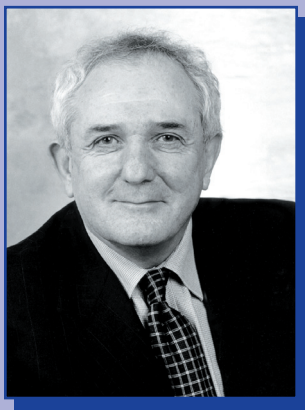


FUSIONS MUNICIPALES UNE GESTION DE CHANGEMENT



Dossier présenté par Michel Maletto, Consultant en développement organisationnel

En décembre dernier, la Loi 170 sanctionnait le regroupement de cinq grandes villes au Québec. C'est dans ce contexte que la GRHMQ a sollicité nos services

pour élaborer une démarche de gestion de changement. Vous trouverez dans ce document une synthèse de ce que nous avons présenté aux membres le 1^{er} décembre 2000 et le 2 mars 2001.

PRINCIPES DE BASE À L'ÉGARD DU CHANGEMENT

Depuis près de quinze ans, notre expérience nous a fait voir deux aspects qui sont devenus des principes de base incontournables dans notre façon d'aider les organisations à gérer des changements :

1. Dans toute situation de changement, ce sont d'abord les appréhensions des individus qui émergent très fortement. Tant que ces appréhensions ne sont pas entendues et prises en compte, il leur est plus difficile, parfois même impossible, de percevoir toutes les opportunités qu'un nouveau projet peut renfermer.
2. Un changement qui survient dans une organisation se déploie également à trois niveaux : stratégique, organisationnel et humain. Dans notre situation, la dimension stratégique concerne le bien-fondé de la fusion, la dimension organisationnelle,

la nouvelle organisation à mettre en place, la dimension humaine, les divers impacts auprès des individus.

IDENTIFICATION DES GAINS ET DES RÉSTANCES POUR CHAQUE POPULATION

Pour traiter la dimension humaine, il faut d'abord identifier les différentes populations touchées par le changement :

- les cadres et les professionnels
- les cols blancs
- les cols bleus
- les pompiers
- les policiers (s'il y a lieu)
- les organismes communautaires
- les fournisseurs
- les citoyens, etc.

Puis, pour chacun de ces groupes, il faut faire l'exercice suivant :

- a) Identifier les résistances que les individus vivent ou sont susceptibles de vivre ;
- b) À partir des résistances, trouver un ensemble d'activités d'accompagnement propres à les traiter ;
- c) Faire un tableau synthèse de ces résistances en les résumant et les pondérant ;
- d) Dégager les gains potentiels pour eux et leur groupe, non seulement dans le projet, mais aussi dans la démarche de changement ;
- e) Puis élaborer un plan de gestion de changement.

PLAN DE COMMUNICATION

Selon la taille et les ressources de la municipalité, les moyens suivants pourraient être mis en place :

- Un **intranet** permettant de conserver une banque de données et en faciliter l'accès à tous ceux qui ont un ordinateur dans l'organisation ;
- Un **P.Q.S.R.** (pas de question sans réponse). Cet outil intégré à l'intranet et sur copie papier permettrait d'identifier les questions les plus courantes et de communiquer les réponses. Ces questions seraient regroupées par catégories ;
- Un **numéro de téléphone**, relié à une boîte vocale, afin de recueillir toutes questions ou tous commentaires ;
- Une **communication écrite** en utilisant le journal interne ou une autre publication dédiée à la fusion. Ce document donnerait des nouvelles régulières et, possiblement, certains articles de réflexion sur l'expérience de la fusion ;
- Des **rencontres statutaires** permettraient de maintenir l'aspect relationnel de la communication. En plus d'explicitier certains points et de répondre à des questions plus complexes, les responsables du projet prendraient le pouls des

différents personnels ;

- Un **rituel**. La communication se déroule dans le temps et la création d'un rituel a des effets plus que bénéfiques sur le climat organisationnel. Le rituel rassure.

Un **groupe de référence** composé d'une dizaine de participants pourrait être constitué afin de soutenir le comité de pilotage, particulièrement en ce qui concerne les communications.

Le mandat du groupe de référence serait le suivant :

- Faciliter les communications descendantes auprès de leurs collègues de travail ;
- Remonter les rétroactions sous forme de commentaires, idées, réactions ;
- Identifier des questions pour le P.Q.S.R. ;
- Valider la liste des gains, résistances et activités d'accompagnement ;
- Valider les activités et contenus de communication.

Plus le personnel se sent considéré, utile et soutenu, plus son adhésion au projet augmente et par voie de conséquence, sa mobilisation.

Michel Maletto
Consultant en développement organisationnel

© Maletto et Associés inc.

INFOROUTE MUNICIPALE



Connaissiez-vous le site Québec-municipal, maintenant devenu Inforoute municipale? Ce site offre des rubriques d'information et intègre un cyberbulletin, lequel diffuse quotidiennement des manchettes d'actualité concernant le monde municipal. On y trouve notamment des informations ayant trait aux règlements de conventions collectives. Nous invitons donc nos membres à profiter de cet abonnement

tout à fait gratuit. Pour visiter le site ou pour vous abonner : « www.inforoutemunicipale.qc.ca ».

Le portail Inforoute municipale est une réalisation de Québec-Affaires inc., organisation sans but lucratif, en partenariat avec le ministère des Affaires municipales et de la métropole, le Fonds de l'autoroute de l'information, le ministère de la Sécurité publique et la Fédération québécoise des municipalités.