestionnaire possède une grande ambition personnelle pour son organisation. Très tôt, à la suite de son embauche, elle a manifesté son désir de progresser dans la structure. Sa plus grande inquiétude, jusqu'à ce jour, provient justement de cette réorientation vécue après la fusion des établissements. Évidemment, cet investissement personnel se reflète dans le type de communication qu'elle envoie vers ses employés. Au centre de cette transition, ses discours sont orientés vers un désir de maintenir un bon service à la clientèle. Dans cette optique, elle mobilise ses équipes en fonction des besoins des patients et que ceux-ci ne vivent pas les contrecoups de cette fusion.

En somme, en ayant des désirs de répondre aux besoins de l'organisation dans l'intention de progresser dans la structure, cette gestionnaire demeure une personne proche des préoccupations des employés ce qui lui occasionne des remises en question personnelles. Elle se demande quelques fois si elle réussit à bien communiquer le message.

Tableau 4.9 Analyse du discours de la candidate 9 par arbre thématique

Thèmes	Catégories	Extraits du message d'un gestionnaire
Changement planifié	Imposition de but	« Je veux dire que dans les phases d'acceptation du changement. Ça été imposé tout ça. Ce n'est pas l'organisation qui est visée. C'est la nouvelle structure. »
Besoin de l'institution	Exigence d'avancer	« Il y a des choses où on a du contrôle. il y a des choses où on peut freiner. si on veut les changements. Ben pas freiner, parce qu'ils sont en cours mais on peut moduler un peu la façon qu'on veut. »
	Intelligibilité	« Faque, je dis oui il y a une décision qui est prise. essayons de voir en quoi ça dérange notre fonctionnement. Essayons de documenter ça, pis après c«a, je vais essayer de le nommer, je vais essayer de dire pourquoi nous on voudrait des changements. »

Cadrage personnel	Investissement personnel	« de pas savoir où je me situerais, pis quel poste que j'aurais dans l'organisation. Si j'en aurais un ou pas. C'est lourd, c'est lourd parce que tu veux t'investir à cent pour cent avec l'équipe où t'es. »
	Impossibilité de satisfaire tous	« En ce qui me concerne, je trouve que ça s'est bien passé tout ce processus là. Certains disaient que c'était lent, d'autres disaient que c'était pas assez vite parce que dans le fond chacun...ça ne pouvait pas correspondre aux besoins de chacun. »
Situation de communication	Mobilisation	« Donc, c'est sûr que c'était de mobiliser les équipes, puis de centrer cela sur le service à la clientèle. Pis de dire dans le fond, les usagers soient pas touchés par ça. »

#### 4.11 Points saillants de la présentation des résultats

En conclusion, cette présentation des résultats nous montre déjà un portrait global de la situation vécue suite à l'imposition du changement planifié. Nous notons une évolution différente de la mise en place de la fusion selon les différentes institutions de la santé rencontrées. Il y en a qui ont déjà atteint une vitesse de croisière, pour certains c'est le chaos total, tandis que pour d'autres ils sont en plein tourbillon, essayant de garder la tête hors de l'eau. L'autre aspect à considérer dans cette recherche est que les neuf candidates proviennent de deux réalités, celle des CLSC et celle de l'hôpital. Cette fusion devient conséquemment une opportunité de rapprocher les individus offrant les mêmes services, ainsi que de connaître l'Autre, souvent critiqué. Selon les dires, les gens travaillant en CLSC ont la réputation d'être des paresseux (candidate 1) tandis que les gens à l'hôpital sont les « gros méchants » qui absorbent tous les services. Ensuite, sans effectuer une analyse approfondie des mots employés pour exprimer leur situation, il est d'intérêt pour cette recherche de noter la récurrence fréquente du mot *difficile* dans l'ensemble des discours.

Les propos résument également une grogne de non-consultation et de remises en question du changement. Celles-ci ne se vivent pas seulement auprès des gestionnaires intermédiaires,

mais également auprès des employés. Ainsi, les gestionnaires intermédiaires doivent demeurer à l'affût des résistances au changement, pour cela ils se préparent et évitent l'inévitable. Une situation paradoxale que nous allons mieux comprendre en effectuant une analyse et une interprétation des discours recueillis des candidates.

## CHAPITRE V

### L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Dans ce désir d'expliquer la transmission d'un changement planifié, nous allons procéder à l'interprétation et à l'analyse des données selon les éléments théoriques développés précédemment. Avant de procéder à l'analyse du discours selon les trois concepts du cadre conceptuel, nous allons effectuer un rappel des intentions de recherche, suivi des répercussions d'un changement planifié sur la structure.

#### 5.1 Rappel des intentions de recherche

Basés sur les principes d'un changement planifié, dans lesquels la communication prescrit un nouveau rôle pour chaque travailleur dans cette nouvelle structure fusionnée, nous avons posé que le gestionnaire intermédiaire joue un rôle primordial. L'importance accordée à son poste provient de sa centralité dans la typologie de Mintzberg (1979) qui occasionne la nécessité de faire le lien entre deux réalités : le terrain des intervenants et la direction, lieu de décision de la planification de ce changement. Ensuite, nous avons montré l'importance des relations interpersonnelles dans la construction de l'identité du travailleur, une construction identitaire qui s'effectue à partir du vécu de l'individu selon l'approche de la communication au travail dans une dynamique systémique. Par ailleurs, l'individu est confronté à une obligation de répondre à ses besoins personnels en réalisant ceux de l'organisation (Aubert et de Gaulejac, 1991). Aubert et de Gaulejac ont montré que le gestionnaire est pris dans une spirale psychologique qui l'oblige à se défendre pour continuer à travailler. À ce sujet, Dejours (1993) explique que cette souffrance ressentie en milieu de travail va être atténuée par le développement de stratégies de défense par les gestionnaires intermédiaires.

Ainsi, dans une situation de lutte contre la souffrance et l'angoisse perpétuelle d'échouer, le gestionnaire doit développer des stratégies défensives pour répondre à deux enjeux personnels communicationnels : les enjeux symboliques et les enjeux opérationnels. Sur quoi, nous nous sommes demandé comment il parvenait à transmettre un changement organisationnel planifié dans cette position coincée entre la direction et les employés. Dans cette recherche, il devient pertinent de prendre en considération l'étude des relations interpersonnelles pour comprendre le développement de ces stratégies communicationnelles, mais surtout explorer les moyens stratégiques utilisés pour répondre à ses deux enjeux communicationnels. Notre première intuition est celle que l'imposition d'un changement planifié place le gestionnaire intermédiaire dans une position délicate, où il ne peut pas parler du contenu du message. Cela affecte ses relations interpersonnelles et par le fait même, contraint le contenu du message, donc il se retrouve dans une situation de double contrainte. Ce point nous amène à notre deuxième intuition, celle qui note que le gestionnaire intermédiaire aux prises avec une situation de double contrainte doit utiliser des stratégies défensives pour communiquer. Cette défensive va se refléter dans sa communication du message sur le changement planifié à travers une lutte entre ses enjeux opérationnels et ses enjeux symboliques. Avant d'approfondir les différentes répercussions de ce changement dans la quotidienneté des gestionnaires intermédiaires, il est utile de préciser que l'intention de cette recherche n'est pas de déterminer les origines historiques de cette situation de double contrainte. Nous voulons explorer les moyens communicationnels utilisés par le gestionnaire intermédiaire pour parvenir à transmettre son message malgré sa position fâcheuse et délicate.

## 5.2 Répercussions du changement planifié sur les gestionnaires intermédiaires

Le chapitre précédent a permis de saisir les points saillants des perceptions du changement planifié et cette initiative facilite l'analyse de la réalité quotidienne des gestionnaires intermédiaires, à la suite des fusions des établissements de la santé. Ces propos recueillis montrent que le changement planifié est une source de confusion et de tromperie. « Comme

au niveau de la nomination souvent on pensait que les dés étaient déjà jetés avant la nomination, on pouvait mettre les noms sur les postes des gens. Faque ça des fois aussi on peut se sentir un petit peu lésé là-dedans » (candidate 2). Ce changement de poste imposé bouleverse les équipes et surtout les relations de travail établies depuis des années. L'homme n'est pas un robot, il a des sentiments envers ses collègues de travail : « Si on regarde, on a des réunions de gestion, mais si on s'en va à la cafétéria, on regarde qui mange avec qui. C'est les anciennes directions qui mangent ensemble. Faqu'on voit que le changement n'est pas totalement apprivoisé » (candidate 5). À ce sentiment d'être déplacé sans avoir le choix, se rajoute l'impression que la structure se complexifie : « Là c'est là que tu te rends compte qu'on s'est créé beaucoup de portes qu'il faut aller frapper soit avant d'avoir notre information ou notre autorisation » (candidate 4).

« Dans ce tourbillon, on demande aux gestionnaires intermédiaires de faire preuve d'ouverture et d'accepter le deuil de la mort de l'ancienne structure. Faque ce n'est pas un choix que j'ai fait moi, faque ça n'a pas été facile à accepter, tsé dans le fond tu as beau être ouvert au changement, mais tsé c'est pas toujours facile par rapport à ça » (candidate 8). Cette imposition d'une nouvelle structure s'effectue autant dans le milieu des CLSC qu'à l'hôpital : « Au début quand on a commencé la réorganisation des services courants j'en avais parlé avec ma directrice. Pis elle m'avait dit une fusion c'est une fusion, ça fait mal » (candidate 7).

Malgré toute cette mouvance de personnel et le départ de certains, il demeure que l'information doit continuer à circuler pour que les objectifs de l'institution puissent être accomplis : « C'est sûr que lorsqu'on veut faire des changements, ça prend beaucoup de communications. il faut vraiment trouver des façons de communiquer sinon les informations ne nous viennent pas automatiquement » (candidate 7). Ce propos réitère l'importance de la communication dans l'implantation d'un changement. Une communication qui semble pour certain manquer d'authenticité ou de transparence des objectifs :

Et ce que je pense ce qui est le plus difficile pour les gens du plancher comme pour les cadres quand tu as le sentiment que tu as aucun pouvoir. Et c'est ce sentiment-là de non-concertation qui a amené encore plus de difficultés (candidate 6).

Mais vas-y, donne le ton message si tu veux que moi j'y crois et que je le transmettre. Donc ça, des fois, il y a des moments où je me disais l'information est retenue pourquoi elle est retenue. T'sé regarde tu peux me dire ça je ne peux pas vous le dire pour telle raison. (...) C'est frustrant ça veut dire je ne te fais pas assez confiance pour pouvoir t'en parler. On est une équipe moi je pense qu'on est une équipe. T'es cadre, t'es support. Ça se passe à un niveau si tu veux que ça passe à l'autre niveau, il faut que ton information passe (candidate 2).

L'indignation de ces gestionnaires intermédiaires montre que la confiance ne règne pas dans les relations interpersonnelles avec la haute direction. Rogers explique qu'une rupture de la confiance peut provenir d'une différenciation entre le message véhiculé et les désirs conscients visés par ce propre message. « Lorsque la non-congruence est entre la conscience et la communication, on parle généralement de duplicité ou de tromperie » (Rogers 1968, p.239). Dans un intérêt de transmettre des objectifs d'un changement et de susciter la mobilisation du personnel, il est primordial d'éviter la tromperie ou la duplicité. Cette réflexion invite à prendre en considération la notion de confiance dans la relation interpersonnelle.

La confiance demeure un élément de base de la coopération dans le travail. Par ailleurs, à ce sujet, Dejourn indiquait que la « confiance n'est pas un sentiment, et qu'elle ne relève pas de l'ordre psycho-affectif. La confiance ressortit principalement à la déontique, c'est-à-dire à la construction d'accords, de normes et de règles encadrant la façon d'exécuter le travail » (Dejourn, 1993 p.223). Cette citation de Dejourn sur la confiance incite à nous pencher sur les relations interpersonnelles développées par le gestionnaire intermédiaire. C'est à l'intérieur des structures de relation que l'on peut mieux analyser la construction d'accords et de règles. Pour obtenir une coopération dans une relation interpersonnelle il faut établir des objectifs communs et de faire des évaluations avec les employés (St-Arnaud, 2003).

### 5.2.1 L'authenticité dans les relations interpersonnelles

Selon Dejours (1995, p.67), il y a trois éléments à considérer pour qu'un espace de discussion se développe pleinement faisant de la sorte référence au concept d'espace public, où les affaires de la cité sont discutées. Ces trois éléments, l'authenticité, l'intelligibilité et les stratégies de défense peuvent être identifiés à travers la communication. Dans le but d'obtenir une interprétation commune dans une situation de communication, il faut tout d'abord être authentique envers les autres dans l'expression de ses intentions. Les luttes de pouvoir, le dévoilement de son opinion et l'impression d'être jugé sont autant d'obstacles pour parvenir à une véritable authenticité. « En règle, l'authenticité ne peut être escomptée que si entre ego qui parle et autrui qui écoute existe une relation d'équité. Prendre la parole pour exprimer publiquement ses raisons d'agir comporte toujours un risque » (Dejours, 1995, p.70). Cette équité, St-Arnaud (2003) l'exprime dans la recherche d'un objectif commun à travers sa structure de coopération :

(...) cela signifie que, quel que soit le point de départ, la première préoccupation de l'acteur en quête de coopération est de s'assurer que le but proposé soit par lui (structure de pression), soit par son interlocuteur (structure de service), puisse devenir un but commun. La formulation du but reflète ce que l'acteur et l'interlocuteur veulent faire ensemble, chacun y voyant son intérêt et acceptant d'y contribuer. Ils deviennent alors des partenaires dans la poursuite de ce but commun (St-Arnaud, 2003, p.87).

De plus, cette idée de transparence est très présente dans les dires des candidates interrogées : « Dès que ça bouge, qu'il y a quelque chose, je leur donnais ils avaient toujours tout au fur et à mesure. J'ai toujours été très transparente » (candidate 5).

Si on s'attarde plus précisément au type de relation entre certains gestionnaires et leur personnel, on la qualifierait d'une relation de pression selon le modèle de St-Arnaud (2003). En jouant le rôle de l'acteur, le gestionnaire intermédiaire a le mandat de réaliser le changement, en donnant des directives claires à son personnel :

La structure de pression est caractérisée par le fait que l'acteur détermine le but de la rencontre et que ce but ne peut être atteint sans que l'interlocuteur fasse quelque chose. (...) Dans une structure de pression, l'interlocuteur est ordinairement considéré comme une source d'informations au moment de l'évaluation et, par la suite, comme celui qui exécute les directives ou les avis professionnels. (...) Souvent, il devra passer à l'action pour que le but de l'intervention soit atteint (St-Arnaud, 2003, p.80-81).

Par ailleurs, la relation qu'entretiennent les candidates (2, 6, 8) avec la direction se différencie de la relation de pression qu'elles pratiquent avec leurs employés. Jouant le rôle de l'interlocuteur, cette fois-ci, dans la typologie des structures de St-Arnaud, ces candidates ont la particularité de maintenir une relation dite de service avec leurs supérieurs. « Dans la structure de service, l'atteinte du but repose, habituellement, sur la compétence de l'acteur (...) on lui fait confiance pour bien évaluer une situation, pour proposer des solutions ou pour encadrer une démarche de changement » (St-Arnaud, 2003, p.84).

Ce sont de leur propre initiative que ces candidates vont prendre rendez-vous avec leur supérieur pour leur demander conseil et un soutien professionnel. Cette réalité se reflète dans les propos de la candidate 5 qui veut rencontrer sa directrice pour l'aider à sortir de son épuisement professionnel. « J'ai le vertige. Ben tu vois cette semaine. Tu arrives en plein dedans. Cette semaine je vais rencontrer ma directrice pour voir comment est-ce que je pourrais me libérer, me délester de certaines tâches. mais je suis toujours imputable et je suis toujours responsable. »

Le danger de ce type de relation interpersonnelle, c'est que le gestionnaire intermédiaire devienne dépendant de toutes les décisions prises par ses supérieurs en retirant son sens critique. « Dans une réaction de dépendance, non seulement le client prive-t-il l'intervenant de l'information qui lui permettait d'adapter le savoir disciplinaire à son cas particulier, mais il n'accorde aucune crédibilité à sa propre expérience ni à ce qu'il connaît de sa situation. » (St-Arnaud, 2003, p.85).

(...) donc, c'est sûr quand on te dit quelque chose, on le pense, pis finalement après on a quelque chose d'autre un ordre qui vient de plus haut donc on est obligé de changer la ligne pis on n'a pas le choix. (...) C'est sûr que ç'a été difficile parce que j'avais l'impression de trahir, j'avais l'impression de trahir mon équipe. C'était mon équipe. Un moment donné je me suis même fait reprocher d'être du bord de l'équipe plutôt que d'être du bord de la gestion (candidate 2).

Le rôle du gestionnaire intermédiaire est justement de faire saisir la réalité de l'équipe à ses supérieurs. On lui reproche même que de défendre les intérêts de son équipe n'est pas le principe qu'elle doit appliquer dans sa gestion. Dépourvue d'esprit critique, la gestionnaire intermédiaire ne participe plus à la relation et elle compromet l'efficacité organisationnelle.

Pendant que les autres candidates (3, 5, 9) pratiquent davantage une relation de coopération dans leurs échanges interpersonnels, il demeure que le reste des candidates chevauchent quotidiennement deux structures de relations interpersonnelles. Celles-ci forment deux réalités distinctes, l'une impliquant la réalité quotidienne du personnel infirmier et l'autre concernant l'attribution de mandats par leurs supérieurs. Le seul point de convergence entre ces deux mondes, c'est la construction de ce message que le gestionnaire intermédiaire doit transmettre à son personnel.

C'est pas la même réalité, faque ça les gens ne comprennent pas ça, pis c'est ça qui est difficile comme cadre intermédiaire, tsé tu es pogné. je m'appelle une tranche de single Kraft entre deux tranches de pain, ils ne se parlent, les deux tranches de pain, ils ne savent pas ce que un fait et ce que l'autre fait (candidate 8)

(Pour) les intervenants, les cadres intermédiaires, on est la première personne qu'ils rencontrent, qui va dire ce qui ne marche pas, c'est toi qui manges le coup. Pas eux – autres en haut, ce n'est pas la haute direction, en haut. l'impact n'est pas aussi (important). (candidate 7)

je pense que les cadres intermédiaires on est toujours un peu coincés entre l'arbre et l'écorce (candidate 4).

Cette position contraignante entre les employés et la haute direction conjointement avec les effets du changement planifié énoncés plus tôt ont pour effet de moduler le contenu des messages émis par le gestionnaire intermédiaire selon la réalité vécue. La réalité du terrain

n'est pas la même que celle de la direction avec sa planification et ses objectifs à atteindre pour le changement. Le gestionnaire intermédiaire doit modifier son langage selon la situation dans laquelle se retrouve son interlocuteur. Dans cette optique, il ne peut jamais modifier leur langage sous la forme d'un méta-langage et parler de sa propre situation vécue personnellement. Il devient difficile pour l'individu de parler de sa situation de travail, il y a un manque de métacommunication. Cette première partie d'analyse permet déjà de ratifier notre première intuition, selon laquelle l'imposition du changement contraint le contenu du message transmis et oblige le gestionnaire à se placer dans une position de double contrainte, donc dans une impossibilité de métacommuniquer.

### 5.2.2 L'intelligibilité, cette capacité de métacommuniquer

Pour qu'il ait une métacommunication, il faut que la personne demeure authentique dans ses relations interpersonnelles et qu'elle puisse modifier son comportement envers celles-ci. Dans notre étude, il faut que le gestionnaire soit capable de pouvoir changer son intentionnalité selon l'effet provoqué par le changement chez son personnel. St-Arnaud (2003) explique que pour corriger les causes de l'inefficacité de la communication, il faut avoir recours à une autorégulation. Nous avons vu dans le schéma (voir fig. 2.3) de St-Arnaud (2003) que les boucles de rétroaction permettent une remise en question des paroles prononcées et de l'intention visée. Par conséquent, celui qui transmet le message du changement a la liberté d'aller chercher les sentiments et les opinions de son interlocuteur pour mieux modifier ses sentiments et ses opinions. Cette possibilité n'est pas toujours mise en application :

Faque c'est difficile, donc il y a eu de la résistance au niveau des cadres, pis ça, j'aurais aimé qu'on en parle. De dire pourquoi ça te dérange de même toi ? C'est correct passe à d'autres choses à un moment donné. (...) mais de dire qu'il y ait quelqu'un qui est formé pour venir t'écouter et qui peut te donner des trucs justement pour dealer avec ça. On a eu une gestion du changement, mais c'est encore une fois, on aurait dit, que c'était tout programmé d'avance. (candidate 2)

Il n'a pas eu de métacommunication sur le changement et c'est ce qui semble ralentir le processus d'acceptation du changement de ce cadre intermédiaire. Cette incapacité de parler de son travail, Dejours (1995, p.67) la traduit par le risque de toucher à l'intelligibilité des individus. Dans son deuxième élément affectant une interprétation commune, Dejours parle de l'intelligibilité comme le risque que l'intelligence n'arrive plus à saisir la conscience et la connaissance des sujets :

(...) une difficulté à rendre compte de l'activité réelle de travail et des raisons d'agir qui la sous-tendent, ce qui nuit à la fois à la mise en visibilité et à l'intelligibilité, donc en dernier ressort à la communication des motifs d'action et à la qualité de la discussion. Le prix payé est la difficulté considérable rencontrée par celui qui travaille à faire comprendre à autrui son expérience de ce que nous avons rencontré sous le nom de réel du travail (Dejours, 1995, p.68).

La différence entre les deux structures de relation, celle de service avec la direction et celle de pression avec les employés, n'aide en rien le gestionnaire à réussir à parler de sa situation : « ils (les directeurs) ne s'en rendent pas compte, pis c'est les gestionnaires terrain qui ont à vivre avec ça. C'est vraiment entre les deux. Eux émettent des idées, tout est beau, (...) nous autres on les met en place, pis c'est nous qui vivons avec » (candidate 8).

Limités dans leur pouvoir, les gestionnaires intermédiaires ont peu de liberté dans leurs actions. Par contre, étant donné qu'ils occupent une place essentielle dans la structure, on leur demande de faire davantage comme la reconnaissance du travail des intervenants : « Aucune marge de manoeuvre, tu n'en as pas, mais on te demande de reconnaître tes membres par exemple » (candidate 6).

Dans la reconnaissance de leurs membres, la majorité des candidates rencontrées effectuent des évaluations annuelles des employés, mais la plupart d'entre elles les réalisent sur leur temps personnel. À notre grande surprise, nous avons appris que les ressources humaines accordent peu d'importance à ce type de travail. Puis, ce sont de leur plein gré que certains gestionnaires font le suivi d'objectifs, à l'intérieur de cartes de souhaits, le plus souvent, dans un souci de conserver une bonne relation interpersonnelle. Dejours explique la normalité de

la non-pratique de la reconnaissance parce qu'elle va contre l'idéologie du travail prescrit du changement planifié.

Reconnaissance au sens de constat, c'est-à-dire la reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet à l'organisation du travail. Ce premier volet de la reconnaissance se heurte à de grandes résistances de la part des hiérarchies, parce qu'elle implique du même coup la reconnaissance de l'imperfection de la science et de la technique, des failles de l'organisation du travail prescrite et du recours indispensable aux contributions des travailleurs pour faire fonctionner le procès de travail. (Dejours, 1993, p.225).

Cela explique que les gestionnaires intermédiaires reçoivent peu de reconnaissance et de soutien, parce que la haute direction ne veut pas reconnaître la nécessité de leur contribution pour l'organisation. En fait, cette angoisse générée par une non-reconnaissance du travail accompli occasionne chez les gestionnaires intermédiaires un surinvestissement dans le travail. Aubert et de Gaulejac résume bien cette attente informelle entre l'individu et l'organisation : « Elle (l'organisation) propose alors aux individus par un surinvestissement dans le travail, un système de défense contre l'angoisse, angoisse qu'elle contribue à générer en permanence » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.245).

Les gestionnaires intermédiaires se retrouvent seuls dans l'augmentation de leur tâche, dans les circonstances, ils en prennent davantage sur leurs propres responsabilités. Il y a un effort de certains gestionnaires pour la reconnaissance du travail infirmier, malgré cela, il demeure que ces propres gestionnaires ne reçoivent aucun soutien. Voici deux propos de la candidate 6 qui résument bien le déséquilibre psychologique chez les cadres intermédiaires :

C'est l'urgence d'une société. En fait, c'est toute une détresse psychologique par rapport à tout un réseau. C'est aussi simple que cela. Je nous regarde, nous les gestionnaires après, un an après la fusion, le trois quarts des cadres on est écoeurés d'être là. Parce qu'on se rend compte qu'on a rien de la pénurie. Ce qu'on amène on n'est pas écouté Pis c'est rien une question de prix.

Pis on se demande pourquoi il y a tant de burn-out. Pis qu'il y a tant de maladies mentales chez les infirmières pis le personnel de la santé. En fait, c'est nous autres qui les créent souvent par toutes les conditions qu'on envoie.

Dans cette situation de travail avec peu de soutien des autres, les gestionnaires intermédiaires développent des stratégies de défense. Ayant l'impression d'être seuls pour remplir les objectifs de l'entreprise, ils se mobilisent psychologiquement pour celle-ci.

### 5.2.3 Les stratégies de défense dans cette entreprise organisationnelle

Dans le modèle d'Aubert et de Gaulejac (1991), la mobilisation psychique se fait tout d'abord par un attachement profond envers l'entreprise :

Cela ressemble à l'amour, cela a l'apparence de l'amour, mais ce n'est pas de l'amour : c'est un *attachement* profond pour lequel un individu se trouve lié, et dont il ne peut et parfois ne veut se défaire. Dans la transaction entre le manager et son entreprise, on trouve, (...) un certain nombre des processus à l'œuvre dans le sentiment amoureux, mais il ne s'agit pas d'un rapport symétrique entre deux personnes (même si, dans la représentation, l'organisation est personnalisée (p.233).

Cet attachement pour l'entreprise se perçoit, pour certaines candidates interrogées, dans le développement de leurs relations avec leurs employés. « J'aime mes employés comme si c'était mes enfants » (candidate 6). Il y a également cette gestionnaire intermédiaire qui parle métaphoriquement de la séparation avec son équipe depuis la fusion comme d'une mère qui doit laisser aller son adolescent pour la vie adulte : « ton gars il est rendu à 18 ans, il faut que tu le laisses aller un moment donné, tu souhaites que ça va bien aller. Il y a des choses qui me tracassent, mais que je n'ai pas de contrôle dessus » (candidate 8).

Dans sa crainte de perdre cet objet d'amour, le gestionnaire intermédiaire s'investit dans une course vers la recherche de nouveaux défis pour oublier ses doutes et ses interrogations sur le sens de sa vie. « Le système psychique organisationnel transforme une angoisse intrapsychique liée à l'histoire personnelle du manager en anxiété liée à la situation de travail proposée par l'organisation (peur d'échouer, crainte de ne pas remplir les objectifs) » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.264)

E. Jacques (cité *in* Aubert et de Gaulejac, 1991, p.248) postule que l'anxiété paranoïde est une constante de l'inconscient et que le modèle de défense le plus commun contre cette angoisse est de projeter la menace interne à l'extérieur. Ces règles d'extériorisation de l'anxiété peuvent devenir des normes institutionnalisées. Conséquemment, ce processus devient un élément du fonctionnement organisationnel qui « protège la structure hiérarchique et évite les risques de désobéissance et de révolte » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.249). À l'intérieur du discours recueilli des candidates, on peut noter cette idée de faire porter le blâme des échecs du changement au gouvernement, ce qui équivaut, dans ce cas-ci, à l'extérieur de la structure de l'organisation. En voici, un exemple : « Ça aurait pas été ça que j'aurais fait, comme si j'avais été le ministre Couillard. Ce n'est pas ça que j'aurais fait » (candidate 8). L'apport de ce processus comme système de défense est important, car il répond à la fois à des besoins psychiques individuels et à une fonctionnalité de l'entreprise. « Il permet au Moi de chaque individu de se protéger contre l'angoisse interne. Comme système institutionnalisé, il permet au groupe d'effectuer les tâches qui lui sont assignées par une répartition fonctionnelle des rôles et du travail » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p.250)

E. Enriquez arrive à la conclusion selon sa typologie que les organisations engagent des individus ayant certaines caractéristiques communes avec l'entreprise et qu'ils peuvent s'adapter facilement à sa culture. « Il s'agit simplement de montrer que les entreprises ont tendance à engager des personnes ayant des comportements adéquats au style de l'entreprise ou quand, elles ne peuvent les trouver, à tenter de les transformer » (Enriquez, 1989, p.150-151). Cette réalité est relatée par nos participants qui indiquent que « la plupart des cadres ont des profils types de gens qui s'investissent et qui travaillent énormément » (candidate 6).

La mobilisation subjective nécessaire à la gestion ordinaire de l'organisation du travail ne peut pas être prescrite, avons-nous dit précédemment. Il est d'ailleurs inutile de prescrire, puisqu'elle est générée spontanément par les attentes vis-à-vis de l'accomplissement de soi. Le problème pratique auquel on a affaire est inverse. La plupart des sujets en bonne santé espèrent avoir l'occasion, grâce au travail, de construire leur identité dans le champ social. Cet espoir est tellement important qu'il se traduit, au plan éthique, par la revendication d'un *droit à la contribution (...)* en l'occurrence aux responsabilités dans l'organisation du travail (Dejours, 1993, p.230).

Ce désir d'accomplissement de soi se reflète dans cette relation entre l'Idéal du Moi, et « l'Idéal organisationnel » se traduisant par une acceptation de conditions de travail inhumaines pour pouvoir demeurer au sein de l'entreprise. Le gestionnaire intermédiaire accepte des contraintes structurelles illogiques, comme effectuer une fusion sans budget et sans ressources supplémentaires. « C'est beaucoup d'heures de travail dans une semaine, mais il y a des bons côtés aussi là. Pis c'est un peu le travail de gestionnaire, je pense c'est ça aussi c'est être capable d'en prendre » (candidate 4). L'individu accepte un contrat narcissique avec l'entreprise qui permet de réduire son angoisse d'être isolé et ce même contrat permet de renforcer son effort de travail pour l'entreprise.

Si tu tiens absolument à être aimé à tout prix, pis c'est ça qui est le plus important. Il y a des choses que tu entends, parce qu'il parle contre toi en arrière ben pis que ça vient te chercher, ça l'a ni queue, ni tête. Tu t'en sortiras pas comme gestionnaire. L'autre qui chose qu'il faut aussi, oui il faut que tu sois capable d'investir ok, mais que tu sois capable d'investir dans le sens...que tu es capable de donner à l'autre (candidate 2).

Un surinvestissement personnel qui se décrit comme une spirale, dans laquelle l'angoisse et la peur sont maintenues par l'entreprise, tandis que l'individu tente par une augmentation de sa productivité au travail d'obtenir une sécurité psychologique qui ne vient jamais. Au fur et à mesure que les rapprochements se font entre les objectifs personnels du gestionnaire et ceux exigés par l'institution dans son « Idéal organisationnel », il y a une idéalisation de l'institution. « Donc, c'est sûr que si tu veux survivre, il y a des choses qu'il faut que tu filtres. (...) Tu travailles pour ton organisation, tu ne vas pas y parler dans le dos » (candidate 2). Au cours de la fusion du Moi Idéal avec « l'Idéal organisationnel », le gestionnaire fusionne avec l'institution, ils ne font plus qu'un : « Ça aurait pu être ben plus grave, en plus dans ma position en tant que de chef de programme. C'est quand même...je représente quelque chose, je représente l'institution » (candidate 2).

Tôt ou tard, il arrive une rupture du Moi idéalisé créant un affaïssement du Moi idéal (devenu Idéal organisationnel) sur le Moi : « Pis là tu dis écoute ma grande c'est toi la plus jeune, tu es obligé de rester un 25 décembre. Tu dis calvince j'ai un problème moi. C'est pas moi ça. Je suis contre ça moi. Mais à quelque part, tu as une obligation de qualité » (candidate 6).

Après l'analyse des structures de relations interpersonnelles, nous avons mis en lumière que le gestionnaire intermédiaire se retrouve dans une position de double contrainte. Avec le modèle d'Aubert et de Gaulejac, nous venons de découvrir que le gestionnaire intermédiaire est investi psychologiquement, à un point tel qu'il devient *attaché* à son entreprise. Ces deux concepts confirment notre deuxième intuition, que le gestionnaire utilise des stratégies particulières dans sa communication, puisqu'il se retrouve dans une situation paradoxale.

### 5.3 Les stratégies communicationnelles employées par les gestionnaires

Les gestionnaires intermédiaires développent des stratégies de communication paradoxales en regard du poste qu'ils occupent dans la structure. Dans leur description de tâche, ils doivent transmettre les informations nécessaires à une meilleure compréhension du changement et les modifications apportées à l'organisation du travail, toutes les deux demandées par leur supérieur. Par contre, certains gestionnaires intermédiaires ne veulent pas devenir le sens que prend le message, ils créent volontairement une distance entre le contenu du message et les émotions qu'il suscite auprès d'eux. Cette distanciation leur permet de rester authentiques envers eux-mêmes leur évitant par le fait même d'engendrer des enjeux symboliques et, par la même occasion, développer ce qu'on appelle une stratégie de défense.

Une de leur stratégie défensive est d'utiliser une communication paradoxale. Par exemple, la candidate 8 dit ouvertement qu'elle est contre le changement mis en place, et puis dans la même phrase, elle leur précise que cela va être pour le mieux de tous. Elle serait supposée, selon les directives de ses supérieurs, diminuer la résistance au changement des employés. Toutefois, certains gestionnaires intermédiaires expriment à travers leur communication leurs désaccords pour se protéger psychologiquement de l'effet d'être le porteur du message. Ce qui a pour effet positif d'augmenter la coopération entre le gestionnaire intermédiaire et ses employés sans pour autant diminuer la frustration envers le changement. Il revient à l'employé de quitter ses fonctions ou d'accepter ses nouvelles conditions de travail.

### 5.3.1 Stratégies non paradoxales

Par contre, si le gestionnaire décide d'être le message et non seulement le messager, il s'engage émotionnellement dans le sens que prend le message (le cadrage). La situation de communication peut dans les circonstances prendre un tout autre sens, puisque l'ambition personnelle du gestionnaire intermédiaire à vouloir défendre les intérêts de l'organisation peut mettre complètement en péril les objectifs fixés. Il va avoir une rupture de confiance entre le gestionnaire intermédiaire et ses employés. Dans ce cas-ci, la frustration et la résistance au changement des employés sont dirigées vers le gestionnaire intermédiaire lui-même, ce qui peut entraîner une rupture dans la communication entre les deux parties. De plus, les employés ne seront pas mobilisés pour remplir les objectifs visés par le changement. Si le gestionnaire ne développe pas une stratégie de défense, la pression interne sera telle qu'il devra quitter son poste ou sinon il tombera malade.

### 5.3.2 Stratégies de communication positivistes

Les gestionnaires (candidate 3, candidate 5, candidate 9) qui utilisent les stratégies de communication dites positivistes se préoccupent davantage des objectifs du changement et des besoins de l'institution, dans le désir de progresser dans l'entreprise. Ils sont ancrés inconsciemment dans la mobilisation psychique décrite par Aubert et de Gaulejac (1991). Nous pouvons admettre que le changement est une représentation de leur identité. Pour eux, la résistance au changement de la part des employés est perçue comme un obstacle pour la réalisation du changement et par le fait même de leur objectif de carrière. En idéalisant de cette façon le but du changement, ce type de gestionnaire trouve la force de transformer les obstacles du changement en de petits objectifs intéressants à franchir. Vivant en harmonie avec la vision de l'entreprise et idéalisant leur position dans la hiérarchie, ces gestionnaires positivistes transmettent ce monde idéal à leurs employés. Ils leur promettent que le meilleur est à venir et qu'il ne suffit que d'être plus productif pour l'obtenir. En défendant sa pertinence et en utilisant une stratégie de communication positiviste, ces gestionnaires nous

ont expliqué, selon leur propos mots, qu'ils devenaient des représentants de leur unité de soins.

### 5.3.3 Stratégies de communication transparentes (Authenticité)

Pour les gestionnaires intermédiaires (candidate 1, candidate 6, candidate 8) qui ont la préoccupation des employés à cœur, les moyens utilisés pour communiquer leur message diffèrent du premier groupe. Le changement planifié prend l'aspect d'un élément perturbateur, puisqu'il crée des éloignements dans les relations professionnelles. Par ailleurs, ils doivent trouver d'autres moments au cours de la journée pour pallier à leurs relations avec les anciens collègues. Avec leurs employés, ces gestionnaires vont préférer les rencontres individuelles ou de groupe pour transmettre les nouvelles. De plus, l'utilisateur de cette stratégie de communication est une personne qui va remettre beaucoup en question ses actes et ses paroles. Il ne veut pas trahir ses employés, par conséquent, il a le sentiment de devoir expliquer sa position personnelle chaque fois qu'il communique une décision.

### 5.3.4 Stratégies de communication de détachement

D'autres gestionnaires (candidate 2, candidate 4) ont clairement indiqué qu'ils ne se souciaient ni des besoins de l'institution, ni des préoccupations quotidiennes des employés. Pour se distancer des résistances au changement, ils développent tout simplement une stratégie de défense, que nous avons qualifiée de détachement. À l'image d'un comédien, l'individu joue un rôle de gestionnaire dans l'organisation. En utilisant cette technique, il distingue sa propre personne des décisions qu'il doit prendre dans ses fonctions. De plus, selon nos observations, il arrive un point tel, où les employés énoncent le poste de la personne à qui s'adresse le message avant de verbaliser celui-ci, au lieu de préciser le prénom. Il y a donc un écart significatif et notable entre le poste de la personne et l'individu qu'il l'occupe. Dans cet esprit, le gestionnaire tente de faire un clivage entre ses émotions personnelles et les changements qu'on lui demande de mettre en œuvre. .

#### 5.4 Une typologie des gestionnaires selon les stratégies communicationnelles développées

Ayant développé sur les différentes stratégies de communication, il est possible à ce stade de développer une typologie des gestionnaires intermédiaires basée sur leurs relations interpersonnelles. Après cette analyse, nous considérons que chaque stratégie de communication est associée à un type de gestionnaire possédant des préoccupations particulières. Tout d'abord, il y a l'individu qui utilise la stratégie de communication transparente que nous qualifierions de gestionnaire «carrefour». Il se donne la responsabilité de faire circuler l'information, comme un policier gérant la circulation à un carrefour. Il assume sa responsabilité dans son rôle d'intermédiaire d'annoncer les décisions des supérieurs, mais il supporte mal lorsque celles-ci vont à l'encontre de ses valeurs. Dans ce type de situation de communication, il a l'impression de trahir ses employés. Ce gestionnaire connaît ses propres limites de soutien personnel et il sait qu'il est impossible de satisfaire les demandes de tous les employés. Pour lui, sa préoccupation première, c'est le bien-être des employés et que ceux-ci connaissent la vérité sur la situation de travail. Honnête, il désire présenter d'une manière authentique les nouvelles. Leur stratégie de communication est constituée de sentiments authentiques. En étant en lutte constante entre ses désirs personnels et ceux de ses employés, il sent l'obligation de divulguer sa propre pensée sur une décision prise par la haute direction. Dans cette optique, il va mentionner à ses employés son désaccord, s'il y a lieu, pour ensuite demander leur appui, souvent par une communication participative. De plus, ce gestionnaire a tendance à développer une relation de coopération (St-Arnaud, 2003) en établissement d'une façon conjointe le but commun ou l'objectif à atteindre. Comparativement aux autres gestionnaires, le gestionnaire «carrefour» va transmettre sa reconnaissance envers ses employés selon le sens que prend ce terme dans le dictionnaire, ce qui veut dire en exprimant ce sentiment lors de rencontres individuelles.

Par la suite, le deuxième type, celui du gestionnaire «mobilisateur» représente les individus qui tentent d'être disponibles à leur travail dans leur non disponibilité. Ce gestionnaire intermédiaire possède un regard critique envers la planification du changement et pour pallier ces mauvaises décisions, il va se mobiliser personnellement pour ses employés et ses clients. Désirant monter dans la hiérarchie, il possède des attentes très élevées envers la gestion. Ne

connaissant pas ses limites personnelles, son investissement personnel va souvent prendre des dimensions démagogiques, jusqu'à le rendre malade. L'investissement personnel se propage dans la situation de communication vis-à-vis les employés. Malgré les efforts pour conserver une belle relation avec ses employés, ce type de gestionnaire a tendance à développer une relation d'indifférence (St-Arnaud, 2003), où ce sont les employés qui doivent venir le voir. Dans une exigence d'avancer, il va trouver des stratégies de défenses personnelles pour survivre à une pression personnelle qui s'inflige lui-même. Parmi celles-ci, il y a la stratégie de communication de détachement qui vise à créer une distance entre l'individu et l'organisation. Certains vont préférer tout simplement verbaliser à leurs employés leurs limites, tandis que d'autres vont créer une zone tampon en verbalisant leurs émotions. En somme, tous les moyens utilisés par ce gestionnaire ont un point en commun celui d'une quête d'amour inassouvi qui se dirige vers un contrat narcissique avec l'organisation, comme l'explique Aubert et de Gaulejac (1991).

Pour ce qui est du dernier type, il s'agit du gestionnaire « courroie ». Pour lui, son rôle en tant que gestionnaire intermédiaire est d'amener ses collègues et ses employés à se rallier au processus du changement. Il est une courroie de transmission, conséquemment il se doit d'amener l'énergie des travailleurs vers les besoins de l'institution, dans ce cas-ci, celui des patients. Sa préoccupation primordiale est d'arriver à comprendre les raisons du changement pour ensuite les transformer en objectifs passionnants à atteindre. En trouvant des raisons à l'existence du changement, il résout le problème d'intelligibilité mentionné par Dejours (1995, p.67). Il a une attitude particulière vis-à-vis le changement, celle de toujours observer celui-ci d'un côté positif. Nul doute que leur stratégie de communication positiviste permet d'éviter toute résistance au changement de la part des employés. Donc, il idéalise le changement, car pour lui, une meilleure performance dans le présent amène un bien-être dans le futur. Dans le but d'assouvir ses désirs personnels, le Moi idéal se fusionne avec les objectifs fixés par l'entreprise, représentés par « l'Idéal organisationnel ». Pour la plupart, ils sont ancrés dans le tourbillon décrit par Aubert et de Gaulejac (1991, p.265) où l'excellence passe par l'attraction d'un monde meilleur offert par l'entreprise. Dans cette idéologie, l'augmentation des heures travaillées et la surcharge de travail deviennent une normalité à accepter. Contrairement au gestionnaire « carrefour », le gestionnaire « courroie » ne fait peu

ou pas du tout de rencontres individuelles avec ses employés. Il préfère arriver à perfectionner les outils de travail souvent au détriment d'un soutien émotif du personnel. Toutefois, il a moins de difficulté à être en accord avec le discours idéaliste de l'entreprise, puisque ses objectifs personnels sont en lien direct avec ceux de l'organisation. Uni avec les besoins de l'organisation, il va éloigner les personnes qui sont en conflit avec l'image et la crédibilité de l'organisation.

## CONCLUSION

Dans un désir de connaître les moyens utilisés pour transmettre un changement planifié et d'expliquer les stratégies communicationnelles associées, nous avons exploré la communication lors d'un changement d'une organisation publique de la santé au Québec. En considérant cette organisation comme un système qui met en place des individus ayant des relations entre eux, notre conception de l'entreprise publique était prédéterminée par un positionnement épistémologique mettant en œuvre le changement planifié dans une dynamique de la communication. Il va sans dire que l'organisation n'appartient pas au monde matériel, car il est impossible de la toucher et de la sentir (Mucchielli, 2004, p.9). Par conséquent, c'est à travers une considération de la communication dynamique développée dans les relations interpersonnelles que nous avons vu émerger une partie de l'essence totale de l'organisation. Inévitablement, il était inutile de passer par les organigrammes pour saisir la réalité des entreprises, il fallait absolument comprendre le vécu quotidien des travailleurs. Dans ces conditions, cette recherche s'inscrit dans un paradigme interprétatif, et cela a permis de réitérer l'importance de la communication dans la transmission d'un changement planifié, tout en permettant également de considérer le rôle que peuvent jouer les relations interpersonnelles dans la construction de l'identité des travailleurs. Conséquemment, les relations interpersonnelles peuvent être observées dans une perspective innovatrice, évitant ainsi de se limiter à la vision de lutte de pouvoir décrite par certains sociologues (Crozier et Friedberg, 1977).

Cette recherche a permis de considérer la communication interpersonnelle comme un facteur permettant l'interprétation par le gestionnaire intermédiaire du message transmis dans le discours organisationnel. Cette appropriation du contenu du message devient donc une construction de sens propre à l'individu selon son expérience vécue, ses émotions et les frustrations psychologiques propres à sa situation d'intermédiaire. En effet, sa position hiérarchique l'oblige à développer des stratégies communicationnelles, propres à son identité dans un but d'affirmation de soi. De plus, le modèle psychique managérial place l'individu

dans l'obligation d'intégrer ses propres objectifs avec ceux de l'organisation pour lui permettre d'exercer ses fonctions. Cette situation est la résultante d'une adéquation entre le discours officiel de l'organisation avec son explication explicite du changement planifié et le désir personnel de l'individu d'accomplir son champ d'action dans ce contexte organisationnel. Une situation paradoxale, puisque pour exercer plus de liberté dans ses fonctions, le gestionnaire n'a d'autre obligation que d'exercer ses tâches quotidiennes selon les stratégies prônées par l'entreprise. Un choix qui l'enfoncé plus profondément dans une spirale de tensions psychologiques entre l'affirmation de son Moi personnel et d'une dépendance des dispositifs socio-affectifs de l'organisation du travail. Pour continuer à travailler sainement, en quelque sorte de survivre, il est dans l'obligation d'utiliser des mécanismes de défense. Ceux-ci se traduisent dans la transmission d'un changement par l'utilisation de stratégies communicationnelles paradoxales.

Les résultats de cette recherche permettent d'affirmer que les stratégies communicationnelles développées par le gestionnaire intermédiaire lors d'un changement planifié lui permettent de se sortir des contraintes paradoxales pour continuer à survivre dans l'organisation. L'un des moyens employés est celui de transmettre le contenu du changement aux intervenants en le teintant de leurs émotions. De cette manière, les gestionnaires intermédiaires peuvent réagir au changement à travers leurs émotions vécues. Ainsi, ils évitent la répression et l'inhibition de leurs expressions émotionnelles. Cette impossibilité d'exprimer ses émotions trouve sa source dans les fondements mêmes du changement planifié, ce dernier étant implanté dans un esprit rationnel et d'imposition, à l'intérieur duquel la négociation et la discussion n'ont pas leur place. Or, ces stratégies communicationnelles deviennent paradoxales puisqu'il y a une dissociation entre les réactions émotionnelles de rejet et l'engagement contenu dans le message de la direction.

Il faut noter que ce n'est pas l'ensemble des gestionnaires qui utilisent des stratégies communicationnelles paradoxales. tout dépendant de leur relation interpersonnelle développée, ainsi que de l'importance de leur engagement psychologique dans le discours de l'entreprise. Puisque si les structures mentales du gestionnaire et les systèmes sociaux

proposés par l'entreprise se correspondent à un point tel, alors on ne sait plus qui produit l'autre (Aubert et de Gaulejac, 1991). Dans ce cas-là, les gestionnaires réutilisent le discours déjà planifié dans la transmission du changement sans utiliser leur esprit critique et sans, non plus, véhiculer d'émotion contre le changement. Ce type de stratégies communicationnelles qualifiées de positivistes est utilisé par des gestionnaires qui idolâtrèrent l'organisation et ses décisions.

Une des limites de cette recherche est de considérer la communication organisationnelle d'un changement organisationnel seulement dans l'une de ses formes, celle d'un changement intentionnel et planifié. En outre, il existe d'autres types de changement organisationnel, comme ceux qu'on qualifie d'émergents qui trouvent leur origine auprès des employés eux-mêmes. Dans l'intention de connaître la métacommunication sur le changement, nous avons pris en compte les savoirs de gestionnaires intermédiaires dans un processus de discussion. Toutefois, certains changements planifiés radicaux n'ont pas la manœuvre temporelle nécessaire aux délibérations et requièrent une volonté centrale d'un leadership fort. Dans cette recherche, le changement planifié s'inscrit également dans un contexte politique plus large que nous n'avons pas abordé. En effet, certaines décisions sont prises selon les besoins de la population ou tout simplement selon l'image et le leadership du chef du parti au pouvoir.

Par ailleurs, il est à noter que cette recherche pose un regard accusateur sur le paradoxe communicationnel, le présentant comme un obstacle à une interprétation commune. Malgré cela, le paradoxe demeure un élément qui permet d'être créatif et, par la même occasion, de sortir d'un cadre de pensée. Il arrive même que cette double contrainte soit reproduite par les individus pris dans cette situation, ce qui engendre un bouclage de contraintes et augmente l'incapacité généralisée d'apprendre à apprendre. Dans ces circonstances, le processus de communication est rompu et il empêche une continuité dans l'apprentissage organisationnel. Malgré tout, cette situation paradoxale n'apporte pas seulement des effets négatifs. Ce processus est souvent utilisé comme un ressort de créativité par les thérapeutes pour sortir un patient de sa situation problématique, en d'autres mots, son cadrage habituel. À ce sujet,

Bartunek (1988) précise que « La gestion paradoxale serait alors une occasion pour mettre l'organisation sous pression et modifier les schémas de pensée » (cité *in* Giordano, 2003, p.116). Dans la vision de cet auteur, le paradoxe n'est plus synonyme de dysfonctionnement, mais plutôt de technique communicationnelle pour créer une meilleure relation. Malgré les apports appropriés de l'approche interprétative, nous croyons qu'il serait pertinent de faire une étude sur le même sujet, en utilisant une approche plus créative.

En somme, l'apport cette recherche pour la transmission d'un changement planifié demeure unique, surtout en ce qui concerne la formation et le développement personnel des gestionnaires. Avec son regard sur la situation vécue du gestionnaire, on se rend compte que trop peu d'entre eux travaillent dans un milieu favorisant la participation avec des dispositifs de communication transversaux et collatéraux. Ce manque d'intérêt pour la communication dans un milieu collectif, tel le travail, dénote une méconnaissance de la métacommunication. Par conséquent, il serait utile d'orienter la formation gestionnaire vers les aspects communicationnels lors de la gestion d'un changement organisationnel. Ce qui permettra ainsi au gestionnaire de mieux communiquer et vivre avec ses dimensions affectives et symboliques.

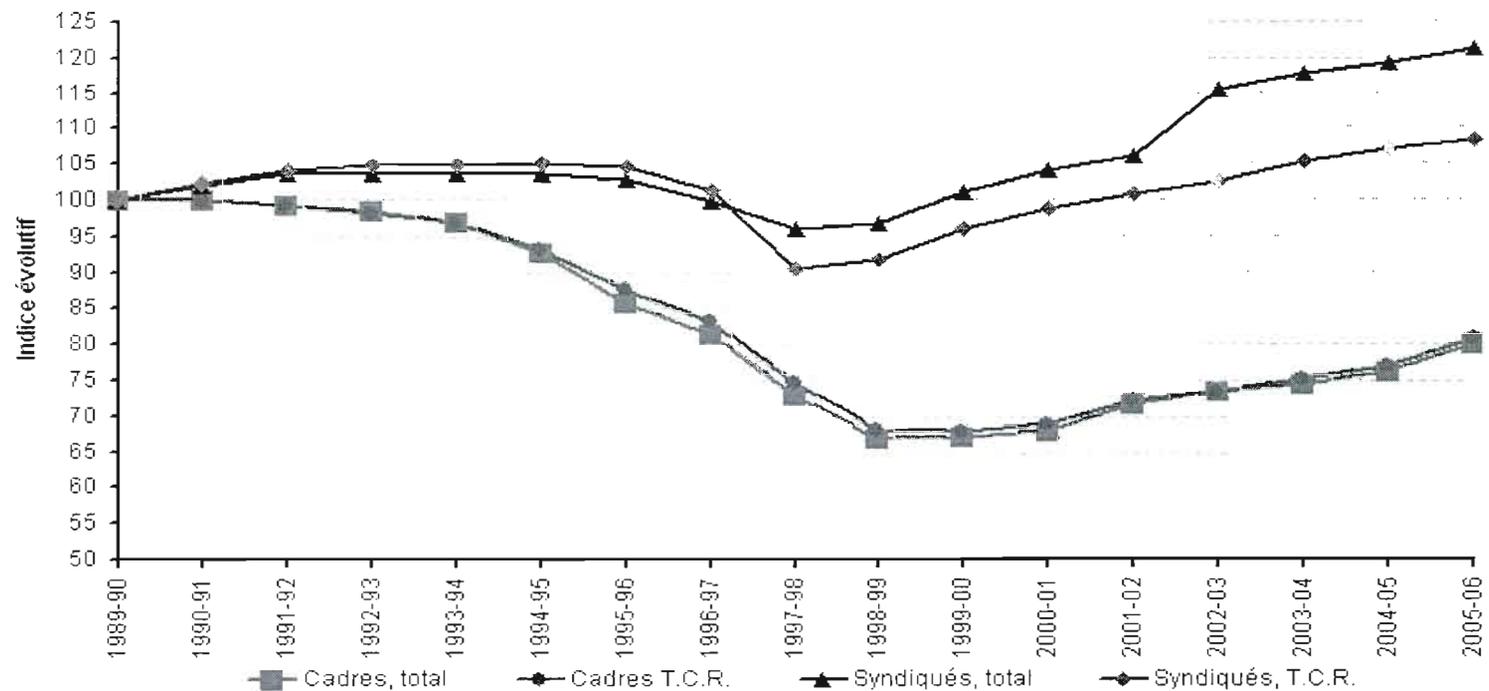
D'ailleurs, il serait intéressant dans le cadre d'une autre recherche portant toujours sur un regard dynamique et systémique dans les organisations, d'apporter un questionnement sur l'importance de la personnalité dans la sélection de gestionnaires. À ce sujet, Goffman (1974) a beaucoup développé au cours de ses recherches l'aspect de façade personnelle de la sphère publique qui se différencie de l'ensemble de la personnalité de l'individu. Un autre aspect à découvrir serait celui de l'importance du chef dans une société portée par l'angoisse. Plusieurs candidates nous ont mentionné l'importance du rôle joué par leur grand directeur de leur institution. Terminons notre propos avec une citation de l'ouvrage *De la horde à l'État* d'Enriquez qui mesure bien l'ampleur de la portée rassurante des paroles d'un chef :

Dans la mesure où nous vivons dans des sociétés chaotiques, continuellement bouleversées par la science et la technologie, par les luttes de classes, les révolutions et les coups d'État, donc, dans des sociétés où chacun est pris dans un tourbillon et se sent vaciller, tous ceux qui énoncent un discours du *plein*, de *l'harmonie*, du *consensus* sont particulièrement bien entendus. (Enriquez, 1983, p.368)

## APPENDICE A

Évolution selon la catégorie, 1989-1990 à 2005-2006  
(graphique)

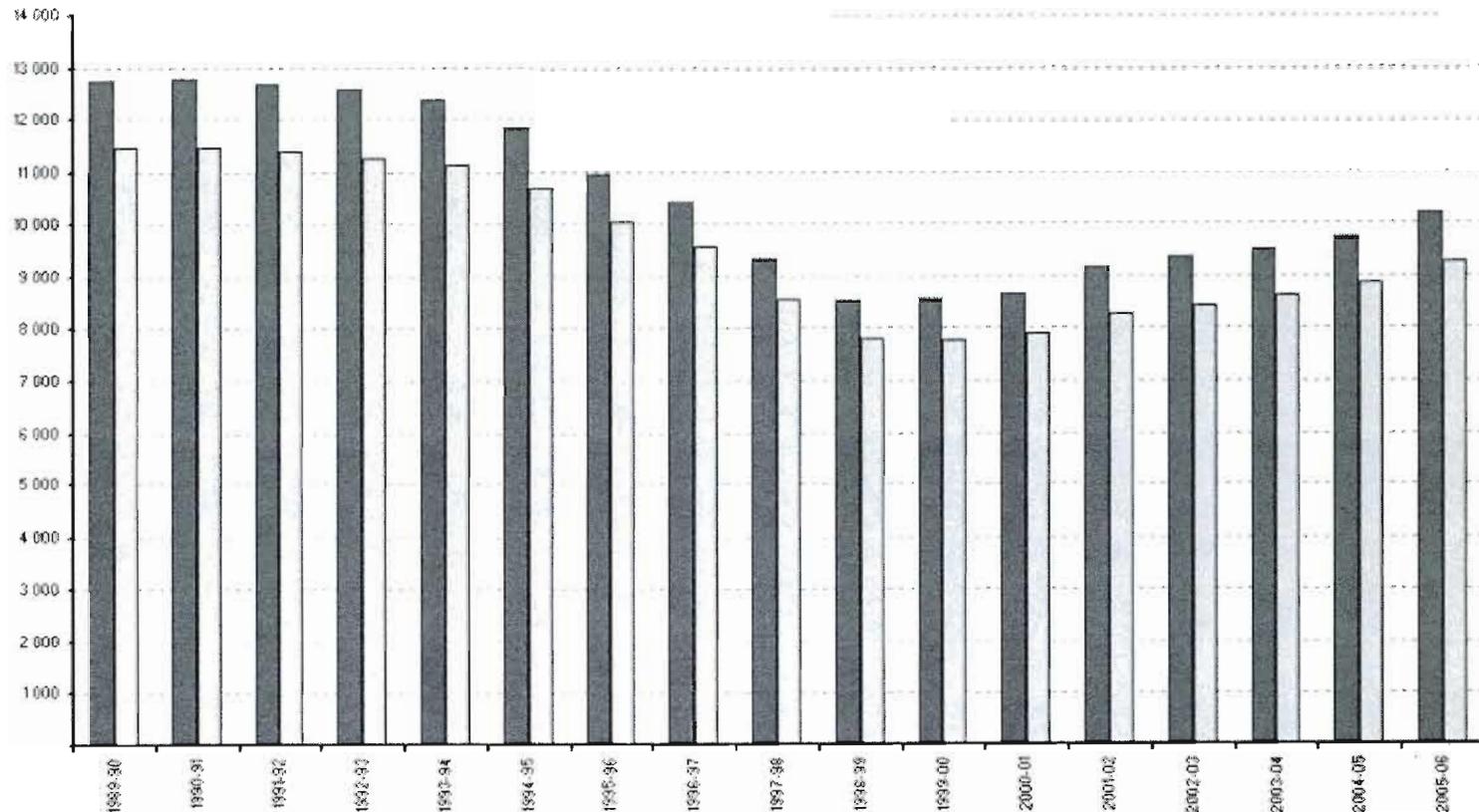
ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF CADRE ET SYNDIQUÉ DU RÉSEAU D'ÉTABLISSEMENTS SOCIO-SANITAIRES QUÉBÉCOIS, CALCULÉ EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET, SELON LE STATUT OCCUPATIONNEL, SITUATION OBSERVÉE AU 31 MARS, DE 1989-1990 À 2005-2006



Source : Personnel du réseau salariés et cadres, Système R22, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec ([www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca)).

Nombre de cadres, 1989-1990 à 2005-2006 (graphique)

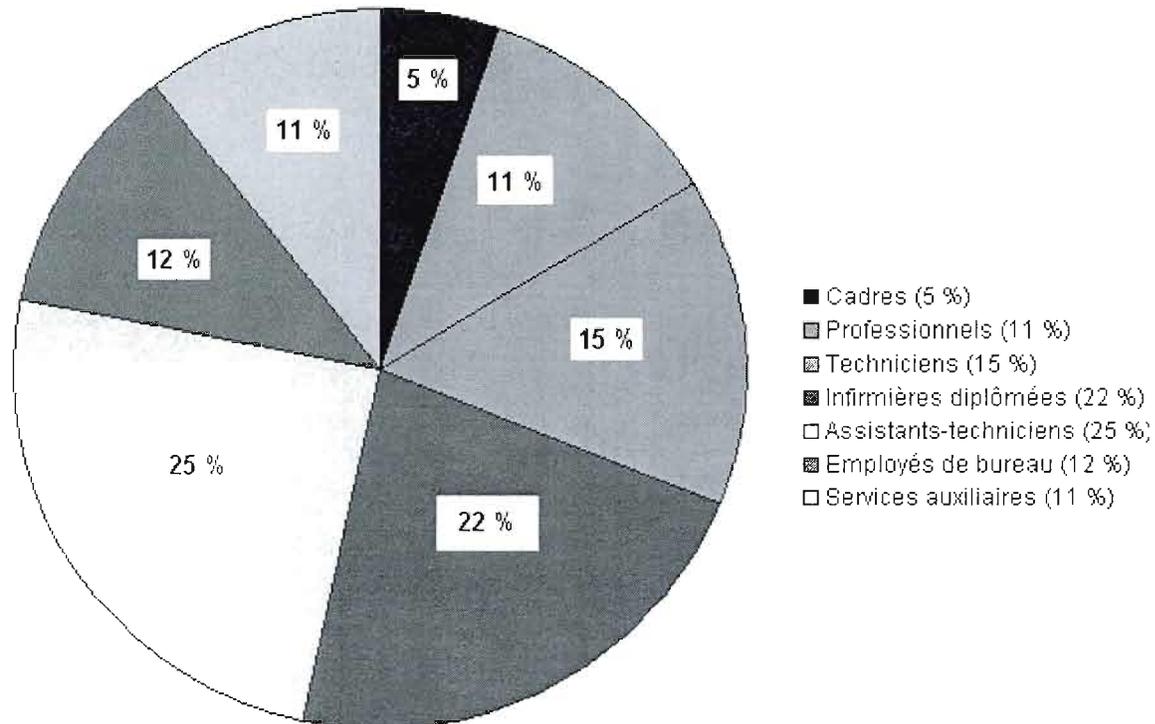
NOMBRE DE CADRES, CALCULÉ EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET, DANS LE RÉSEAU  
D'ÉTABLISSEMENTS SOCIO-SANITAIRES QUÉBÉCOIS, SELON LE STATUT OCCUPATIONNEL, SITUATION  
OBSERVÉE AU 31 MARS, DE 1989-1990 À 2005-2006



Dernière mise à jour : 2007/02/18

## Répartition selon la catégorie, 2005-2006 (graphique)

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF DU RÉSEAU D'ÉTABLISSEMENTS SOCIO-SANITAIRES QUÉBÉCOIS, CALCULÉ EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET, SELON LA CATÉGORIE D'EMPLOI, 2005-2006

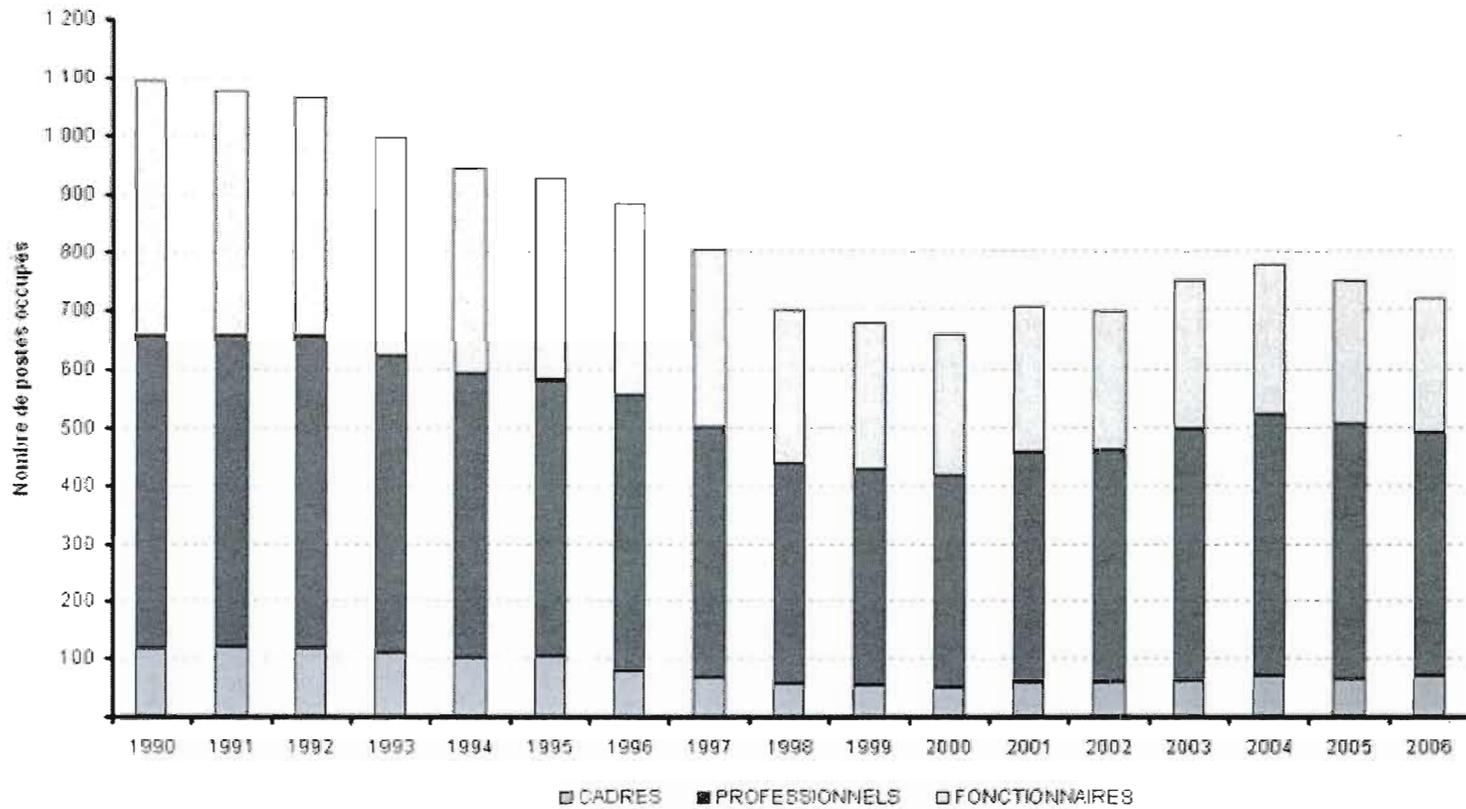


Source : Personnel du réseau : salariés et cadres, Système R22, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec ([www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca)).

MSSS, SDI, février 2007.

## Nombre de postes selon la catégorie, 1990 à 2006 (Graphique)

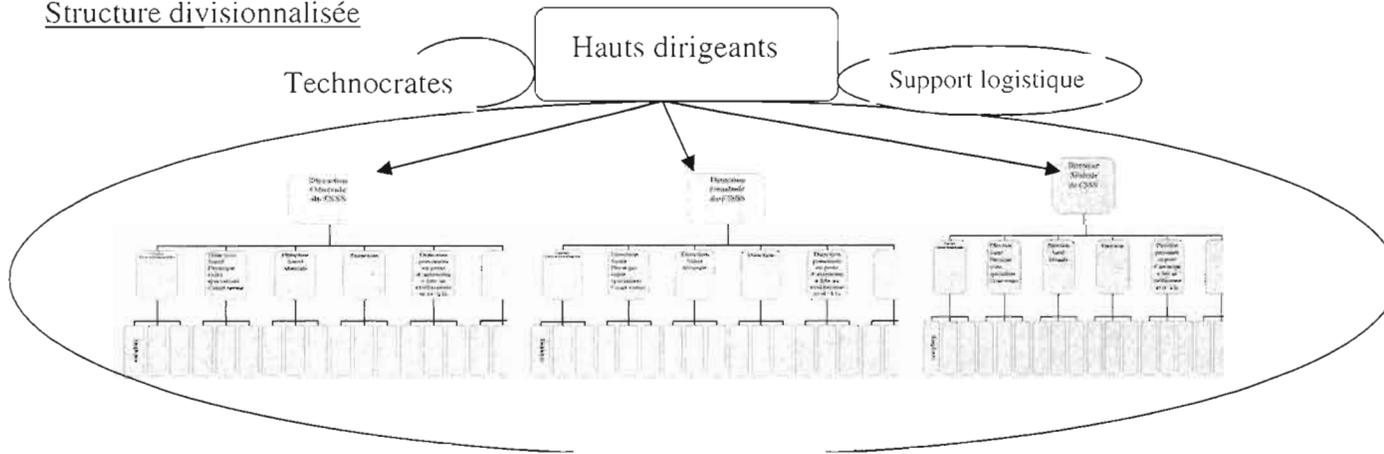
EFFECTIF ADMINISTRATIF DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC, SELON LA CATÉGORIE D'EMPLOI, SITUATION OBSERVÉE AU 31 MARS, DE 1990 À 2006



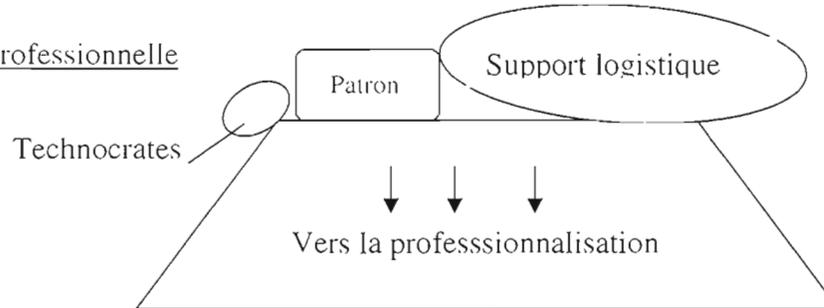
## APPENDICE B

# CONFIGURATIONS DE MINTZBERG (1979)

Structure divisionnalisée



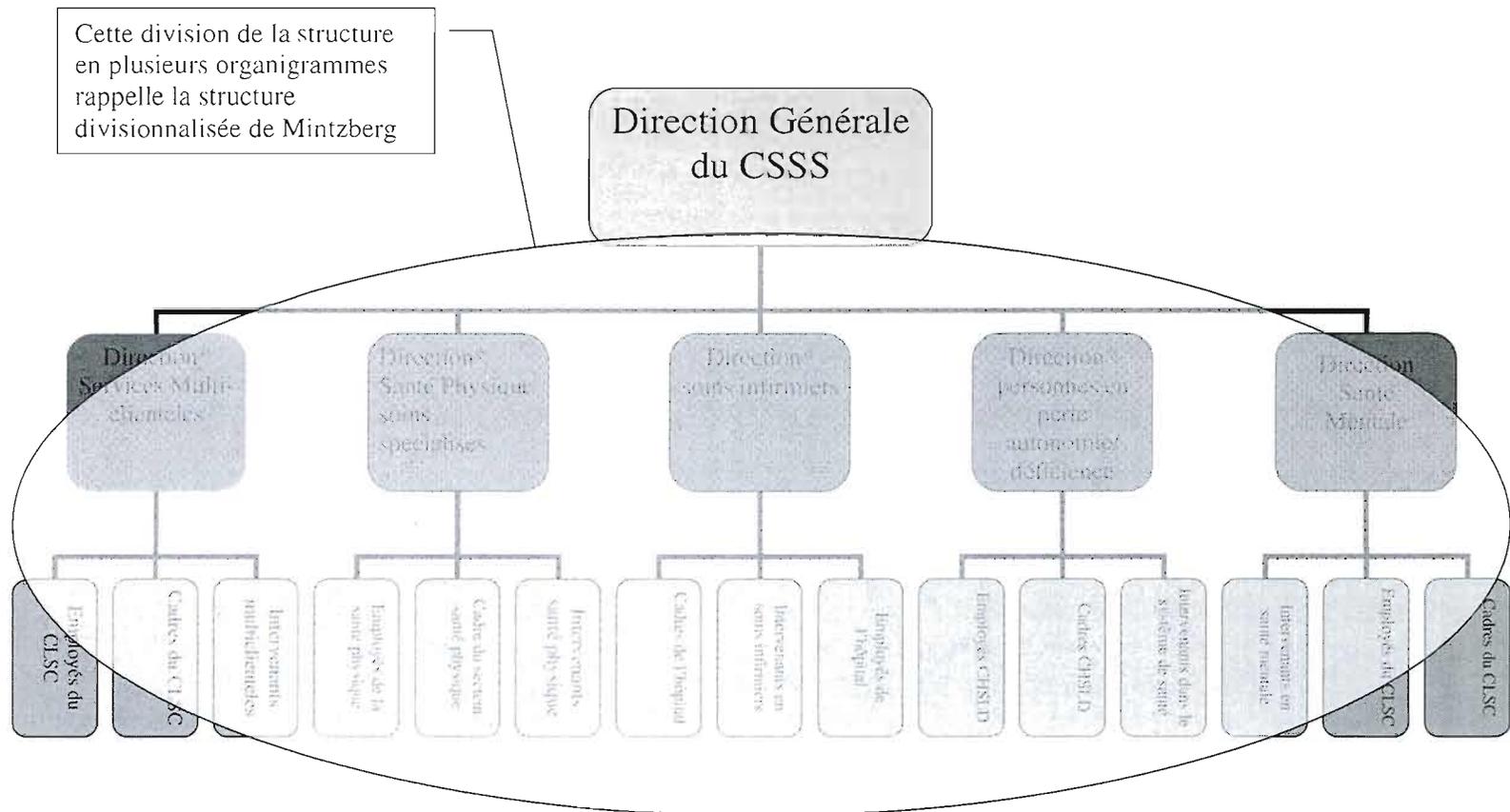
Structure bureaucratie professionnelle



## APPENDICE C

## Exemple d'organigramme d'un centre de santé et de services sociaux

132



\*Chaque gestionnaire intermédiaire représenté par un carré rouge est responsable d'une installation, soit un Centre Hospitalier, un CLSC ou un CHSLD

## APPENDICE D

## Les relations symétriques et les relations complémentaires

	<b>Relation symétrique positive</b>	<b>Relation symétrique négative</b>	<b>Relation complémentaire positive</b>	<b>Relation complémentaire négative</b>
Source	Rivalité fraternelle Rivalité fils/père à l'égard de la mère		Source dans l'enfance : la relation mère-enfant	
Sentiment	Respect Estime	Jalousie Envie	Amour Reconnaissance Désir	Haine Mépris Possession
Relation	Camaraderie Amitiés Fraternité	Rivalité meurtrière	Mère-enfant Homme-Femme Prof-Élève	Relation sadomasochiste
Activités	Collaboration Émulation Stimulation	Guerre Conflit	Échanger Donner Recevoir	Déni de l'autre, dépendance, fuite frustration
Comportements	Je joue de bon cœur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux être admiré, écouté, reconnu</li> <li>• Je veux le pouvoir</li> <li>• Je veux dominer, vaincre. Faut l'abattre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis heureux de répondre à la demande de l'autre</li> <li>• Je suis heureux de recevoir</li> </ul>	Je veux comprendre et donner quand ça me convient, comme ça me convient, ce qui me convient, je veux posséder
Position donnée à l'autre	L'autre m'intéresse, me stimule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autre me fait peur et je veux le détruire ou le vaincre</li> <li>• Je ne supporte pas que l'autre soit meilleur que moi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autre est un sujet libre</li> <li>• Ce qu'il me donne est un cadeau et non un dû</li> </ul>	L'autre est mon objet ou bien il n'existe plus

Tiré d'Orgogozo, Isabelle. 1998. *L'entreprise communicante: des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris: Éditions l'Organisation, p.178

## RÉFÉRENCES

- Arcand, Michel. 2007. *La gestion du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Montréal: Éditions nouvelles, 198 p.
- Argyris, C. 1998. «Empowerment: the emperor's new Clothes». *Harvard business review*, no mai-juin, p. 98-105.
- Aubert, Nicole, Vincent De Gaulejac et Solange Vindras. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil, 342 p.
- Auvinet, Jean-Marie. 1990. *La Communication interne au coeur du management*. Paris: Éditions d'Organisation, 114 p.
- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Québec Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, : Éditions Transcontinental; 213 p.
- Bartoli, Annie. 1990. *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*. Coll. «Campus entreprise-université». Paris: Éditions d'Organisation, 175 p.
- Beaucourt, C. 1996. «La dimension symbolique des configurations organisationnelles». *Revue française de Gestion*, no Janvier-Février 1996, p. 121-131.
- Belin, C, et Mc François. 2000. «Le positionnement du cadre infirmier». *Soins cadres*, vol. 2e trimestre, no 34, p. 34.
- Berger, Peter Ludwig, et Thomas Luckmann. 1996. *La construction sociale de la réalité*, 2e éd. Coll. «Sociétés». Paris: Méridiens Klincksieck, 288 p.
- Bergeron, David. 2006. «La déshumanisation des services de soutien à domicile». *Le Devoir*, jeudi 2 novembre, p. A7.
- Bohm, David, et Mark Edwards. 1997. *Pour une révolution de la conscience*. Monaco: Le Rocher, 214 p.
- Borzeix, Anni, Béatrice Fraenkel et Josiane Boutet. 2001. *Langage et travail : communication, cognition, action*. Coll. «CNRS communication». Paris: CNRS, 379p.

- Bourbonnais, Renée, Conseil Québécois De La Recherche Sociale et Centre De Santé Publique De Québec. Équipe De Recherche Sur Les Impacts Sociaux Et Psychologiques Du Travail. 2000. *Les impacts positifs et négatifs de la transformation du réseau de la santé sur la vie professionnelle, la vie familiale et la santé des infirmières et des infirmiers de l'agglomération de Québec rapport de recherche soumis au Conseil québécois de la recherche sociale, CQRS*. Québec: Université Laval Équipe de recherche RIPOST.
- Bourdieu, Pierre. 1989. *La noblesse d'état grandes écoles et esprit de corps*. Coll. «Le Sens commun». Paris: Éditions de Minuit, 568 p.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Coll. «Points». Paris: Éditions du Seuil, 500 p.
- Crozier, Michel. 1970. *La société bloquée*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dejours, Christophe. 1995. *Le facteur humain*. Coll. «Que sais-je? 2996». Paris: Presses universitaires de France, 127 p.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail usure mentale* Trad. de: Français: Bayard Éditions, 156 p.
- Demers, Christiane. 1999. «De la gestion du changement à la capacité de changer». *Gestion: Revue Internationale de gestion*, vol. 24, no 3 (automne 1999), p. 133-138.
- Enriquez, Eugène. 1989. «L'individu pris au piège de la structure stratégique». *Connexions*, no 54.
- Enriquez, Eugène. 1983. *De la horde à l'état essai de psychanalyse du lien social*. Coll. «Connaissance de l'inconscient». Paris: Gallimard, 460 p.
- Giordano, Yvonne. 2003. «Les paradoxes: une perspective communicationnelle». In *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Spécialité Groupe HEC Paris: Ellipses , p. 115-128.
- Giordano, Yvonne, et Florence Allard-Poesi. 2003. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Coll. «Les Essentiels de la gestion». Colombelles, [France]: Éditions EMS, 318 p.
- Giordano, Yvonne, et Nicole Giroux. 1998. «Les deux conceptions de la communication du changement». *Revue française de Gestion*, no septembre-octobre, p. 139-151.
- Giroux, Nicole. 1999. «La communication dans la «réorganisation» des fusions-acquisitions». *Communication - Université Laval. Département d'information et de communication*, vol. 19, no 2, p. 11-43.

- Giroux, Nicole. 1998. «La communication dans la mise en oeuvre du changement». *Management International*, vol. 3, no 1, (Fall 1998), p.1-14.
- Giroux, Nicole, et Christiane Demers. 1998. «Communication organisationnelle et stratégie». *Management International*, vol. 2, no 2, (Spring 1998), p.17-33.
- Giroux, Nicole, et Christiane Demers. 1993. *A look at the Messy Middle: From Changing to Organizing*, no 93-16. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.
- Giroux, Nicole. 1990. «Le retournement stratégique le cas de la carte Visa-Desjardins». Thèse de doctorat en administration. Université de Montréal, Communication, Université du Québec à Montréal, 455 feuillets.
- Giust-Desprairies, Florence. 2003. *L'imaginaire collectif*. Ramonville Saint-Agne: Érès, 247 p.
- Goffman, Erving. 1974. *Les rites d'interaction*. Coll. «Le Sens commun». Paris: Éditions de Minuit, 230 p.
- Hafsi, Taïeb, et Christiane Demers. 1997. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal: Transcontinental, 322 p.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 387 p.
- Huguet, Michèle. 1986. «Structure de sollicitation sociale et incidences subjectives». *Bulletin de psychologie*, vol. 36, no 360, p. 511-515.
- Jolicoeur, Guy. 2007. «J'en ai marre de ce que me fait vivre la réforme Couillard!». *Interaction Communautaire*, no Numéro 74 Hiver-Printemps, p. 20.
- Lacasse, Jocelyne. 1991. *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines*. Montréal: Études vivantes. 297 p.
- Laplantine, François. 2005. *La description ethnographique*. Paris: Armand Colin. 127 p.
- Larouche, Annie. 2006. «La réforme Couillard : défis et enjeux pour les CSSS Entrevue avec François Therrien, directeur général du Centre de santé et de services sociaux du Granit ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no 2 (printemps 2006).
- Le Gall, Didier , Claude Martin et Marc-Henry Soulet. 1989. *L'eclatement du social: crise de l'objet, crise des savoirs?* : Centre de recherche sur le travail social, Université de Caen, 307 p.

- Lescarbeau, Robert. 1998. «La transformation des organisations: ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel». *Interaction*, vol. 2, no 1, printemps, p. 134 à 153.
- Malarewicz, Jacques-Antoine. 2000. *Systémique et entreprise*. Paris: Éditions Village Mondial, 200 p.
- Marc, Edmond, et Dominique Picard. 2004. *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*, Nouv. éd. . --. Paris: Retz/S.E.J.E.R., 223 p.
- Marc, Edmond, et Dominique Picard. 2000a. *Relations et communication interpersonnelles*. Coll. «Topos». Paris: Dunod, 126 p.
- Marc, Edmond, et Dominique Picard. 2000b. *L'école de Palo Alto un nouveau regard sur les relations humaines*. Coll. «Psychologie dynamique». Paris: Retz, 224 p.
- Mintzberg, Henry. 1984. *Le manager au quotidien les dix roles du cadre*. Montréal: Agence d'Arc, 220 p.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations a synthesis of the research*. Coll. «The theory of management policy series». Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 512 p.
- Mucchielli, Alex. 2004. *Approche systémique dans les organisations* Paris: Armand Colin, 154 p.
- Mucchielli, Alex. 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Coll. «Collection U 318». Paris: A. Colin. 275 p.
- Murray, V.V, T.D. Jick et P. Bradshaw. 1983. «To bargain or not to bargain?». In *Negotiating in organizations*, M.H. Bazerman & R.J. Lewicki, Beverly Hills: Sage. pp. 272-295..
- Nonaka, Ikujiro. 1997. *La connaissance créative*. Bruxelles: DeBoeck Université, 303 p.
- Orgogozo, Isabelle. 1998. *L'entreprise communicante: des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris: Éditions l'Organisation, 420 p.
- Pagès, Max. 1998. *L'emprise de l'organisation*. Coll. «Sociologie clinique». Paris: Desclée de Brouwer, 300 p.
- Paillé, Pierre. 1996. «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier». *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, vol. 15, p. 179-193.

- Pauchant, Thierry C. 2002. *Guérir la santé un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Montréal: Fides Presses H.E.C., 392p.
- Pauchant, Thierry C. 1996. *La quête du sens gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Coll. «Presses HEC». Montréal: Québec/Amérique, 359 p.
- Pauchant, Thierry C., et Ian I. Mitroff. 1995. *La gestion des crises et des paradoxes prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Coll. «Presses HEC». Montréal: Québec/Amérique, 332 p.
- Pesqueux, Yvon, et Bruno Triboulois. 2004. *La dérive organisationnelle : peut-on encore conduire le changement?* Coll. «Dynamiques d'entreprises». Paris: L'Harmattan, 221p.
- Peters, Thomas J., et Robert Waterman. 1983. *Le prix de l'excellence les secrets des meilleurs entreprises*. Paris: InterÉditions, 360 p.
- Pineault, Raynald, et Carole Daveluy. 1986. *La planification de la sante concepts, methodes, strategies*. Montréal: Agence d'Arc, 480 p.
- Québec (Province). Assemblée Nationale. Commission Permanente Des Affaires Sociales. 2004. *Mémoires des Consultations particulières sur le Projet de loi no 25 : Projet de loi no 25, Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. S.l.: s.n.
- Québec (Province). Office Des Ressources Humaines. Groupe Innovation, et Association Des Professionnels En Ressources Humaines. 1992. *La communication organisationnelle le point sur la communication interne au Québec*. Québec: Office des ressources humaines.
- Québec (Province). Commission D'enquête Sur Les Services De Santé Et Les Services Sociaux, Robert Mayer et Lionel-Henri Groulx. 1987. *Synthese critique de la litterature sur l'evolution des services sociaux au Quebec depuis 1960*. Coll. «Synthese critique 42». Québec: Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, 156 p.
- Richard, Marie-Claude, et Danielle Maltais. 2006. *Enjeux de la configuration des centres de santé et de services sociaux : recension des écrits : sommaire et résumé*. Coll. «cahiers du LAREPPS, no 06-09». Montréal: LAREPPS/UQAM, 17 p.
- Rogers, Carl R. 1968. *Le developpement de la personne*, Nouv. Coll. «Organisation et sciences humaines». Paris: Dunod, 268 p.
- Roy, Alain. 2005. «Amer Anniversaire». *La Presse* (Montréal), 3 juillet 2005, p. A10.

- Senge, Peter M., et Alain Gauthier. 1991. *La cinquième discipline l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: First, 462 p.
- Sérieyx, Hervé. 2000. *La nouvelle excellence : réussir dans l'économie nouvelle*. Paris: Maxima, 191 p.
- St-Arnaud, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*, 2e éd. rev. et augm. Coll. «Paramètres». Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 279 p.
- St-Arnaud, Yves. 1992. *Connaître par l'action*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 111 p.
- Taylor, James R., Elizabeth J. Van Every, Hélène Akzam, Margot Hovey et Gavin Taylor. 1993. *The vulnerable fortress : bureaucratic organization and management in the information age*. Toronto: University of Toronto Press, xxiii, 283 p.
- Tessier, Roger, et Yvan Tellier. 1991. *Changement planifié et développement des organisations index thématique et onomastique : des tomes 1 à 8*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Jacinthe. 2006. «Le management ne s'apprend pas à l'école ». *La Presse* (Montréal), 17 juin 2006, p. 3.
- Vargas, G. 1984. «Les paradoxes de la communication dans les organisations». *Revue française de Gestion*, no n45, p. 58-67.
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland et Richard Fisch. 1975. *Changements paradoxes et psychothérapie*. Paris: Éditions du Seuil.
- Watzlawick, Paul, Donald De Avila Jackson et Janet Helmick Beavin. 1972. *Une logique de la communication*. Paris: Éditions du Seuil.
- Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin et Donald De Avila Jackson. 1967. *Pragmatics of human communication a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W. W. Norton.