



LES FUSIONS : S'APPRIVOISER OU S'AFFRONTER ?

*par Claude Gendron, Gendron conseil
en collaboration avec Marc-André Verrette, Groupe Ressources*

Fusions, regroupements de services, révision de la carte policière, réflexion sur la mission de l'organisation municipale ... Le monde municipal vit présentement une

transformation dont les impacts vont se faire sentir pour plusieurs années à venir. Les changements qui sont en train de s'opérer vont se traduire par des modifications significatives sur le type, la taille et les structures de bon nombre de municipalités québécoises, avec des conséquences directes sur l'organisation du travail et le déploiement des effectifs. D'ailleurs certaines municipalités vivent déjà les effets des réaffectations, des équipes reconstituées, du choc des cultures, ainsi que de l'insécurité et des frustrations de toutes sortes observées chez les employés, en particulier chez les cadres.

Certes le volet des relations de travail mobilise les gestionnaires municipaux des ressources humaines et continuera de le faire pour un bon moment encore. Les changements dans les unités d'accréditation, la mise à niveau des conventions collectives et des conditions de travail ainsi que la révision des politiques et structures de rémunération vont requérir temps et énergie, laissant moins de disponibilité pour les autres dimensions de la gestion des ressources humaines. Or, les professionnels de la GRH doivent justement éviter de céder à la tentation de concentrer tous leurs efforts à solutionner les problèmes de relations de travail. Les personnes et les groupes qui composent les organisations municipales sont au centre des changements et les gestionnaires des différents services sont rarement prêts à faire face aux besoins exprimés, d'autant plus qu'ils

sont souvent eux-mêmes directement concernés. Il y a là, pour les professionnels de la GRH, une occasion unique de manifester leurs compétences et habiletés et d'apporter une contribution majeure et stratégique à la mise en place d'une organisation performante. Il s'agit d'un défi de taille qui doit être abordé avec clairvoyance. Les paragraphes qui suivent proposent une base théorique et un outil susceptibles de supporter des interventions en ce sens.

La mise en place de nouvelles équipes de travail

Les fusions d'organisations impliquent une transition administrative mais également une transition humaine. Ce dernier phénomène est différent du processus de gestion du changement, lequel concerne d'abord l'organisation. La transition humaine implique au départ un deuil et un détachement par rapport à la situation passée et aux rôles et tâches qui s'y rattachent. Il faut cesser d'idéaliser le passé et favoriser un investissement dans la situation nouvelle. Mais l'anticipation de la perte de contrôle sur un environnement familier engendre des réactions qui peuvent prendre des formes très diversifiées : spéculations, augmentation du stress, frustration, négation, anxiété, dispersion de l'énergie et autres. Il faut accueillir le deuil et les réactions qui l'accompagnent comme étant légitimes mais aussi faire en sorte qu'ils ne deviennent des sources de résistance et de stagnation. La mise en place de nouvelles équipes de travail constitue une approche efficace pour contrer les effets néfastes d'une fusion de deux ou plusieurs organisations. Elle s'opère en quatre étapes :

Formation : phase de tolérance plutôt que d'ouverture sur les conflits; les personnes s'approprient graduellement mais demeurent polies et généralement réservées; ces comportements sont observés lors des premiers contacts entre les personnes d'un même service ou secteur visés par la fusion;

Perturbation : phase à laquelle le niveau de tolérance diminue et les frustrations augmentent; les jeux de pouvoir commencent à s'exercer et les personnes se retrouvent en situation de compétition, voire d'affrontement;

Normalisation : début de la phase de concertation; on établit les règles de fonctionnement et le mode de fonctionnement commun; les comportements de collaboration, d'ouverture et de flexibilité se manifestent;

Performance : phase à laquelle l'équipe atteint un niveau de fonctionnalité, de maturité et d'efficacité.

Il y a intérêt évident à ce que l'équipe atteigne le plus rapidement possible la phase de performance (4e phase) de son développement. Les interventions des professionnels de la GRH auprès de leurs collègues gestionnaires de services iront donc dans le sens d'un support à la mise en place et au développement des équipes de travail. Un outil utile pour y parvenir est la consolidation d'équipe.

Un outil : la consolidation d'équipe

La consolidation d'équipe est un outil de concertation utilisé pour établir un mode de fonctionnement qui convient aux membres d'une équipe de travail et qui favorise la réduction des tensions et des conflits susceptibles de se manifester à plus ou moins brève échéance; particulièrement dans une équipe reconstituée (parfois hétérogène) dont les membres proviennent de milieux organisationnels caractérisés par une culture souvent fort différente. La consolidation d'équipe est étroitement liée à l'organisation du travail mais diffère de cette dernière en ce sens qu'elle est orientée sur le mode de fonctionnement de l'équipe (processus) plutôt que sur le contenu (objet). Le mode de fonctionnement de l'équipe porte sur plusieurs dimensions et un exercice efficace de consolidation devrait permettre d'établir une entente sur la majeure partie d'entre elles. Ces dimensions sont principalement :

- la mission ou le mandat de l'équipe, donc sa raison d'être;
- les modes de prise de décision ;
- la planification du travail : actions à prendre et mécanismes de gestion de l'équipe et de son fonctionnement ;
- les rôles et responsabilités : champs de responsabilité respectifs, zones de résultats et résultats attendus ;
- les modes de gestion des difficultés et conflits au sein de l'équipe : établissement des normes et mesures à appliquer ;
- autres règles internes dont l'équipe voudra se doter.

Avant de débiter un exercice de consolidation d'équipe, il y aura lieu d'identifier clairement l'environnement externe et ses besoins de même que le contexte dans lequel l'équipe aura à évoluer. À titre d'exemples, on voudra identifier les clients de l'équipe et la nature de leurs exigences, l'importance et la disponibilité des ressources (humaines, temporelles, matérielles et financières) dont l'équipe dispose. De plus, les membres de l'équipe auront avantage à tracer un tableau des forces et faiblesses autant individuelles que collectives. L'information servira à mesurer la capacité réelle de l'équipe et à établir la contribution que chacun peut apporter.

Le succès d'une transformation organisationnelle dépend de plusieurs facteurs liés aux acteurs impliqués, aux caractéristiques de l'organisation et à la nature même du changement. Les fusions dans le secteur municipal offrent aux professionnels municipaux de la GRH une occasion unique d'assumer un rôle majeur d'agents de changement et d'exercer un leadership dont leur organisation et ses dirigeants auront un grand besoin. Et de démontrer qu'investir dans les ressources humaines n'a pas comme unique conséquence de compliquer la tâche de ceux qui doivent équilibrer les budgets !