

# Sources ENAP

Volume 15, numéro 5 septembre-octobre 2000

## La rétroaction à 360° : rien de mieux pour connaître les perceptions de l'entourage organisationnel!

Marie-Michèle Guay, Ph.D., Professeure, École nationale d'administration publique

*Dans un monde où les points de repère sont de moins en moins évidents, les organisations sont à la recherche de moyens pour améliorer la performance et faciliter l'adaptation de leur personnel à un environnement à l'enseigne de la turbulence et de la complexité. À cet effet, on observe que certaines organisations du secteur public choisissent d'utiliser des instruments de rétroaction multisource qui s'appuient sur l'évaluation des supérieurs, collègues et subordonnés, afin de faciliter des changements nécessaires de comportements, d'améliorer la pratique des gestionnaires et d'appuyer le développement de leurs compétences (Lepsinger et Lucia, 1997).*

Les auteurs qui s'intéressent à l'efficacité et aux compétences des gestionnaires soulignent que la rétroaction constitue une des sources les plus précieuses d'apprentissage et de développement et que l'amélioration de la pratique des gestionnaires s'enrichit par le regard d'autrui (LeBoterf, 1999; Payette, 1997). Lorsque le savoir-pratique peut être objectivé dans un plan d'intervention, on peut toujours faire appel à des experts, mais lorsque cela est impossible, on peut s'appuyer sur les observations que possède l'entourage naturel de la personne. Et, comme l'idée que certains gestionnaires se font d'eux-mêmes et des compétences qu'ils maîtrisent n'est pas toujours adaptée aux exigences de la situation ou à la façon dont ils exercent leur rôle, il peut être utile d'aller chercher les perceptions des gens qui travaillent avec eux et qui sont à même de les observer dans l'action afin de valider leur propre évaluation.

Ces perceptions de l'entourage organisationnel peuvent donc leur confirmer l'image qu'ils se font de certaines forces et faiblesses ou au contraire, leur révéler des divergences.

Nul besoin d'ajouter que les résultats sont parfois à l'origine de surprises et d'étonnements pour les évalués!

Ces perceptions utiles à la connaissance de soi et de ses compétences de gestion peuvent être transmises par des instruments de rétroaction multisource généralement connus sous le vocable « rétroaction à 360° » et utilisés par certains à des fins d'évaluation, mais le plus souvent dans un contexte de développement. (Alimo-Metcalfe, 1996; Werner, 1996). C'est le cas du Profil de compétences en gestion (PCG) utilisé à l'ENAP et qui permet une évaluation en situation réelle par des personnes qui vivent quotidiennement avec les gestionnaires (Guay, 1998).

### Philosophie du Profil de compétences en gestion (PCG)

Le « Profil de compétences en gestion » utilisé à l'ENAP s'inscrit dans une démarche de développement professionnel qui s'appuie sur trois constats clés issus de certaines expériences de formation et de consultation avec des clients et des étudiants de l'École.

Ces constats soulignent que :

- ✍ les informations que possède l'entourage organisationnel sont rarement accessibles, même si elles sont d'une grande richesse;
- ✍ il est intéressant d'obtenir des informations sur ses compétences fortes ou faibles, mais cela constitue une opération peu rentable si elle ne s'inscrit pas dans un travail de réflexion et d'apprentissage continu;
- ✍ le gestionnaire est le principal responsable de sa carrière et de son développement professionnel;
- ✍ si toutefois les informations transmises par l'entourage servent d'appui à des discussions sur le développement de carrière de la personne évaluée, elles peuvent aussi favoriser l'identification de cibles de développement et du type de compétences à maîtriser pour appuyer ce développement.

Il ne faut donc pas s'illusionner sur les retombées des informations issues d'un tel outil. Si on n'utilise pas les résultats pour enrichir l'action et la pratique quotidienne des gestionnaires évalués, il est clair que les effets seront de courte durée.

### Les caractéristiques du PCG

Tout comme d'autres outils d'évaluation à 360°, le PCG permet au gestionnaire de s'auto-évaluer en regard de 93 propositions qui définissent 19 compétences regroupées en quatre catégories : il s'agit des compétences personnelles, interpersonnelles, intellectuelles et managérielles. L'instrument est en même temps soumis à 11 collaborateurs choisis par le gestionnaire (un supérieur immédiat, quatre pairs et six subordonnés). Ces personnes de l'entourage se prononcent à l'aide d'une échelle de 1 à 7 sur les 93 propositions. Il faut donc que ces personnes soient fiables, c'est-à-dire à même de se prononcer avec clarté sur des comportements qu'elles observent régulièrement.

(suite à la page 2)

## LA RÉTROACTION...

Les réponses aux 12 questionnaires sont ensuite compilées afin de rédiger un « rapport personnel ». Ce rapport de 15 pages est remis à chaque personne évaluée dans le cadre d'une entrevue d'une heure avec une personne-ressource qualifiée qui aide l'évalué à identifier des activités de développement professionnel. Dans ce rapport, les résultats du supérieur immédiat et de la personne évaluée sont identifiables alors que ceux des pairs et subordonnés demeurent anonymes.

En vue de maximiser les effets de la réflexion liée aux résultats, il est donc extrêmement important d'aider le gestionnaire évalué à réfléchir au sens des résultats et d'examiner s'il a tendance à se surestimer ou à se sous-estimer par rapport à l'évaluation de son entourage. Il est également utile que la personne-ressource discute avec l'évalué de l'interprétation à donner aux écarts mis en évidence par l'auto-évaluation et celle de l'entourage, sans oublier le type de compétences qui semblent valorisées dans le contexte organisationnel de la personne évaluée. Cela permet donc de mieux cibler les compétences à consolider et/ou améliorer et d'identifier de quelle façon aller chercher les appuis nécessaires auprès du supérieur et des collègues pour favoriser le développement et une meilleure maîtrise de ces compétences clés. Aux dires de plusieurs gestionnaires, les résultats, malgré quelques surprises, sont très précieux dans le contexte de leur développement!

### Quelques utilisations et impacts reliés à ce type d'instrument

#### *Identifier la relève à haut potentiel*

Selon Dalton (1998), certaines organisations utilisent la rétroaction à 360° pour identifier la relève ou les cadres à haut potentiel. Puisque les résultats de la rétroaction constituent dans ce contexte la première étape d'un plan de développement, la personne est donc en mesure, à partir des informations relatives à ces compétences, de mieux cibler ce qu'il faut améliorer pour se développer, mais surtout cela lui permet d'identifier les moyens les plus pertinents pour maximiser ce développement professionnel (mandats spéciaux, mentorat, stages, formation, etc.).

#### *Soutenir le développement de carrière*

À cet effet, plusieurs organisations proposent aux employés de s'impliquer dans une démarche de rétroaction à 360° leur permettant de

cerner leurs compétences fortes et faibles. Pour ce faire, elles mettent à leur disposition des personnes-ressources capables d'administrer, interpréter et communiquer les résultats aux intéressés afin d'assurer un suivi pertinent : élaborer avec ces personnes un plan de développement professionnel qui s'appuie sur ces résultats.

#### *Faciliter l'évaluation de la performance*

Selon Tornow et London (1998), plusieurs organisations s'opposent à ce type d'utilisation puisqu'elle biaise l'évaluation de l'entourage qui ne veut généralement pas que les résultats soient utilisés pour prendre des décisions au sujet des promotions, des augmentations de salaires ou pour justifier le retrait de bénéfices aux employés. Selon London et Smith (1995), la rétroaction fournie dans ce contexte est moins fiable. Voilà pourquoi à l'ENAP le PCG est plutôt utilisé dans un contexte de développement professionnel.

#### *Changer la culture*

La rétroaction à 360° peut aussi faire partie d'une stratégie visant à communiquer aux gestionnaires la nécessité de développer de nouvelles compétences en fonction de changements à venir. À ce moment, cela nécessite que les caractéristiques culturelles à modifier soient claires et que les nouvelles compétences à développer soient annoncées, mais surtout, que les appuis pertinents soient mis en place pour appuyer le développement des compétences identifiées.

#### *Et que dire des impacts du PCG ?*

Une recherche exploratoire menée récemment à l'ENAP auprès d'une cinquantaine de gestionnaires publics nous renseigne sur certains impacts de l'instrument (Guay, 1998).

Plus de la moitié des gestionnaires interrogés par questionnaire indiquent que les résultats les ont sécurisés par rapport à leurs forces, leur ont confirmé plus clairement certaines capacités de gestion, tout en leur permettant de mieux saisir les attentes de leur entourage organisationnel face à leurs compétences.

Près de la moitié des répondants ont souligné que suite au PCG, ils ont affiché et exprimé plus clairement leurs forces et pris conscience de l'importance d'investir de l'énergie pour les consolider. Ces répondants ont aussi signalé que les résultats du Profil avaient eu des conséquences positives sur leurs pratiques de

gestion (style d'influence, mode de communication interpersonnelle, processus de prise de décision). Enfin, quelques gestionnaires ont aussi souligné avoir utilisé leurs résultats pour mieux cibler leurs objectifs de développement professionnel et appuyer leur candidature dans des situations de sélection.

D'après les résultats de l'étude, quelques gestionnaires ont également discuté des résultats du PCG avec leur supérieur, les membres de leur équipe de travail, afin de partager la réflexion et les interrogations suscitées par les résultats (signification des écarts à la hausse ou à la baisse entre leur propre évaluation et celle de l'entourage, signification des compétences jugées les plus fortes et les plus faibles par l'entourage, zones d'amélioration à retenir qui combinent à la fois les bénéfices pour l'organisation et pour eux-mêmes).

Si cette discussion a été positive dans la majorité des cas, elle a malheureusement confirmé pour certains le peu d'intérêt des supérieurs pour de tels échanges et élargi le fossé entre l'évalué et son supérieur immédiat. Voilà pourquoi il est primordial d'accorder une grande attention au suivi des résultats d'un tel instrument. Sans cela, l'expérience n'apporte pas les effets escomptés.

### Et les conditions de succès ?

À cet effet, on observe plusieurs consensus sur les points suivants (Dalton, 1998; Guay, 1998; Lepsinger et Lucia, 1997; Tornow et London, 1998) :

- ✍ choisir un outil de rétroaction fiable et valide qui réponde à la stratégie, aux comportements valorisés, aux attentes spécifiques et aux besoins de l'organisation;
- ✍ inscrire la rétroaction dans une perspective de développement et l'intégrer aux autres pratiques de gestion des ressources humaines;
- ✍ clarifier l'importance de choisir des évaluateurs fiables, c'est-à-dire à même d'observer les comportements évalués;
- ✍ si possible, informer les évaluateurs sur le bien-fondé, les objectifs de l'outil, la façon de faire l'évaluation et sur la façon dont les résultats seront utilisés;
- ✍ garantir la confidentialité des résultats;
- ✍ mettre en place des moyens pour que les évalués puissent réfléchir, partager et interpréter leurs résultats avec une personne-ressource d'expérience.

(suite à la page 6)

# Les enjeux éthiques de l'administration publique

Jacques A. Plamondon, Ph.D., professeur invité  
École nationale d'administration publique

## Le contexte

L'éthique a connu des développements importants au cours des années récentes et il est bon d'en prendre la mesure, avant de voir comment cela s'est traduit dans le domaine de l'administration publique. En 1958, l'Institut International de Philosophie, sous la direction de Raymond Klibansky, publiait un bilan de la recherche philosophique au milieu du XX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>. L'article qui fait le point sur l'éthique est de William Frankena. L'auteur distingue deux traditions philosophiques que l'on peut généralement qualifier de tradition anglo-saxonne et de tradition continentale. Les philosophes tributaires de l'un de ces deux courants accordaient peu d'attention aux travaux émanant de l'autre clan et vice-versa. Au-delà de la barrière linguistique, on peut constater que le premier groupe, majoritairement de langue anglaise, adoptait une approche analytique, empiriste et parfois positiviste, préoccupé d'examiner les propositions de l'éthique pour en vérifier la rectitude syntaxique et la valeur sémantique. L'autre, procédait plutôt de manière spéculative, métaphysique et, parfois, religieuse, en prenant le risque de parler des valeurs éthiques à la manière de la grande tradition classique. Bref, le débat adoptait une dimension carrément académique.

Qu'en est-il de nos jours? Bien sûr, les philosophes continuent à débattre entre eux des vertus de leurs approches respectives, mais ce qui frappe davantage, c'est à quel point les débats éthiques se sont élargis à des domaines particuliers, de telle sorte qu'on parle maintenant d'éthique des affaires, d'éthique biomédicale, d'éthique environnementale... C'est plus particulièrement le cas en Amérique où l'on compte le plus grand nombre de revues spécialisées, créées depuis le début des années 1980, et où l'on relève maintenant un nombre important de monographies consacrées aux questions « d'éthique pratique », selon l'expression consacrée par Peter Singer. L'Europe a emprunté une voie similaire puisqu'on y

trouve aussi une documentation abondante qui présente l'éthique dite « appliquée ». Un auteur français, Alain Etchegoyen, a d'ailleurs ironisé sur cette prolifération en parlant de « la valse des éthiques », comme s'il fallait y voir un phénomène de mode<sup>2</sup>. Au Québec, on observe diverses manifestations de ce même intérêt. L'administration publique n'est pas en reste à cet égard, puisqu'on y observe maintenant un intérêt pour l'enseignement et la recherche en éthique. Cela est d'autant plus opportun que des autorités diverses, depuis le Vérificateur général du Canada, M. Denis Desautels, jusqu'à l'ex-Secrétaire général du Québec, M. Louis Bernard, insistent sur l'importance, aujourd'hui, de développer davantage l'éthique des administrateurs publics. Dans son Rapport annuel 2000, le premier soulève la question dans un chapitre intitulé *Les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral* et plaide en faveur d'un renforcement de la saine gouvernance qui prenne appui sur le « respect de la loi » et sur « la priorité accordée à l'intérêt public et aux valeurs démocratiques fondamentales ». Le second argumente publiquement en faveur d'un renforcement de l'éthique chez les fonctionnaires qui sont maintenant invités à pratiquer la « gestion par résultats », telle que préconisée par la nouvelle politique québécoise de l'administration publique<sup>3</sup>.

Plus significatif encore, on note que le Centre canadien de gestion a publié avec éclat le Rapport Tait, qui est vu, au fédéral, comme un document de référence important en la matière<sup>4</sup>. Issu des études d'un groupe de travail présidé par feu John Tait, le document intitulé *De solides assises* montre bien comment il est important de ne pas restreindre l'examen éthique en le confinant à ces codes que l'on adopte machinalement lorsqu'on veut contrôler les pratiques professionnelles. L'argumentation développée dans ce Rapport préconise que l'on doit plutôt s'assurer que les fonctionnaires intèriorisent certaines valeurs particulières au

service public, de telle sorte que la délibération éthique soit présente chaque fois qu'ils doivent trancher sur une question à portée morale. Les auteurs tentent de circonscrire la matière de façon « économique » en s'attachant aux principes moraux qui devraient guider le comportement individuel. Bref, ils invitent les administrateurs publics à développer l'habitude éthique, de telle sorte qu'il devienne, selon l'expression d'Aristote, une « seconde nature », plutôt que de s'atteler à la tâche impossible d'édicter des règles de comportement pour toutes les situations possibles. Cette dernière hypothèse, on le devine aisément, serait d'ailleurs impossible et donnerait naissance à une casuistique tatillonne. À la lumière de ces orientations, voyons maintenant la nature des enjeux éthiques plus particuliers à l'administration publique.

## Les enjeux spécifiques

L'éthique fait implicitement référence à un être libre. On ne saurait en effet rendre imputable de ses gestes un être qui est entièrement soumis aux diktats d'un autre ou qui agit sous la férule d'une nécessité naturelle. Les philosophes ont de tout temps débattu cette question, mais elle présente indéniablement une spécificité lorsqu'on l'examine dans le cadre d'une fonction publique à qui l'on demande, d'une part, l'obéissance et, d'autre part, à qui l'on veut en même temps reconnaître une certaine autonomie. On voit d'emblée que ces deux exigences peuvent créer des situations paradoxales de « double-contrainte », selon l'expression forgée par Gregory Bateson<sup>5</sup>. Le sujet oscille entre deux positions, toutes deux prescrites, et il doit trancher entre l'une et l'autre. Or, il est clair dans ces circonstances que c'est la réflexion éthique qui peut le mieux résoudre une telle contradiction.

Un autre enjeu important concerne la question « De quoi sommes-nous responsables et à l'endroit de qui ? ». Il est de plus en plus nécessaire de trouver la juste mesure entre l'acceptation d'une responsabilité illimitée, qui rendrait l'action impossible, et le déni des responsabilités, qui serait synonyme de négligence. L'imputabilité, une valeur nouvelle dans la gestion des administrateurs publics, présuppose que l'on ait tranché ce dilemme. Vient ensuite tout le cortège des problématiques particulières qui touchent les

(suite à la page 4)

## LES ENJEUX...

situations de conflit d'intérêt, d'abus de pouvoir, de traitement de faveur, de népotisme, de dissimulation ou de mensonge... Bref, la vie de l'administrateur public moderne, tout en étant soumise aux difficultés traditionnelles de choisir entre bien et mal, rencontre des défis nouveaux qui découlent des transformations modernes de la gestion gouvernementale. Il n'est pas étonnant, dès lors, que l'éthique fasse l'objet, comme on l'a vu, d'un regain d'attention chez ceux qui influencent le cours des événements.

### L'intérêt grandissant des appareils publics canadiens pour l'éthique

Depuis bon nombre d'années, l'Institut d'administration publique du Canada commandite l'édition d'ouvrages consacrés à cette question<sup>6</sup>, tandis qu'au Québec, on a assisté à la naissance, sous l'égide de la Chaire Fernand-Dumont rattachée à l'Institut national de la recherche scientifique, d'une nouvelle revue spécialisée en « éthique publique »<sup>7</sup>. Jusqu'à ce jour, l'ENAP a choisi de proposer des enseignements qui, le plus souvent, se marient à des préoccupations voisines, comme le droit administratif ou le management public. C'est ainsi que des auteurs comme MM. Louis Borgeat et Adrien Payette, ont consacré une partie de leurs travaux aux questions d'ordre éthique et ont enrichi leur enseignement de telles considérations<sup>8</sup>. Sans doute est-il nécessaire maintenant de faire plus. Présentement, on assiste à l'entrée en scène du Centre Noël-Mailloux qui annonce son intention d'animer le milieu professionnel en organisant un colloque annuel consacré à l'éthique et en publiant les Actes découlant de ses activités<sup>9</sup>.

Dans la foulée de cet intérêt théorique grandissant, il faut assurer une présence effective de la préoccupation éthique dans le quotidien de l'administration publique au Québec et au Canada. Trop souvent, nos journaux font état de dérogations aux principes de moralité publique, malgré le fait que nous comptons sur des fonctionnaires qui sont très majoritairement intègres. Or, le citoyen a droit en cette matière de cultiver les attentes les plus ambitieuses, puisqu'il s'avère qu'il est fréquemment la victime des dérapages encore possibles. Bref, il appartient indubitablement aux formateurs d'éveiller la

relève à la nécessité de respecter en toutes circonstances des normes éthiques rigoureuses. Une conclusion s'impose donc d'elle-même et concerne l'importance de ne pas présumer que la méthode de la délibération éthique est parfaitement maîtrisée par les futurs gestionnaires, du seul fait qu'ils ont été à même de s'y rompre au cours de leurs études générales. Il demeure opportun d'inviter à la réflexion éthique tous ceux dont c'est le rôle de préserver les intérêts du citoyen pour faire qu'ils agissent moralement, parce qu'ils auront développé par conviction personnelle une habitude qui se raffermira davantage par la pratique. Finalement, le franc dialogue à propos des valeurs que l'on souhaite promouvoir dans nos appareils publics assurera l'adoption de normes élevées et leur maintien dans le temps ●

### BIBLIOGRAPHIE

1. Frankena, William, K., « Ethics », dans Raymond Klibabski, *Philosophy in the Mid-Century: a Survey*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1958.
2. La revue américaine *Business and Professional Ethics*, par exemple, a publié son premier numéro à l'automne 1981. Depuis, elle est devenue un carrefour de la pensée en éthique des affaires. Quant à l'ouvrage de Peter Singer auquel il est fait allusion, il s'intitule *Questions d'éthique pratique*, Paris, Bayard, 1997. Celui d'Alain Etchegoyen a pour titre *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin, 1991.
3. Voir Desautels, Denis, « Les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral », dans *Rapport du Vérificateur général du Canada - Octobre 2000*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 2000, chapitre 12, p. 1 à 51. Voir aussi Bernard, Louis, « Éthique et nouveau cadre de gestion de la fonction publique québécois », dans Bernier, André G. et Pouliot, François (dir.), *Éthique et conflits d'intérêts*, Montréal, Liber, 2000, p. 49-57.
4. Tait, John et alii, *De solides assises. Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1999.
5. Bateson, Gregory, *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Ballantine, 1972.
6. Par exemple, on consultera avec profit Kernaghan, Kenneth et Langford, John W., *The Responsible Public Servant*, Halifax, N.S., Institute for Research on Public Policy, 1990.
7. Boisvert, Yves et Shultheis, Franz, *Éthique publique*, Revue de l'INRS - Culture et société, Québec, Liber, vol.1, n° 1 et vol. 2, n° 1, printemps 1999 et printemps 2000.
8. Borgeat, Louis, « Charte des droits et progrès éthique », in *Ethica*, vol.8, n° 1, 1996, p. 89-119 et. Payette, Adrien, « Éthique et management », dans Parenteau, Roland (dir.), *Management public. Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994.
9. Voir la note 5, qui fournit la référence à un livre qui constitue les Actes du colloque « Éthique et conflits d'intérêt », tenu à Québec, le 25 novembre 1999.

# RÉUSSIR UNE FUSION D'ORGANISATIONS

Patrick Nugent, conseiller en administration publique,  
École nationale d'administration publique

*Un grand nombre d'organisations des secteurs public et parapublic du Québec vivent actuellement, ou vivront prochainement, des fusions. Après celles des commissions scolaires et des hôpitaux, dont les effets se font encore sentir chez les cadres et le personnel, les fusions de municipalités semblent de plus en plus imminentes. On peut également ajouter à cette liste celles de ministères et d'organismes publics ainsi que de nombreuses fusions d'unités administratives à la suite d'opérations de restructuration.*

Cet engouement pour les fusions est plutôt surprenant, puisque les résultats de telles opérations sont rarement satisfaisants. Malgré les prétentions des promoteurs de fusions, de nombreux auteurs estiment que leur taux de succès sur le plan financier se situe entre 25 % et 50 %. C'est dire que plus de la moitié sont des échecs sur ce plan! (Tetenbaum, 1999; Cartwright & Cooper, 1994). De plus, les organisations subissent d'autres préjudices que les coûts financiers, à savoir la perte de clients, une baisse de la performance et la démotivation des employés ainsi que la perte d'employés clés. En effet, plusieurs auteurs remettent en question les gains réels en termes d'amélioration de services à la population ou de réductions de coûts et de taxes malgré les promesses de promoteurs de fusions dans le secteur municipal, (Sancton, 2000).

Le but de cet article est double : d'abord, de décrire certains problèmes sur le plan humain qui nuisent à l'intégration souhaitée lors d'une fusion et, ensuite, de suggérer plusieurs pistes favorables à la réussite d'une fusion.

## Les objectifs visés par les fusions

En combinant deux ou plusieurs organismes, on pourrait croire faire des économies d'échelle, créer des synergies entre des compétences ou bien réduire les coûts en éliminant des duplications de personnel ou d'administrateurs. En théorie, ces calculs se font facilement et l'élaboration de nouveaux organigrammes s'effectue rapidement.

## L'oubli des personnes et des cultures organisationnelles

En réalité, ce ne sont ni les calculs ni les organigrammes qui font vivre une organisation et qui font réaliser ou non les synergies escomptées; ce sont plutôt les ressources

humaines qui elles, de même que les cultures organisationnelles, sont généralement oubliées lors de la planification et de l'implantation de la fusion. Le commentaire d'un cadre supérieur, lors d'une récente session de formation sur les fusions d'organisations qui a eu lieu à l'ENAP, en témoigne : « La firme chargée de nous aider à planifier la fusion de nos organisations a effectué des entrevues de trois heures avec chacun des cadres. Il y avait une foule de questions concernant les structures, les procédés, les coûts, mais aucune concernant les personnes, leurs réactions et les cultures organisationnelles tout de même très différentes! »

## Un long processus d'intégration

Sur les plans structurel, légal et administratif, les fusions d'organisations s'opèrent rapidement, souvent en moins d'une année. Une fois ces formalités réglées et le personnel relocalisé, on croit que l'intégration est terminée et que le travail reprendra comme avant. En réalité, la véritable intégration des personnes, des groupes et des cultures disparates est un processus très long, pouvant durer des années, même lorsque l'on prend la peine de s'occuper des dimensions humaines de la fusion (Giroux & Dumas, 1997). D'ailleurs, plus il y a de différences entre les cultures des organisations fusionnées, plus le processus d'intégration sera long et difficile.

## Une distance entre dirigeants et employés

Les planificateurs d'une fusion oublient souvent que leur perspective globale et stratégique leur permet difficilement de prévoir et de comprendre les problèmes réels d'intégration vécus par les personnes aux niveaux inférieurs de l'organisation (Giroux & Dumas, 1997). Ils sont beaucoup plus au courant des buts de la fusion, de ses dimen-

sions stratégiques et du processus d'implantation que ne le sont les membres de l'organisation qui la vivront. Lorsque l'opération est terminée pour eux, elle commence à peine pour le personnel qui doit la « vivre » quotidiennement. Comme le processus de fusion se fait fréquemment dans un état de crise, très rapidement et de façon très centralisée, la haute direction est souvent coupée de la base lors du processus. Il en résulte une incompréhension de part et d'autre. La haute direction ne connaît pas et ne comprend pas le vécu et les résistances du personnel qui, à son tour, ne connaît pas et ne comprend pas les raisons de la fusion ni sa place dans le processus. La méfiance mutuelle qui en découle ne fait qu'accroître les inquiétudes et le stress des gens.

## Stress et incertitude chez les employés

La fusion d'organisations comporte en effet un grand nombre de facteurs de stress pour les employés (Cartwright & Cooper, 1994; Marks, 1997). Elle provoque notamment beaucoup de changements pour les individus. Ceux-ci peuvent vivre des changements au niveau de leur emploi, de leur statut et de leur pouvoir; subir des modifications de leurs conditions de travail; vivre des changements de patrons, de collègues ou d'employés et perdre leurs réseaux informels; et devoir adopter de nouveaux processus de travail et de nouvelles façons de faire. De plus, ils devront interagir avec des cultures organisationnelles différentes et s'adapter à d'autres styles de gestion. Le choc des cultures organisationnelles peut produire des malentendus, des conflits et de la méfiance entre les groupes. Tous ces facteurs tendent à accroître l'incertitude et l'insécurité des employés. Celles-ci sont renforcées lorsque le processus de gestion de l'intégration se fait de façon centralisée et autoritaire, comme c'est souvent le cas (Marks, 1997), ou lorsque l'une des organisations fusionnées tente d'imposer sa culture, son style de gestion et ses façons de faire à l'autre. Ce n'est donc pas surprenant de voir les employés manifester des réactions de stress majeures et des résistances importantes lors d'une fusion. Il en résulte souvent une baisse du moral, un accroissement de l'absentéisme et un roulement du personnel, la perte d'employés clés et, par conséquent, une baisse de la productivité. Ainsi, les bénéfices attendus d'une fusion ne se réalisent pas souvent.

(suite à la page 6)

## LA RÉTROACTION...

### Conclusion

L'utilisation de la rétroaction à 360° permet à ceux qui en bénéficient d'obtenir des informations riches et significatives sur leurs compétences de gestion mais la mise en œuvre de ce type de rétroaction demeure un défi pour les organisations. En effet, aucun outil de ce genre ne produira d'effets bénéfiques si on ne crée pas un environnement qui favorise l'apprentissage des nouvelles compétences à développer et qu'on ne fournit pas les appuis pour le faire. Il faut donc une culture qui valorise le développement et que les gestionnaires supérieurs appuient les initiatives à cet effet et enfin, qu'ils soient prêts à consentir du temps, des ressources pour instaurer des mécanismes de rétroaction continue permettant d'agir sur les compétences qui combinent le meilleur bénéficie pour l'organisation et le gestionnaire ●

### BIBLIOGRAPHIE

- ALIMO-METCALFE, B. (1996). « The Feedback Revolution ». *Health Service Journal*, juin, p. 26-28.
- DALTON, M. A. (1998). « Using 360° feedback successfully », *Leadership in Action*, vol. 18, no. 1.
- GUAY, M.-M. (1998). *Développement de carrière et formation*, ENAP, Direction de l'enseignement et de la recherche, Document interne, 12 p.
- GUAY, M.-M. (1998). *Le profil de compétences en gestion : un instrument de rétroaction à 360° pour le développement des cadres*. Conférence prononcée au 10<sup>e</sup> Congrès International de l'AIPTLF, Université de Bordeaux, France.
- LeBOTERF, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*, Éd. d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition, 324 p.
- LEPSINGER, R. et LUCIA, A. D. (1997). « 360° Feedback and Performance Appraisal », *Training*, septembre, p. 62-70.
- LONDON, M. et SMITHER, J. W. (1995). « Can Multi-Source Feedback Change Self Evaluations, Skill Development, and Performance ? Theory-Based Applications and Directions for Research », *Personnel Psychology*, no. 48, p. 803-839.
- PAYETTE, A. (1997). « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations : essai de synthèse. Dans : GUAY, M.-M. (dir.), *Performance et secteur public – réalités, enjeux et paradoxes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 7-30.
- TURNOW, W. W. et LONDON, M. (1998). « 360-Degree feedback : The Leadership Challenges », *Leadership in Action*, Center for Creative Leadership and Jossey-Bass Publishers, vol. 18, no. 1, p. 1, 12 et 13.
- WERNER, J. M. (1994). « Que sait-on de la rétroaction à 360 degrés », *Gestion*, septembre, p. 69-77.

## RÉUSSIR UNE FUSION...

### Les conditions d'une intégration réussie

Comment peut-on accroître les chances de créer ces synergies qui sont la raison d'être même d'une fusion d'organisations? Dès le début du processus, on a intérêt à préciser les buts visés et les synergies recherchées par la fusion, et à recueillir de l'information sur les partenaires que l'on pense fusionner. Plusieurs auteurs (Tetenbaum, 2000; Cartwright & Cooper, 1994) recommandent de clarifier le degré et la nature des différences qui existent entre leurs cultures organisationnelles afin de déterminer le type d'intégration souhaitable et possible entre eux. Cette réflexion permettra de déterminer la pertinence de procéder à la fusion des organisations telle que prévue. On a également intérêt à prévoir les impacts sur les personnes qui vivront la fusion afin de bâtir un processus pertinent d'implantation qui en tiendra compte.

Il est essentiel de faire participer des membres de chacune des organisations fusionnées à ce processus de questionnement et de recueil d'information. Il est également important d'y associer des membres de la fonction Ressources humaines (Tetenbaum, 2000) qui pourront y apporter une sensibilité et une connaissance approfondie des dimensions humaines et culturelles.

Lors de la phase d'intégration, la mise sur pied d'une structure de transition peut faciliter l'implication des membres des organisations fusionnées dans le processus de diagnostic et d'implantation (Marks, 1997). Cette structure peut consister en un comité de transition qui mène le processus et qui dirige le travail de diverses équipes de transition chargées de faire des analyses et de fournir des recommandations. Ces équipes, composées de membres venant de chacune des organisations à fusionner, examinent des pratiques, des façons de faire et des présomptions culturelles des divers secteurs et fonctions de leurs organisations. Ainsi, par un processus de dialogue, les membres de cultures organisationnelles différentes peuvent

s'approprier, comprendre leurs différences et leurs points de similitude et établir des pratiques et des façons de faire dans la nouvelle organisation. Ce processus vise à développer une attitude de partenariat et non de domination ou d'imposition.

Il faut également assurer une bonne communication entre les divers niveaux hiérarchiques, fournir et recueillir de l'information de façon continue et aider le personnel par des activités de formation et de support à la gestion du stress au besoin (Tetenbaum, 2000; Marks, 1997; Cartwright & Cooper, 1994).

Même s'il n'existe aucune formule magique pour réussir une fusion, le fait de bien gérer le processus d'intégration des personnes et des cultures organisationnelles dès le tout début du processus, peut accroître sensiblement les chances d'atteindre les synergies attendues de la fusion ●

### BIBLIOGRAPHIE

- CARTWRIGHT, Sue, COOPER, Cary L. «The Human Effects of Mergers and Acquisitions», *Trends in Organizational Behavior*, Volume 1, Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau, John Wiley & Sons Ltd., 1994.
- GIROUX, Nicole, DUMAS, Dany. «Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe», *Les Actes de la Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 1997.
- MARKS, Mitchell Lee. «Consulting in mergers and acquisitions : Interventions spawned by recent trends», *Journal of Organizational Change*, Vol. 10 No. 3, 1997.
- SANCTON, Andrew. *La frénésie des fusions : une attaque à la démocratie locale*, Westmount, Price-Patterson, 2000.
- TETENBAUM, Toby J. «Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure : Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies», *Organizational Dynamics*, Autumn 1999.

 Université du Québec  
**École nationale  
d'administration  
publique**

**SOURCES ENAP** est publié 5 fois par année par l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Comité de rédaction : Emmanuel Nyahoho (responsable); Luc Bernier, Daniel Lozeau, Denis Proulx et Natalie Rinfret.  
Édition : André Chénier, directeur des communications

Sources ENAP est disponible gratuitement sur le site web de l'ENAP à l'adresse suivante : <http://www.enap.quebec.ca/publications>, ou sur abonnement.

Abonnement annuel pour 5 numéros :  
15 \$ (s'il y a lieu, ajouter la TPS de 7% et la TVQ de 7,5%)

Pour information : Ginette Jobin, téléphone (418) 641-3000, poste 6532  
ou télécopieur (418) 641-3058

Toute correspondance doit être adressée à :

Sources ENAP, a/s Ginette Jobin, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 Canada  
Courriel : [ginette\\_jobin@enap.quebec.ca](mailto:ginette_jobin@enap.quebec.ca)

Tous les textes peuvent être reproduits sans autorisation, mais avec mention de la source.

Les articles n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2000  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada