

---

# Fusion municipale vue de l'intérieur : expériences d'un comité de transition

Michel Auger et Nicole St-Martin<sup>1</sup>  
Université de Sherbrooke

---

*L'expérience des changements intervenus à l'intérieur même des comités de transition pour la création de nouvelles villes permet à l'aide du modèle de Lynch et Kordis (Stratégie du dauphin) d'illustrer et de comprendre les diverses vagues de changement qui peuvent survenir à l'intérieur de l'organisation et qui, par le fait même, modèle cette dernière. Les particularités reliées à cette organisation à temps délimité et à mandat fixe permettent de limiter l'enchevêtrement des vagues de changement et de les isoler et les analyser plus facilement pour en tirer des leçons et des perspectives.*

Les dernières grandes fusions municipales<sup>2</sup> ont doté le Québec de pôles socio-économiques importants pour son développement. Ces fusions étaient devenues nécessaires, selon le gouvernement québécois actuel, pour éviter le dédoublement des structures, pour renforcer les régions centres dans la dispense des services et pour atteindre un juste équilibre fiscal entre les villes centres et les banlieues.

Rappelons que les principales fusions municipales ont transformé complètement la carte municipale québécoise en créant plusieurs grands pôles socio-économiques dont les principaux sont Lévis, Longueuil, Montréal, Outaouais, Québec, Saguenay, Saint-Jérôme, Shawinigan, Sherbrooke et Trois-Rivières.

Ces grandes modifications ont été initiées grâce à la volonté gouvernementale et transmises dans la réalité par des décrets spécifiant les regroupements des différentes villes dans une région donnée. Les différents décrets avaient comme ancrage les différentes études effectuées par des mandataires. Ces derniers ont agi à titre de médiateur et de catalyseur pour les différents milieux pour en arriver à des fusions. Ces fusions étaient basées ou bien sur la volonté du milieu de se regrouper ou sur une volonté ferme du gouvernement de regrouper certains milieux quand ceux-ci n'arrivaient pas à s'entendre sur le regroupement à effectuer.

Pour le cas étudié ci-après, soit l'évolution d'un comité à l'intérieur du comité de transition ayant à mettre en place la nouvelle Ville de Sherbrooke, rappelons brièvement les origines du nom de la ville centre.

En 1802, un premier moulin à farine fut installé au confluent des rivières Magog et Saint-François par un loyaliste, Gilbert Hyatt, à l'endroit même où les Amérindiens, voyageant des côtes américaines vers le Saint-Laurent, avaient l'habitude de camper. D'abord connu sous le nom de Grandes-Fourches ou Big Forks, le site devient alors Hyatt's Mills. En 1818, il prend le nom du gouverneur général du Canada, Sir John Coape Sherbrooke.

À l'ère des regroupements municipaux, le 1<sup>er</sup> janvier 2002, la nouvelle Ville de Sherbrooke a vu le jour. Huit entités sont alors regroupées : Ascot, Bromptonville, Deauville, Fleurimont, Lennoxville, Rock Forest, Saint-Élie-d'Orford et Sherbrooke. Le bassin de population desservi est alors passé d'environ 68 000 citoyens à plus de 145 000 citoyens pour la nouvelle Ville.

Pour notre étude qui porte principalement sur les changements vécus à l'intérieur du comité de transition qui avait le mandat de mettre en place la nouvelle Ville de Sherbrooke, mentionnons premièrement que le rapport du mandataire, appuyé par l'ensemble des parties concernées par la fusion, était de regrouper neuf municipalités dont Ascot, Bromptonville, Deauville, Fleurimont, Lennoxville, Rock Forest, St-Élie-d'Orford, Sherbrooke et Waterville. Suite au rapport de proposition de fusion déposé par le mandataire au gouvernement, ce dernier a refusé le découpage initialement proposé. Le décret publié a alors sculpté une autre réalité dans laquelle la ville de Waterville se rattachait à une autre Municipalité

régionale de comté (MRC). Ces démarches de tractations entre les villes, le mandataire et le gouvernement ont consommé plus de cinq mois de l'année 2001 et ont abouti au décret de fusion 850-2001 qui fut émis le 12 juillet 2001. La publication du décret a permis la mise en place du comité de transition qui avait alors seulement cinq mois pour réaliser l'arrimage de la nouvelle Ville de Sherbrooke avec les huit villes et municipalités déjà citées.

C'est dans ce contexte d'environnement hautement pressurisé que nous examinons pour un comité bien précis du comité de transition les vagues de changement provoquées par les différentes phases de réalisation du mandat d'application du décret pour la nouvelle Ville de Sherbrooke.

### Grille d'analyse

La mise en place d'une nouvelle Ville regroupant approximativement le double de la population de la ville centre initiale amène à examiner l'implantation de changements dans la nouvelle Ville. Le comité de transition qui possède le mandat et le pouvoir de mettre en place cette nouvelle Ville devient, non pas un facteur de changement, mais plutôt un acteur du changement qui doit être vu à travers les yeux de ce comité.

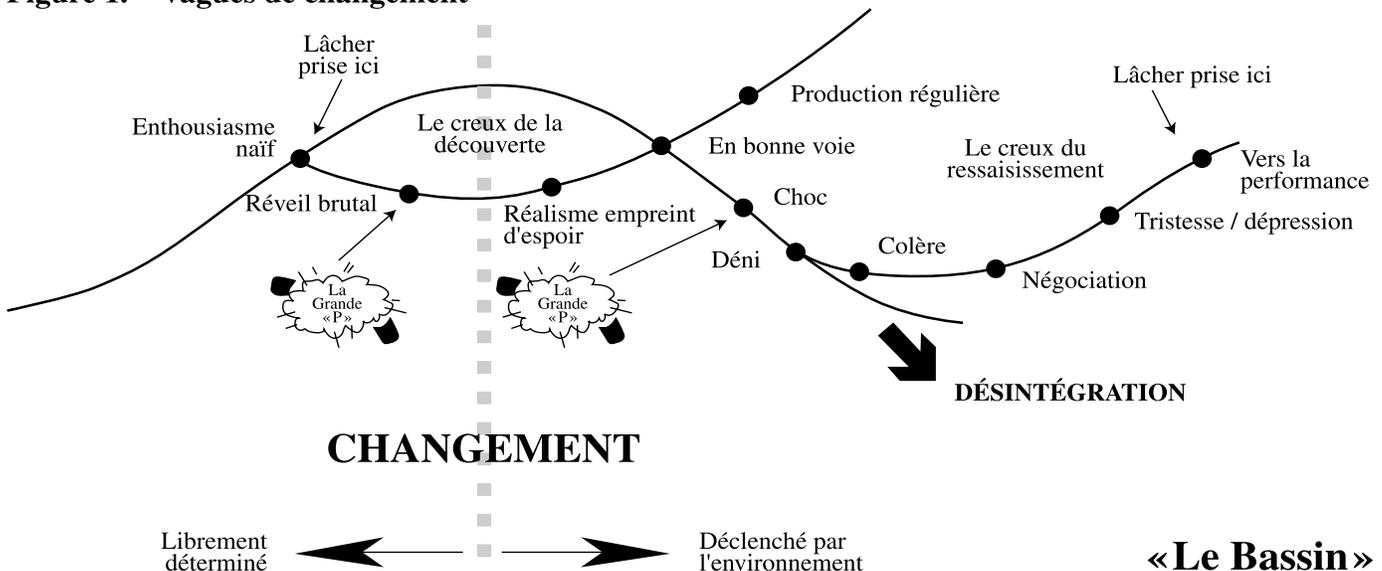
Bien que la littérature de gestion foisonne d'études sur les changements stratégiques<sup>3</sup> ou sur la mise en œuvre de ces changements<sup>4</sup>, il deviendrait alors intéressant, dans

une recherche subséquente, d'examiner comment les changements ont pris place dans l'organisation de la nouvelle Ville à l'aide de différents modèles de changement organisationnel. Toutefois, dans la littérature, peu de cadres de référence sont développés pour analyser les phases de vie par lesquelles l'organisation doit migrer pour s'adapter au changement. Le fait que le comité de transition soit à mandat déterminé avec une échéance fixe permet d'examiner clairement les phases de développement, de sa formation à sa dissolution. De plus, puisque mandat et échéance sont connus, il est possible de distinguer plus facilement les phases de changement puisque la livraison du mandat ne fait intervenir aucun développement de nouvelles stratégies délibérées et émergentes<sup>5</sup>.

**Peu de cadres de référence sont développés pour analyser les phases de vie par lesquelles l'organisation doit migrer pour s'adapter au changement.**

Alors, pour scruter de l'interne l'expérience vécue lors de la mise en place de la nouvelle Ville, nous utilisons la nomenclature développée dans le livre culte *La Stratégie du Dauphin*<sup>6</sup>. Ce modèle précise les phases de changement dans l'organisation et permet d'incorporer certaines observations modélisables qui permettent alors d'extraire une image plus riche de l'expérience vécue.

**Figure 1. Vagues de changement**



© 1987 Brain Technologies Corporation  
Source: Dudley Lynch et Paul Kordis (1994). *Op. cit.*, p. 151.

Cette modélisation du changement dans ses principales phases provient d'une série de construits développés par une réflexion plus poussée sur l'ADN des sociétés<sup>7</sup>. Pour expliquer les vagues de changement, nous utilisons la représentation de la figure 1 afin d'examiner l'évolution du comité de transition dans la réalisation de son mandat.

### Interprétation du vécu à l'aide du modèle

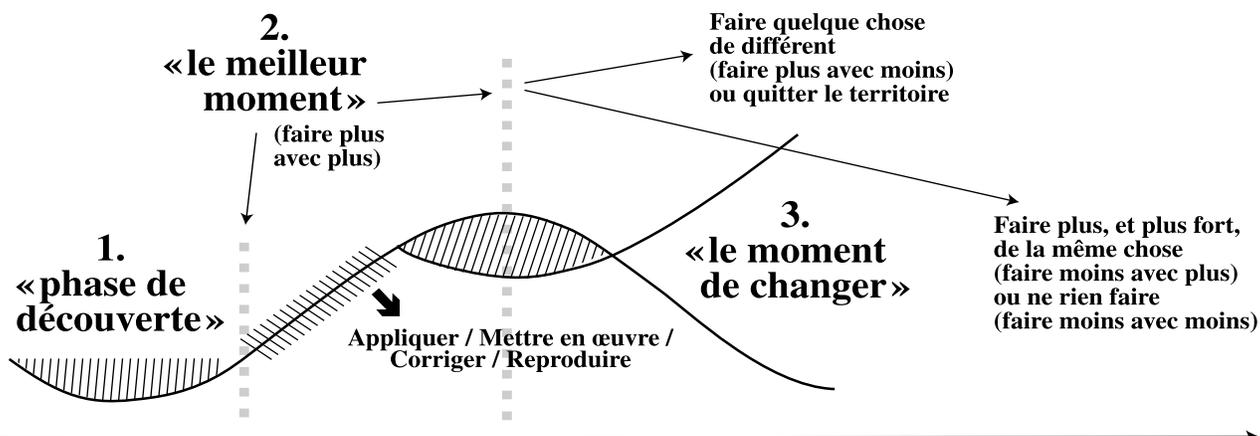
Avant d'examiner les différentes phases du modèle et d'y confronter les différents faits vécus, nous présentons dans un premier temps la configuration de la vague de changement et ce, afin de mieux comprendre l'entrelacement de ces dernières.

Les vagues permettent de réaliser des changements qui, sans leur accomplissement, dirigent l'organisation

directement vers sa désintégration (figure 3). Il devient alors nécessaire pour l'organisation de pouvoir se mouvoir d'une vague à l'autre en permettant des percées ou changements de vagues. Pour ce faire, il est essentiel de connaître les moments opportuns du changement et de comprendre que le fait de changer fait seulement limiter la vitesse du changement et son intensité puisqu'elle limite l'amplitude de la vague. Le changement est alors effectué plus tardivement et en bas dans la vague. Donc, plus l'inertie au changement est forte, plus il y a de chances de désintégration.

**Plus l'inertie au changement est forte, plus il y a de chances de désintégration.**

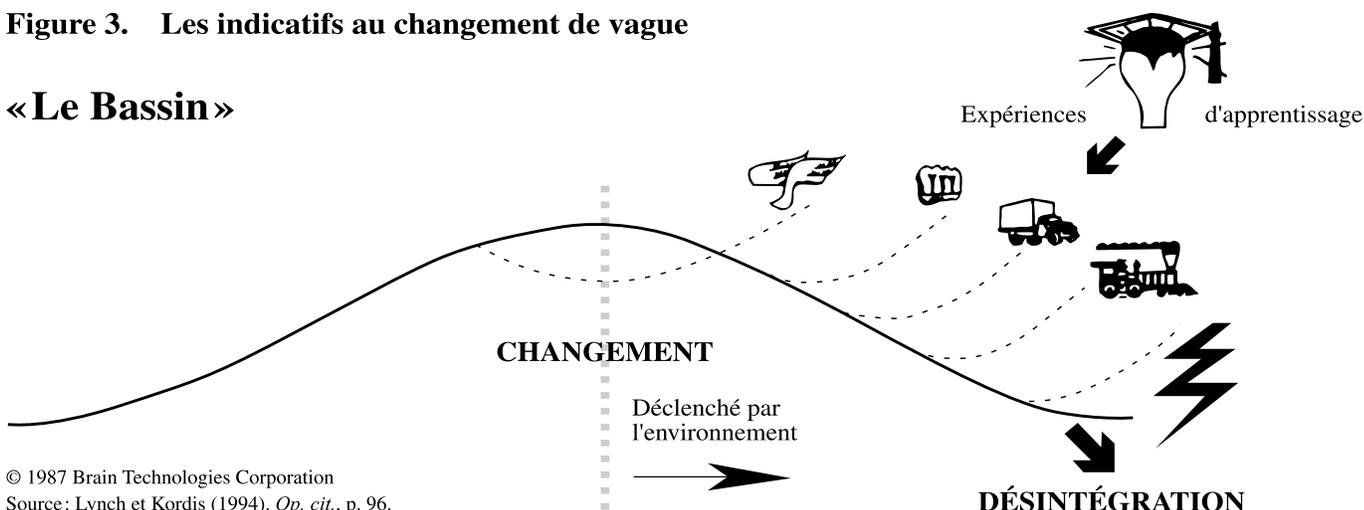
Figure 2. Les différentes parties de la vague



Source: Lynch et Kordis (1994). *Op. cit.*, p. 83.

Figure 3. Les indicatifs au changement de vague

### « Le Bassin »



© 1987 Brain Technologies Corporation  
Source: Lynch et Kordis (1994). *Op. cit.*, p. 96.

---

## Le changement librement déterminé

Les personnes choisies et nommées par le gouvernement à titre de membres du comité de transition démontraient une volonté ferme de réaliser le mandat accordé. Le changement à initier devenait alors un *changement librement déterminé*.

Le comité de transition a alors mis en place une structure organisationnelle basée sur un ensemble de six comités dont le président était l'autorité première. Le comité de développement économique, social, culturel et communautaire (C5) était une des composantes du comité de transition dont les cinq autres étaient :

- fiscalité et finances (C1)
- conventions collectives et conditions d'emploi (C2)
- affectation du personnel (C3)
- compétences locales (C4)
- gestion des services municipaux, aménagements (C6)

Relevant aussi directement de la présidence, se sont ajoutés d'autres organes conseils dont le président des élections et des affaires juridiques, le directeur administratif du comité, le directeur général de la nouvelle Ville, le trésorier de la nouvelle Ville et la directrice des communications du comité de transition. Une structure entrepreneuriale de type soleil avec un fonctionnement (comités) selon une structure bureaucratique traditionnelle (fonctionnement en silo).

Ayant librement choisi d'adhérer au projet de réingénierie de la nouvelle Ville de Sherbrooke, l'ensemble des ressources engagées dans ce processus de changement avait un objectif commun, soit de mettre en place une nouvelle structure et ce, selon le décret. Bien que l'interprétation de ce dernier ait pu être effectuée différemment selon la provenance des membres du comité et des acteurs externes au comité (*stakeholders*), nous assumons ici une invariabilité dans l'objectif ultime poursuivi.

### Vague 1

#### L'enthousiasme naïf

*Permettre l'émergence d'une nouvelle Ville*, voici le mandat que confiait le président à l'ensemble des comités dans sa première allocution aux membres du comité de transition, discours répété devant les maires et les membres de la Chambre de Commerce de la Ville de Sherbrooke.

Dès le départ, l'imagination, la créativité et l'innovation étaient interpellées afin de livrer une organisation municipale améliorée qui répondrait aux besoins de l'ensemble de la nouvelle population, soit plus de 145 000 citoyens. Grâce à la création des six arrondissements, il devenait alors possible de permettre au citoyen d'exercer, non seulement sa citoyenneté politique, mais aussi sa citoyenneté civile en stimulant sa participation pour l'ensemble des villes regroupées.

Pour réaliser ce rêve, le comité C5, au lieu de décider d'amalgamer tout simplement les services en les fusionnant et en utilisant les pratiques les plus répandues, a décidé de former trois grands blocs décisionnels afin d'extraire du milieu les réalités à traiter en cohérence avec une approche consensuelle (*bottom-up* au lieu de *top-down*). Le comité C5 a alors formé les comités suivants : a) vie économique, b) vie sociale, culturelle, sports et loisirs et c) logement social.

Puisque le temps requis pour lancer des consultations populaires à l'ensemble des groupes concernés était plutôt restreint, le comité C5 a alors décidé de réunir l'ensemble des fonctionnaires municipaux et des représentants de groupes directement concernés et touchés par ces différents thèmes afin de travailler à bâtir la nouvelle Ville de Sherbrooke.

#### Le réveil brutal

Premier choc vécu par les différents comités : des villes différentes appellent des modèles d'organisation différents et des façons de faire différentes. Ce réveil brutal provient principalement du partage des stratégies parfois diamétralement opposées utilisées pour rendre les services à la population. Qu'il suffise de mentionner, par exemple a) la gestion par des organismes associés des loisirs par certaines villes et la livraison du même service par des fonctionnaires municipaux dans d'autres villes ; b) la dispense de services conseils professionnels par une structure centrale bien outillée et l'abandon presque flagrant de certains autres services ailleurs ; c) l'utilisation de programmes gouvernementaux pour développer des infrastructures et l'absence d'infrastructures, etc.

La mise en commun de certains fonctionnements, pratiques, coutumes et historiques qui étaient très différents et parfois même diamétralement opposés, aurait pu permettre à l'ensemble des comités de demeurer sur leur position initiale sans volonté de créer de nouvelles réalités.

---

Il est utile de rappeler que les personnes impliquées dans ces comités étaient et sont encore des fonctionnaires au service de la nouvelle Ville et qu'ils devaient livrer, en même temps, les services municipaux qu'exigeait dès lors leur poste et travailler à la nouvelle organisation qui allait sûrement bouleverser leurs fonctions mêmes à l'intérieur de la nouvelle Ville. Ce double emploi non rémunéré, en plus de surcharger leur horaire, créait, par le fait même, de l'insécurité quant à leur propre avenir.

Mentionnons brièvement la richesse sociale de la nouvelle Ville avec ses 500 organismes (97 en culture, 107 en loisirs, 101 en sports, 74 en événements spéciaux, 121 en vie communautaire), ses 42 équipements spécialisés (arénes, bibliothèques, centres communautaires, équipements culturels et maisons de jeunes) et ses 149 parcs. Cette richesse génère toutefois une complexité de par le nombre et la diversité des différents organismes, équipements et parcs à intégrer dans une seule et même structure avec des politiques et procédures communes de gestion.

### **Le réalisme empreint d'espoir**

Un des moyens utilisés pour délier les nœuds possibles générés par la mise en commun et le partage des expertises a été le dialogue, non seulement le dialogue quant aux façons de faire, mais surtout un dialogue orienté sur les valeurs à transmettre dans la future organisation. Qu'il suffise de rappeler que le comité, avant de produire tout document d'organisation, s'est mis d'accord sur trois grands principes à ancrer dans l'action, soit :

- le citoyen comme raison d'être de la nouvelle Ville
- une approche holistique orientée sur le service à la clientèle
- une accessibilité égale pour l'ensemble des citoyens

L'établissement de ces principes a alors permis de créer, en premier lieu, une zone d'échange pour pouvoir apprivoiser l'autre et, en second lieu, une zone de confiance où les acteurs pouvaient discuter sans se sentir jugés et être alors obligés de défendre leur seul point de vue.

Cette zone de parole collective a permis de générer un certain sentiment d'appartenance et une volonté de déterminer collectivement les meilleurs politiques, procédures, services et façons de faire pour desservir le citoyen et ce, toujours en accord avec les principes énoncés.

### **En bonne voie**

Forts des relations établies et des processus mis en place pour déterminer les meilleures façons de faire pour dispenser les meilleurs services aux citoyens, les sous-comités du comité C5 ont produit des livrables fort appréciés et repris par les autres membres des comités. Qu'il suffise de mentionner seulement l'inventaire de l'ensemble des organismes, des activités et des sites où se déroule la totalité des activités sur le territoire de la nouvelle Ville.

## **Vague 2**

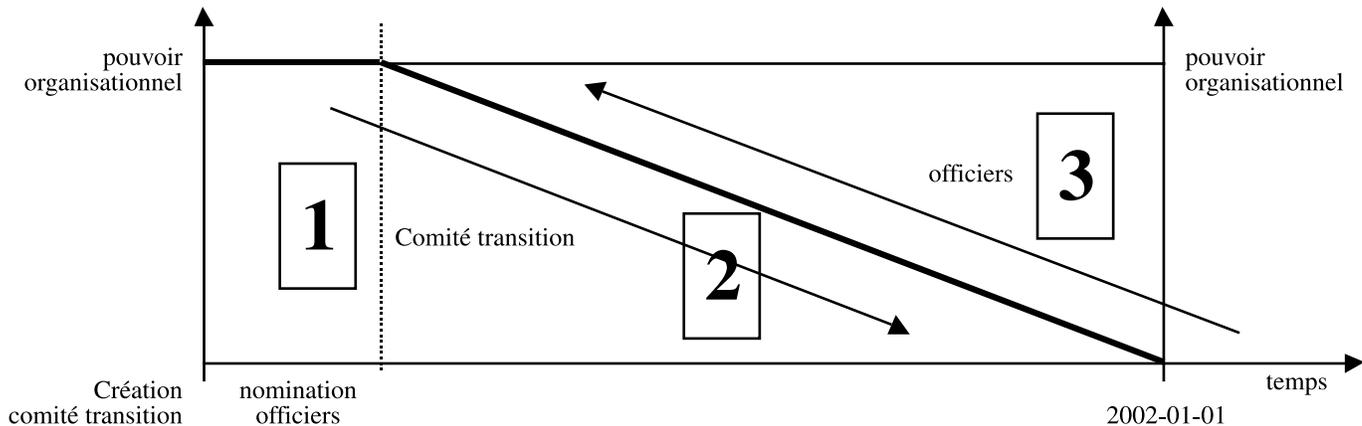
Normalement, la phase suivante aurait dû être la production régulière de travaux (politiques, règlements, organisations, etc.) pour la bonne marche de la nouvelle Ville. Toutefois, deux événements majeurs sont venus ébranler la quiétude de la vague actuelle, soit la nomination des trois premiers officiers de la nouvelle Ville (choc 1) et la confrontation des structures proposées pour l'intégration des services (choc 2). Ces deux chocs ont alors amené les collectifs de travail du comité C5 vers la vague inférieure.

### **Choc 1**

En référence à la figure 1, le tracé effectué par la première vague a été emporté par la vague 2 au lieu de permettre une évolution vers la production régulière. Le premier choc a été la nomination du directeur de l'ancienne ville de Sherbrooke comme nouveau directeur de la nouvelle Ville ainsi que la nomination des directeurs du service juridique et de la trésorerie. Ces nominations ont été effectuées à l'unanimité par le comité de transition en consensus avec le comité des maires. Il n'est point de notre propos de discuter ici de ces nominations mais plutôt de comprendre l'état ainsi créé auprès des membres des sous-comités qui voyaient alors la mise en place de la structure de l'ancienne ville appliquée à la nouvelle Ville – une perception par les membres de la confirmation de la structure organisationnelle de la ville centre imposée aux villes banlieues.

Qui plus est, la nomination des nouveaux officiers de la Ville a amené un glissement certain du pouvoir d'influencer les décisions par les membres du comité de transition. Il est facile de comprendre que, plus le temps avançait vers l'intégration de la nouvelle Ville, plus il se devait d'y avoir en place des structures de dispense de services et que ces services seraient gérés par et sous la responsabilité des nouveaux gestionnaires déjà nommés.

**Figure 4. Répartition du pouvoir organisationnel**



La figure précédente présente l'évolution temporelle de la répartition du pouvoir décisionnel quant à la structure organisationnelle à mettre en place par le comité de transition et les nouveaux gestionnaires.

Cette figure présente les phases de répartition du pouvoir de définition de la structure organisationnelle. La phase 1 qui débute indique que le comité de transition, de sa création à la nomination du premier officier, possède le pouvoir total d'organisation de la nouvelle Ville. Lors de la nomination des officiers, soit les phases 2 et 3 en simultané, il y a alors une diminution du pouvoir du comité jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2002 quant à la capacité de définition de la structure organisationnelle. Pour la phase 3, la figure présente une aire qui va en s'agrandissant pour illustrer la prise en charge par les cadres nouvellement nommés de la structuration de leur département. Bien que légalement la date ultime du 1<sup>er</sup> janvier 2002 mettait fin au comité de transition et inaugurait l'avènement de la nouvelle Ville, dans la réalité, plus les strates de cadres en place étaient nommées, plus le pouvoir d'organisation se limitait. Nous pourrions même établir que lorsque la strate des cadres intermédiaires fut nommée, la seule capacité de détermination du comité de transition était de confirmer la nomination des personnes choisies. Cette réalité se vérifie d'autant plus que, plus avançait la dotation en cadres de tous les niveaux, plus la structure opérationnelle prenait de l'ascendant sur l'organisation des services à rendre à la population. Donc tant que les principes et structures n'avaient pas été précisés par le comité de transition, il y avait encore place pour les nouveaux cadres nommés de sculpter l'organisation à leur image et fonder une technostructure<sup>8</sup>.

## Choc 2

Le second choc a porté sur le design de la structure organisationnelle proposé par le comité C5 quant à la coordination des différents services sous la compétence des arrondissements et de la gestion centralisée. Bien que des designs de structures organisationnelles nouvelles furent étudiés par le comité C5, dont la structure holographique basée sur le modèle du cerveau humain<sup>9</sup>, une structure non pas hiérarchique mais hétéroarchique<sup>10</sup> a été proposée alliant la participation à la fois de la structure de coordination centrale et des structures décentralisées des arrondissements. La proposition de ce design organisationnel a été effectuée afin de « *making sense with coherence* »<sup>11</sup> et de conserver des structures décisionnelles proches des citoyens de la Ville en leur donnant une possibilité de contrôler leur propre futur<sup>12</sup>.

Bien que ces recommandations furent accueillies de façon positive par le comité de transition, la structure organisationnelle proposée après la cueillette de l'ensemble des besoins des six comités officiels du comité de transition différait de celle proposée par le comité C5.

Ce second choc organisationnel a amené le comité dans une vague d'ajustements et lui a permis de vivre une série de situations décrites ci-après.

## Le Dénî

Première impression générée par la structure officielle proposée par le comité de transition au comité C5 : le déni. Puisque les spécialistes en dispense de services à la population devaient être reconnus comme experts dans

---

leurs domaines respectifs, il devenait presque impensable que les recommandations apportées puissent être rejetées. La connaissance et l'expertise devaient être écoutées (*know-how talk*).

### La Colère

De la compréhension de la réalité est alors née une certaine colère, une énergie de contestation pour faire infléchir la situation non conforme à celle désirée. Fait intéressant, bien que la colère cristallise certaines émotions fortes et négatives face à l'organisation elle-même, elle permet par contre de souder de façon plus intense le groupe et ainsi développer une certaine solidarité dans celui-ci. Cette émotion, parfois jugée fort négativement dans notre société moderne, par sa charge émotive intense, génère alors une intégration des valeurs partagées par le groupe face à un autre groupe. Dans la formation d'un nouvel ensemble, cette dynamique devient même importante et est analysée comme une phase importante du processus générant un sentiment d'appartenance au groupe<sup>13</sup>.

### La Négociation

Quelques stratégies peuvent alors s'appliquer pour résoudre l'adhésion de sous-groupes au groupe soit, dans les extrêmes, l'abandon du groupe et la négociation.

Dans cette phase de négociation, il y a alors prise de conscience du rattachement de la structure possible à la structure globale. Et puisque la grande majorité des structures proposées reproduisent les structures bureaucratiques très hiérarchisées, il devient donc difficile, sinon impossible, de renverser la vapeur.

**La discussion peut alors prendre racine dans le même paradigme afin de résoudre les différends et de générer des points communs d'entente.**

Pour reprendre les termes de la *Stratégie du Dauphin*, il faut alors évoluer dans un autre bassin. La négociation peut alors prendre place puisque les référentiels deviennent communs et sont alors discutables. La discussion peut alors prendre racine dans le même paradigme<sup>14</sup> afin de résoudre les différends et de générer des points communs d'entente. La négociation se veut alors le creux de ressaisissement de la vague qui se présente à nouveau au groupe dans l'organisation. Ce creux de ressaisissement peut facilement être comparé au creux de la découverte de la vague 1.

### La Tristesse/la Dépression

Dans le jeu de la négociation, même raisonnée, certaines personnes plus que d'autres se concentrent sur les buts à atteindre plutôt que sur les principes à défendre. Alors, pour ceux qui défendent les principes, il y a plus souvent un sentiment de défaite ou de tromperie face à la nouvelle organisation. Il devient alors nécessaire de favoriser un dialogue entre l'organisation et les personnes concernées pour permettre à ces dernières de récupérer un sens à leur travail<sup>15</sup> et ainsi donner un sens à l'organisation aux yeux du travailleur<sup>16</sup>.

L'ensemble des étapes précédentes peut facilement être identifié aux grandes phases que rencontre un être humain face au processus de la mort<sup>17</sup>.

### Vers la performance

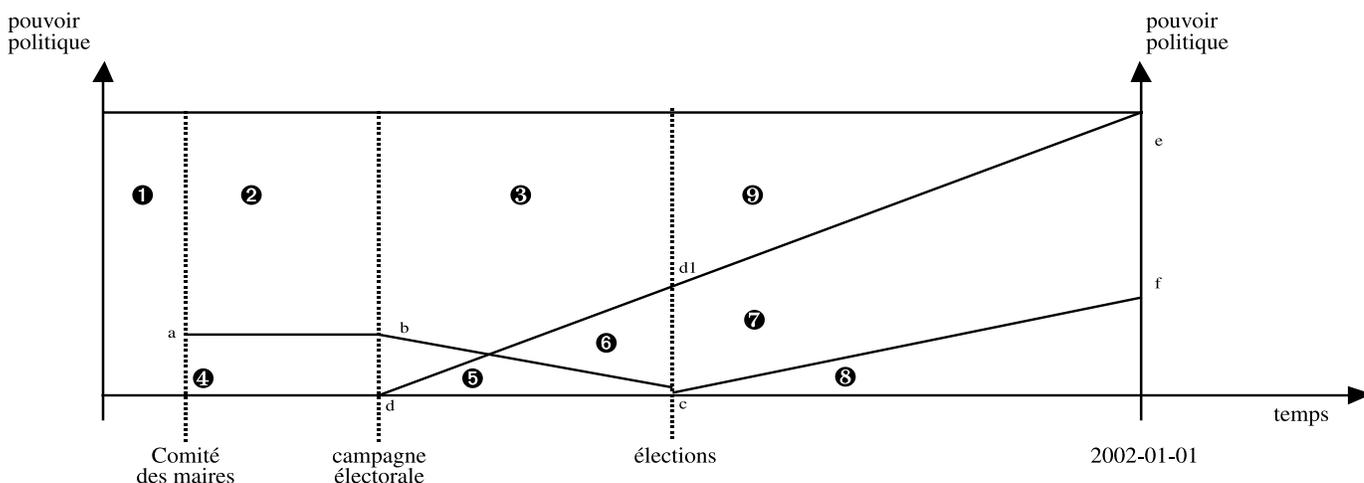
Puisque l'organisation globale doit livrer la dispense de service final déterminé, à la fois par le comité de transition et par les cadres nommés, alors, les ajustements de la négociation avec la tristesse atténuée ou même disparue doivent être intégrés dans la nouvelle structure organisationnelle pour générer des résultats conformes à ceux promis et attendus par la réforme en cours.

Cette phase s'identifie aussi à un processus de lâcher prise qui permet de générer un nouveau creux de la découverte puisqu'il y a alors la mise en place d'un processus d'assimilation des changements dans la nouvelle organisation.

## Vague 3

De simplifier le changement à seulement deux vagues, une générant un creux de découverte et une générant un creux de ressaisissement est plutôt limitatif. La réalité est parfois tout autre. Qu'il suffise de mentionner l'avènement des élections municipales qui ont eu lieu en cours du mandat du comité de transition. Précédant les élections, un conseil des maires déjà élus dans les anciennes villes et municipalités était consulté par le comité de transition pour les décisions stratégiques. Ces derniers, lors des élections, ont changé totalement de statut puisque même le maire réélu de l'ancienne ville devenait le maire de l'ensemble des citoyens de la nouvelle Ville. Pour le comité de transition, l'équilibre politique était alors fortement modifié puisque la légitimité des nouveaux élus prenait un sens nouveau vis-à-vis le conseil consultatif des maires d'avant les élections.

**Figure 5. Répartition du pouvoir politique entre les acteurs**



La figure 5 illustre la répartition du pouvoir politique des différents acteurs. La phase ① alloue l'entière du pouvoir politique au comité de transition par le décret quant aux décisions de la nouvelle Ville. En s'adjoignant un comité consultatif des anciens maires, le comité de transition a alors permis à certains acteurs de pouvoir influencer certaines décisions, phases ② et ④. La phase ⑤ (points b à c) qui est la continuation de la phase ④ présente une influence décroissante du comité des maires à partir du déclenchement de la campagne électorale. Cette perte d'influence par le conseil des maires est récupérée alors par les différents candidats aux élections mais surtout par les aspirants maires, soit le triangle délimité par les points d et d1, phase ⑥. Pour les phases ③, ⑦, ⑨, soit la période après les élections, il est alors évident que le nouveau conseil municipal s'approprie une partie du pouvoir, que le nouveau maire élu récupère une partie très importante du pouvoir politique et ce, d'autant plus qu'il n'est rattaché à aucun parti politique municipal et qu'il a la possibilité de nommer à l'exécutif ses propres candidats. Le comité de transition perd alors totalement et de façon légitime le pouvoir qui lui était attribué par le décret.

Ces modifications du pouvoir politique ont créé certaines vagues dans la répartition du pouvoir organisationnel en permettant, tour à tour, aux anciens et aux nouveaux élus d'essayer d'influencer certaines décisions organisationnelles pour, soit terminer leur mandat, soit commencer le leur en faisant leur marque.

Notre intention n'est pas ici de reprendre le modèle proposé pour documenter les phases de changement mais

plutôt d'illustrer que la réalité du changement organisationnel n'est pas seulement composée d'une couple de vagues qui s'enchevêtrent mais plutôt d'un ensemble parfois impossible de vagues à distinguer de vagues qui s'interpénètrent.

## Conclusion

La vie restreinte d'un comité de transition et son mandat très précis permettent d'examiner comment peut se construire une organisation temporaire et comment elle peut être utile pour livrer un bien ou un service très précis. La finalité et la temporalité étant connues, il devient alors plus facile d'étudier comment peuvent prendre place certains changements dans l'organisation même. Qui plus est, cette étude pourrait même être rapprochée de la constitution d'équipes temporaires pour la gestion de certains projets qui n'appellent pas une permanence, par exemple, une adhocratie temporaire<sup>18</sup> gérée dans une structure matricielle.

Le modèle de Lynch et Kordis pour une analyse de changement s'avère intéressant à utiliser parce qu'il permet d'identifier certaines phases de changement qui sont vécues et parfois oubliées dans la gestion au quotidien. Il nous apparaît important, à première vue, de tenir compte de ces phases afin de pouvoir accueillir les résistances au changement, de pouvoir les nommer et de pouvoir dialoguer avec les personnes concernées pour être capable de vaincre ces dernières. Bien que le modèle demeure simple d'application par son design, il se complexifie : a) dans l'identification des chocs qui peuvent générer des changements de vagues, b) dans l'identification de

ces mêmes vagues et c) dans la considération de leur importance dans le changement provoqué.

**Pouvoir accueillir les résistances au changement, pouvoir les nommer et pouvoir dialoguer avec les personnes concernées pour être capable de vaincre ces résistances.**

Finalement, quant à l'expérience vécue au comité de transition, celle-ci, bien qu'enrichissante du point de vue pratique, sollicite plusieurs autres pistes de recherche que nous précisons brièvement.

Est-il possible de créer de nouvelles structures organisationnelles à partir de structures organisationnelles déjà bureaucratisées hiérarchiques ? Le design des structures organisationnelles est-il indépendant des structures à fusionner ? Une organisation temporaire organisée selon un mode de fonctionnement bureaucratique peut-elle générer une structure autre qu'une hiérarchie bureaucratisée ?

Différents acteurs voulant réaliser leurs mandats peuvent-ils arriver à une communauté d'intérêts ou possèdent-ils invariablement des intérêts pouvant parfois être mis en commun ? L'intérêt public est-il toujours la base des décisions stratégiques ? La théorie des *stakeholders* pourrait être mise à contribution pour analyser les tenants et les aboutissants des fusions municipales au Québec.

Les différents changements dans les nouvelles villes, bien qu'ils furent quelque peu forcés par le législateur québécois, se sont effectués selon quels modèles et avec quels succès ? Cette vague de changement provoqué peut-elle permettre de valider certains modèles de mise en œuvre de changement<sup>19</sup> ?

Finalement, quelle expertise les chercheurs universitaires québécois veulent-ils conserver de cet immense laboratoire de changement ? Est-il possible de développer et de consolider par l'expérience des fusions municipales québécoises le champ d'expertise de la gestion municipale ? ■

#### Notes et Références

- 1 Michel Auger, M.B.A., est doctorant au programme de DBA de l'Université de Sherbrooke et Nicole St-Martin, Docteure en sociologie, est professeure titulaire de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Madame St-Martin était membre du comité de transition de la nouvelle Ville de Sherbrooke et présidente du comité de développement économique, social, culturel et communautaire et monsieur Auger était conseiller à la présidence de ce comité.
- 2 Voir le site du Ministère des affaires municipales du Québec pour les rapports finaux des comités de transition à l'adresse suivante : <http://www.mam.gouv.qc.ca/mamm.html>

- 3 HAFSI, Taïeb et Bruno FABI (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Éditions Transcontinental, 372 p. ; MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND et Joseph LAMPEL (1999). *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial, 423 p. ; PITCHER, Patricia (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 261 p. OUELLET, Claude (1993). *Préparer un changement*, Montréal, Groupe CFC, 64 p.
- 4 PORTER, M.E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 426 p. ; RONDEAU, Alain (1999). « Transformer l'organisation Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol. 24, n° 3, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, p. 148-157.
- 5 MINTZBERG, Henry (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 455 p.
- 6 LYNCH, Dudley et Paul KORDIS (1994). *La stratégie du dauphin*, Éditions de l'Homme, 292 p.
- 7 BECK, Don Edward et Christopher COWAN (1996). *Spiral Dynamics*, Los Angeles, Blackwell Business, 331 p.
- 8 PITCHER, Patricia (1994). *Op. cit.*, note 3.
- 9 MORGAN, Gareth (1999). *Images de l'organisation*, Québec, PUL, 498 p.
- 10 The word *hierarchy* originates in the Greek root *hieros*, meaning holy, implying that those on top have higher, almost sacred powers and that command, status and power flow from the top. A contrasting word, *heterarchy* originates in *heteros*, meaning neighbors, implying organizations that are networked, participative, democratic, egalitarian, and self-managing. Heterarchy suggests that peers have equal power that is shared laterally and that important decisions are made at all levels, principally by consensus. Heterarchy means bottom-up, top-down, and sideways (CLOKE, Kenneth et Joan GOLDSMITH (2002). *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, New York, John Wiley, 310 p., à la page 83).
- 11 LISSACK, Michael et Johan ROOTS (2000). *The Next Common Sense*, Londres, Nicholas Brealey, 241 p.
- 12 SCHUMAKER, E.F. (1999). *Small is Beautiful, Economics as if People Mattered, 25 Years Later...with Commentaries*, Hartley et Marks, Point Roberts, 286 p.
- 13 SIMON, Pierre et Lucien ALBERT (1992). *Les relations interpersonnelles*, Laval, Éditions Agence d'Arc, 445 p. ; BOIVERT, Daniel, François COSSETTE et Michel POISSON (1998). *Animation de groupes*, Cap-Rouge, Presses Interuniversitaires, 324 p.
- 14 BURRELL, G. et G. MORGAN (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman, 432 p.
- 15 PAUCHANT, Thierry et coll. (1996). *La quête du sens*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 360 p.
- 16 PAUCHANT, Thierry et coll. (2000). *Pour un management éthique et spirituel*, Montréal, Fides, 418 p.
- 17 KÜBLER-ROSS, Élisabeth (1998). *Mémoires de vie, mémoires d'éternité*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 437 p.
- 18 MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 434 p.
- 19 RONDEAU, Alain (1999). *Op. cit.*, note 4.