

Université de Montréal

L'importance de la polyphonie organisationnelle  
dans un processus de changement stratégique

Par

Pascale Caidor

Département de Communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de  
l'obtention du grade de Maîtrise en sciences de la communication (MSc.)

Août 2014

© Pascale Caidor, 2014

## Résumé

Ce mémoire de maîtrise s'applique à montrer comment la polyphonie narrative peut nous informer sur le vécu des employés en période de changement organisationnel. Pour être en mesure d'entendre ces multiples voix, nous avons fait l'étude des récits des employés et des dirigeants dans le cadre d'un tel processus. Nous voulions, à travers les récits des employés, illustrer empiriquement la manière dont ces récits constituent le changement organisationnel lui-même en mettant à jour les préoccupations qui alimentent le processus de changement et qui sont constitutives à la fois du changement et de l'entité organisationnels. Ces récits ont été analysés selon une perspective polyphonique, autrement dit, une approche mettant de l'avant l'existence de multiples voix en tensions, des voix composant ces récits. Pour procéder à l'analyse de ces récits, notre cadre théorique a mobilisé la notion de ventriloquie, tel que proposée et présentée dans les travaux de Cooren (2012, 2013). Ces préoccupations ont été analysées comme autant de voix animant et « auteurisant » (*authoring*) ces récits, fondant ainsi une polyphonie narrative que nous avons tenté de repérer et répertorier dans des entrevues. L'analyse de cette polyphonie par le repérage des voix, figures et tensions nous a permis de mettre à jour les préoccupations constitutives du changement lui-même. Dans ce mémoire, nous avons ainsi identifié puis analysé, les voix, les figures et les tensions qui illustrent le vécu de certains employés en période de changement organisationnel, comblant ainsi certaines lacunes repérées dans la littérature portant sur la polyphonie et le changement organisationnel. Comme nous le montrons, la littérature actuelle sur la polyphonie organisationnelle ne permet pas de saisir la manière dont les employés donnent voix à des préoccupations qui émergent du processus de changement et comment ces préoccupations interagissent et s'intègrent dans leurs récits organisationnels sur le changement. L'analyse de cette polyphonie par le repérage des

voix, figures et tensions nous permet non seulement de mettre à jour les préoccupations constitutives du changement, mais aussi certains mécanismes communicationnels qui émergent de ce processus. En somme, l'étude de la polyphonie narrative nous permet de rendre compte de ce qui habite et préoccupe les employés en période de changement. Aussi, l'ensemble des préoccupations identifiées nous permet de brosser un portrait global du vécu des employés pendant cette période de changement tout en mettant à jour les tensions qui composent ce processus.

**Mots-clés** : Changement organisationnel, préoccupations, figures, tensions, ventriloquie, analyse de discours, mécanismes communicationnels.

## **Abstract**

This master thesis illustrates the ways by which polyphonic narratives reveal some information about the employees' experiences during a process of organizational change. In order to identify these multiple voices, we analyzed the employees' and managers' narratives. Through the employees' narratives, we tried to empirically illustrate the way narratives are constitutive of organizational change. Furthermore, we sought to bring to light employees' preoccupations that feed and are constitutive of the change process as well as the organizational entity. The employees' stories were analyzed through a polyphonic perspective, that is, an approach that highlight the existence of multiple voices in tensions, voices that are part of the employees' narratives. To help us investigate these stories, our theoretical framework was based on the ventriloquist approach, as proposed by Cooren (2012, 2013). These preoccupations were analyzed as several voices animating and authoring these narratives, hence creating a polyphonic narrative that we attempted to identify and categorize in our interviews. This polyphonic analysis, by the tracking of voices, figures and tensions allowed us to shed light on preoccupations that are constitutive of the change process. In this master thesis we identified and analyzed the voices, figures and tensions that illustrate the ways by which each employee experienced the process of organizational change. Consequently, we were able to contribute to the literature on polyphonic narratives and organizational change. As we show, this literature does not allow us to understand the way by which employees voice their concerns emerging from the change process and how these preoccupations interact with one another and integrate into organizational change narratives. Our findings suggest that all the employees' preoccupations and concerns provide a global

picture of their experiences during the process of organizational change and a better understanding of the tensions that are also part of the change process.

**Keywords** : Organizational change, preoccupations, figures, tensions, ventriloquism, discourse analysis, communication mechanisms.

## **Table des matières**

1.	Introduction.....	3
2.	Revue de littérature et cadre théorique .....	6
2.1	Le changement organisationnel : Définitions et perspectives.....	8
2.2	Modalité de la communication dans un processus de changement : la narration .....	11
2.3	La polyphonie dans le processus de changement.....	13
2.4	Cadre théorique.....	18
3.	Problématique et questions de recherche.....	20
4.	Méthodologie .....	24
4.1	Le contexte du terrain de recherche .....	24
4.2	La collecte de données .....	24
4.3	Les entretiens .....	25
4.4	Documents .....	27
4.5	La sélection des participants .....	27
4.6	Les considérations éthiques .....	29
4.7	Analyse des données .....	30
4.7.1	Le choix des séquences d'analyse.....	30
5	Analyses.....	33
5.1	La « mise en voix » des récits organisationnels des employés du premier niveau hiérarchique 34	
5.1.1	La voix de la personne elle-même .....	39
5.1.2	Voix du gestionnaire/superviseur.....	53
5.1.3	Voix du règlement.....	57
5.1.4	Voix des collègues de travail .....	65
5.2	Les figures.....	69

5.2.1	La figure de l'incertitude .....	69
5.2.2	Une autre figure : L'obligation de rendre des comptes (accountability).....	74
5.2.3	La figure du temps .....	76
5.3	La « mise en voix » des récits organisationnels des directeurs.....	79
5.3.1	Voix du directeur .....	80
5.3.2	Voix des collègues de travail (membres de la direction) .....	90
5.3.3	Voix des politiques ou stratégies .....	95
5.4	Figures .....	98
5.4.1	Figure – Le niveau de stress en période de changement.....	98
5.4.2	Figure – Incertitude.....	103
5.4.3	Figure – Entraide et collaboration.....	107
5.5	Discussion .....	110
6.	Conclusion .....	118
6.1	Les résultats de la recherche .....	121
6.2	Limites de ma recherche .....	124
6.3	Conclusions finales .....	124
	Bibliographie .....	126

## **Liste des figures**

- Figure 1 : Les trois niveaux hiérarchiques de la structure pyramidale p. 20
- Figure 2 : La polyphonie dans les récits organisationnels p. 22



## Remerciements

Ce projet de retourner aux études et de les poursuivre aux cycles supérieurs est né d'un désir d'accomplir quelque chose de fondamental pour moi, à savoir un projet d'écriture qui me permettrait un certain épanouissement sur le plan intellectuel. Même si j'ai peine à le croire, c'est aujourd'hui mission accomplie et cela n'aurait pu être possible sans toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire de maîtrise. Je voudrais en tout premier lieu remercier mon directeur de mémoire, François Cooren pour son support tout au long de ce projet et surtout pour sa grande disponibilité. Aussi, un grand merci à Daniel Robichaud parce qu'il a su me communiquer sa passion pour les communications. Je salue aussi les collègues et professeurs du Département de communication pour l'expérience unique qu'ils m'ont fait vivre tout au long de ce périple que représente la maîtrise. Merci à James Taylor et Elizabeth Van Every pour le support financier que j'ai reçu sous forme d'une bourse d'étude, qui tombait à point je dois dire et m'a permis de rédiger ce mémoire en toute quiétude.

Finalement, je tiens à souligner l'assistance morale de mes amies, collègues de travail et de ma famille, sans qui il m'aurait été impossible de faire ce retour sur les bancs d'école. Un merci spécial à ma mère pour ses encouragements et ses prières, à ma belle-famille pour le support, à mon mari Harley pour son amour inconditionnel et à mes trois trésors : William, Karl-Édouard et Cédric car ils sont pour moi une source d'inspiration quotidienne.

## Chapitre 1

### 1. Introduction

Dans ce mémoire de maîtrise, je me suis intéressée à la question du changement organisationnel. Depuis le début des années 80, les stratégies de réduction du personnel ou le *downsizing* sont devenues omniprésentes au sein de plusieurs entreprises et agences gouvernementales (Gandolfi, 2005). Par le fait même, le changement organisationnel est devenu, au fil du temps, un enjeu majeur de la vie des entreprises (Perret 1996). Il nous suffit de penser à l'explosion de la bulle technologique en 2001, qui a causé la chute de nombreuses entreprises qui n'ont pas eu d'autres choix que de se réajuster par des mesures drastiques de réduction d'effectifs afin d'assurer leur pérennité.

Pour survivre dans un tel contexte, les entreprises touchées ont dû répondre aux nouvelles exigences de leur environnement. La réponse des entreprises prend souvent la forme de stratégies de transformation qui sont présentées comme une obligation que l'entreprise doit endosser si elle veut rester viable et concurrentielle sur le marché économique. On pourrait, en effet, ranger le *downsizing* dans la catégorie des changements organisationnels de type planifié et stratégique s'opposant aux changements de type accidentel et chaotique, comme par exemple une entreprise aux prises avec les conséquences d'une catastrophe naturelle.

On comprendra que le changement stratégique est bien souvent mis en place par les dirigeants de l'entreprise, dans le but d'affronter des pressions de l'environnement externe, comme par exemple une forte concurrence mondiale. Un changement de type planifié et stratégique peut permettre la plupart du temps aux entreprises de se préparer au

changement et ce avant son instauration. Il n'en reste pas moins que les dirigeants eux-mêmes peuvent être perçus comme les victimes du changement qui, en quelque sorte, est vu comme imposé de l'extérieur.

Par le fait même, l'abolition de postes au sein d'une entreprise quelle qu'en soit la taille fait souvent écho à une volonté de réduire les coûts d'opération de l'entreprise, d'augmenter la productivité et l'efficacité de celle-ci. Le changement est alors perçu et présenté comme une solution à un changement dicté par l'environnement, solution qui, lors de sa mise en place, entraîne souvent des conséquences telles des pertes d'emplois. Ces conséquences sont évidemment perçues de manière problématique par les employés.

C'est précisément le changement stratégique lié à une réduction du personnel qui nous a été donné d'explorer par cette recherche ainsi que la manière dont les employés appréhendent et vivent ce changement. Aussi, le caractère anticipatoire du changement que nous avons exploré nous a permis de recueillir des discours traduisant un large éventail de préoccupations. En effet, il s'agit alors non seulement de préoccupations vécues, mais aussi de celles naissant de l'anticipation du changement, autrement dit, de la simple idée d'avoir à l'affronter.

D'autre part, un discours populaire largement diffusé dans les médias et littérature « grand publics » présente parfois le changement stratégique non pas comme un phénomène problématique, mais plutôt comme une opportunité pour les employés de développer leurs carrières et de devenir plus responsables face à leur avenir. On peut donner comme exemple le cas des chercheurs d'emplois récemment licenciés qui se doivent de développer une approche positive face à leur situation en adoptant un discours

positif et ouvert (Hoffman 2008). Les employés ont tout intérêt à développer une plus grande capacité d'adaptation et une plus grande flexibilité afin de voir dans le changement une opportunité de croître et d'évoluer (Spencer 1998).

Malgré ses conséquences immédiates, le changement est alors présenté comme positif, voire souhaité. Étant donné, ces visions divergentes sur le changement stratégique, tantôt présenté comme une contrainte de l'environnement sur les employés, tantôt comme une opportunité pour ceux-ci d'évoluer, le changement devient un terrain fertile pour la recherche en communication organisationnelle. Afin de mieux comprendre ce phénomène, je me suis concentrée sur l'étude des récits des employés et des dirigeants dans le cadre d'un tel processus.

Ces récits ont été analysés selon une perspective polyphonique, autrement dit, une approche mettant de l'avant l'existence de multiples voix en tensions, des voix composant ces récits et donc le processus de changement lui-même. Pour ce faire, nous avons mobilisé dans le cadre théorique la notion de ventriloquie, tel que proposée et présentée dans les travaux de Cooren (2012, 2013). L'approche de la ventriloquie nous permet, en effet, de mettre à jour (déployer, déplier, expliciter) ce qui semble animer, préoccuper voire habiter les employés en période de changement.

Au niveau du terrain, nous avons choisi une organisation mettant en œuvre un changement organisationnel majeur suscitant de vives réactions au sein des employés de l'organisation. Il y a quelques temps, les dirigeants de cette organisation ont rationalisé la structure organisationnelle existante et ainsi réorganisé les activités clés des différents secteurs. Par son ampleur, ce changement organisationnel nous a semblé tout indiqué pour

explorer les récits des employés durant cette période. La collecte des données a été réalisée sous la forme d'entrevues semi-dirigées, enregistrées et retranscrites dans leur intégralité.

Ces entrevues ont été, par la suite, analysées pour explorer les récits qui traduisent les préoccupations des employés en période de changement. Ces préoccupations ont été analysées comme autant de voix animant et « auteurisant » (*authoring*) ces récits, fondant ainsi une polyphonie narrative que nous avons tenté de repérer et répertorier. Nous espérons ainsi que les résultats de cette recherche pourront offrir des pistes pour le développement futur d'outils de stratégies de gestion de changement.

## Chapitre 2

### 2. Revue de littérature et cadre théorique

Notre revue de littérature porte sur le changement organisationnel et nous a permis de situer cette recherche par rapport à ce que disent d'autres auteurs sur la relation entre le changement stratégique, la narration et la notion de polyphonie. Comme on le sait, la thématique du changement organisationnel a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature sur les organisations. C'est d'ailleurs un lieu commun que de dire que le changement fait partie intégrante de la vie sur terre. Tout organisme vivant est voué à changer pour s'adapter et survivre à son environnement.

Certains n'ont ainsi pas hésité à dire qu'il en était de même pour les organisations, obligées qu'elles sont de s'adapter de façon continue afin d'assurer leur pérennité, en particulier dans les environnements chaotiques d'aujourd'hui, propres à la mondialisation. D'autres auteurs ont cependant montré qu'il existait en contrepartie des organisations démontrant un haut degré d'inertie, inertie qui les amènent à très peu changer, voire pas du tout (Hannan et Freeman, 1977).

En dépit des visions divergentes sur le changement organisationnel, en moins de quinze ans, on a pu noter une augmentation des théories et approches pratiques dans ce domaine (Demers, 2007). Ceci démontre que l'intérêt pour le changement organisationnel est sans cesse grandissant. Qu'il soit abordé du point de vue des sciences de la gestion ou des sciences de la communication, le changement en tant qu'objet de recherche est un phénomène qui attise la curiosité des chercheurs et des praticiens (Demers 2007). Un tour d'horizon de la littérature sur le changement nous permet de constater qu'il existe deux

approches dominantes et contrastées qui permettent d'appréhender le changement organisationnel (Giroux, 1993).

La première, selon Giroux (1993), est l'approche structuro-fonctionnaliste : elle est très probablement encore aujourd'hui la plus mobilisée dans les études sur les stratégies de gestion du changement. La seconde est l'approche que Giroux appelle socioconstructiviste : elle est maintenant assez bien établie et s'est développée en relative opposition à la première dans la façon de concevoir la communication, le changement et les organisations. Selon cette dernière approche, les organisations sont des réalités construites et instaurées dans les discours et la communication. Ainsi, selon cette perspective, la communication permet l'initiation, la mise en place et la clôture du changement (Ford & Ford 1995).

Dans notre sélection des articles et de recherches portant sur le changement, nous avons choisi de privilégier l'approche socioconstructiviste en tentant d'en dégager les enseignements principaux. Cette approche nous semble la plus pertinente dans le cadre de cette recherche. En effet, les articles mobilisant ces approches abordent le changement selon une perspective communicationnelle, ce qui nous permet d'y articuler les concepts de narration et de polyphonie. Notre revue de la littérature nous a donc permis de rendre compte de la manière dont les auteurs ont traité cette question. Comme nous le verrons, la littérature nous montre que les récits peuvent ainsi constituer des pièces maîtresses des processus de changement.

De plus, nous verrons que plusieurs auteurs ont démontré que lorsqu'un changement organisationnel a lieu, les employés ont souvent à cœur de faire entendre

leurs voix afin de faire partager leurs histoires en lien avec leur vécu face à ces événements souvent déstabilisateurs. Ces histoires témoignent du fait que le changement produit sur eux certaines préoccupations, ce qui les pousse à réagir en faisant sens de la situation. La littérature provenant des sciences de la gestion (Hafsi, Taieb, Fabi & Bruno, 1997; Gagnon, 2012) met ainsi l'accent sur la résistance au changement présentée comme la principale réaction des employés face à ce phénomène, préoccupés qu'ils sont généralement de leur avenir dans l'organisation.

Or, nous verrons que certains auteurs qui abordent le changement en mettant l'emphase sur la communication démontrent que les voix des employés peuvent possiblement nous renseigner sur des thématiques qui diffèrent de la simple résistance (Bryant, 2003; Hazen, 1993; De Cock, 1998).

Après une présentation des différentes définitions retrouvées dans la littérature sur le changement organisationnel, nous survolerons donc l'une des modalités de la communication que constitue la narration. Nous développerons dans les paragraphes qui suivent l'idée de narration dans un processus de changement. Celle-ci nous amènera à comprendre ce que les récits des employés peuvent nous apprendre sur le changement. Par la suite, nous verrons comment certains auteurs relient l'approche du *storytelling* et l'approche *polyphonique* pour l'analyse des processus de changement.

## **2.1 Le changement organisationnel : Définitions et perspectives**

Tout d'abord, de manière générale, le changement organisationnel peut être perçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle dépend pour mener à bien ses activités (Bedrane,



2001). Par ailleurs, changer l'organisation, c'est aussi changer les comportements des personnes et leurs relations entre elles (Giroux, 1993). Notre revue de littérature démontre que traditionnellement le thème du changement organisationnel a donné lieu à des positions parfois assez contradictoires. Ces débats ont notamment été alimentés par l'opposition entre l'approche structuro-fonctionnaliste et l'approche socioconstructiviste.

Comme le rappelle Giroux (1993), « la perspective fonctionnaliste est liée à la dimension macro de l'organisation qu'elle présente comme une entité. Il s'agit donc d'une vision globalisante » (p. 3). Par opposition, la vision constructiviste offre une vision plus « micro » de l'organisation, appréhendée comme construite à partir des interactions de ses membres. Ceci nous amène à présenter deux définitions découlant de deux perspectives distinctes du changement organisationnel.

D'une part, selon l'approche structuro-fonctionnaliste, le changement organisationnel est un projet individuel ou collectif qui est souvent présenté comme venant de la direction et donc à sens unique (Giroux, 1993). L'organisation est vue comme une réalité relativement stable auquel on apporte des modifications, créant des périodes d'instabilités organisationnelles. D'après cette perspective, il existe deux niveaux de communication du changement : le discours officiel de l'organisation et la communication sur le changement entre les individus.

Dans le processus de changement, on tente donc, selon cette perspective, de rallier tous les employés à une même vision, en essayant d'influencer leur manière d'agir et de penser. Les dirigeants ont le pouvoir de mettre en œuvre le changement et faire en sorte

que les employés y adhèrent avec enthousiasme. L'objectif principal est donc de contrer la résistance pour atteindre le but souhaité par le changement.

D'autre part, selon l'approche d'allégeance constructiviste, le changement organisationnel est un phénomène qui se produit par et dans la communication (Ford & Ford, 1995). Cette approche voit le changement comme « un processus récursif de construction sociale par lequel de nouvelles réalités sont créées, maintenues et modifiées dans le processus des interactions sociales constituées par la communication. » (p. 542). La réalité n'est donc pas seulement donnée, mais aussi construite par eux par l'entremise d'interactions et de discours (Berger & Luckmann, 1966). En fait, la communication est vue comme un processus constant dans lequel les réalités sont aussi négociées de manière interactive (Marroquin 2011). Cette vision de la communication amène une compréhension nouvelle des processus de changement.

Dans cette optique, l'implantation d'un changement organisationnel est le résultat de la construction d'une nouvelle réalité sociale par les membres de l'organisation, qu'ils agissent au niveau de la direction ou au niveau des opérations. De ce point de vue, l'organisation, qu'elle soit stable ou changeante, est (re-)produite dans et par la communication.

Ces définitions du changement organisationnel nous renseignent sur la manière dont le changement peut être perçu. On peut donc étudier le changement sous ces deux axes. Le premier axe se concentre sur le changement conçu et imposé par le dirigeant alors que le deuxième axe met l'accent sur l'écoute de l'interprétation que les membres font de la réalité du changement, que ces membres fassent partie de l'équipe de direction ou soient de simples employés.

À la lumière de ces définitions, on constate que le changement organisationnel ne peut se faire, de toute façon, sans communication. L'importance du rôle de la communication dans un processus de changement est donc indéniable. Pour mieux comprendre ce rôle, nous allons présenter un survol d'une des modalités de la communication qui est mise à l'avant scène dans un processus de changement.

## **2.2 Modalité de la communication dans un processus de changement : la narration**

Selon Giroux (2011), une des modalités emblématiques de la communication lors d'un processus de changement est la narration. En effet, ce type de « mise en discours » sert de support de significations aux employés lorsque ceux-ci sont engagés dans un tel processus. Pour débiter, regardons ce que disent les auteurs qui abordent la question de la narration et plus spécifiquement du *storytelling* dans le changement.

Il existe un champ de recherche en communication qui explore le changement organisationnel en s'appuyant sur l'analyse des récits. En effet, par leur nature toujours concrète, les récits permettent, entre autres choses, de traduire des impressions individuelles découlant d'un événement vécu et peuvent ainsi faciliter la construction de sens des événements organisationnels. C'est pourquoi, les récits ne servent pas seulement à distraire, mais aident aussi à comprendre et faire sens des faits et des environnements complexes (Weick and Browning, 1986). Ils peuvent, par ailleurs, être vus comme des inventions et pas seulement comme des découvertes (Weick, 1995). Pour Weick, les inventions proviennent de notre faculté à faire usage de nos sens pour ensuite sélectionner et interpréter nos ressentis et ainsi construire différentes réalités qui découlent de nos interactions.

C'est pourquoi l'analyse des récits ou de narratifs permet de mettre en lumière différentes interprétations de la réalité organisationnelle. L'analyse de récits met donc l'emphase sur la présence simultanée de plusieurs réalités inter-reliées ou non. Selon Brown et al. (2009), on peut ainsi faire un lien entre l'étude des phénomènes liés au changement et l'analyse des récits. Les deux se préoccupent de la description, de la compréhension et de l'explication de processus complexes. Selon ces auteurs, les récits constituent, en fait, bien souvent les moyens par lesquelles la direction gère le processus de changement et les manières dont les employés expriment leur résistance. Le changement organisationnel peut ainsi être perçu comme un processus constitué, en partie, d'une série de récits évoluant plus ou moins au fil du temps.

L'étude des récits organisationnels devient donc un moyen pour mieux comprendre la signification que les employés et les dirigeants attribuent à ce qu'ils vivent dans un processus de changement. Pour Boje (1995), l'organisation s'apparente ainsi un système de *storytelling* où les récits permettent aux membres de construire le sens des événements organisationnels, bâtissant ainsi une mémoire institutionnelle et collective. L'organisation est alors perçue comme un éventail d'histoires et d'interprétations diverses qui coexistent à travers les discours de ses membres. Prenant acte de cette variété de discours, certains auteurs ont donc mis de l'avant la dimension polyphonique de ces récits, apportant ainsi des éléments nouveaux à la littérature.

Nous verrons donc, dans la section suivante, la place de la polyphonie dans un processus de changement.

### 2.3 La polyphonie dans le processus de changement

La polyphonie est un concept riche en significations qui nous permet de rendre compte de l'ensemble de « voix » qui peuplent le changement organisationnel. La polyphonie aide ainsi à comprendre certains aspects du changement et trouve son fondement dans l'idée de la présence d'un ou plusieurs *sons* (Sullivan & McCarthy 2008) ou *registres* organisationnels auxquels le chercheur peut porter attention et qui peuvent donc être répertoriés et analysés. La polyphonie est ainsi une métaphore empruntée au domaine musical et qui nous amène à singulariser les différentes voix qui composent le changement organisationnel.

Cette notion nous invite ainsi, entre autres, à repérer la nature et la variété des discours et récits présents dans l'organisation. Dans leur article, Sullivan et McCarthy (2008) partent ainsi du concept de polyphonie, mais donne aussi une place centrale à la voix de ce qu'ils appellent « l'auteur ». Ils décrivent ce dernier comme l'acteur par lequel une certaine vision de l'organisation est dépeinte. En centrant les recherches sur l'auteur des récits organisationnels, on soulève donc des questions relatives à l'autorité et à la répartition des pouvoirs au sein de l'organisation (Taylor & Van Every, 2011).

Hazen (1993), quant à elle, ajoute des éléments nouveaux à la discussion en abordant la polyphonie comme une métaphore qui, dans un contexte de changement, nous invite à repérer l'existence de discours et de contre-discours. Cette auteure décrit ainsi le discours bureaucratique comme le discours dominant autour duquel nous retrouvons plusieurs contre-discours aux registres plus ou moins variés. L'approche polyphonique de Hazen (1993) met donc de l'avant une vision du changement plus inclusive car les

« voix » des employés semblent a priori un peu plus prises en compte par le chercheur tout au long du processus.

Pour cette auteure, cette prise en compte devrait être aussi le fait des gestionnaires, lesquels sont invités à porter un peu plus attention à ces multiples voix qui composent tout processus de changement. De plus, c'est, selon elle, le caractère unique de la voix de chaque employé dans l'univers polyphonique qui en fait un bon objet d'exploration pour le changement organisationnel. C'est pourquoi, chaque personne posséderait à priori une voix unique construite à partir de son expérience et de ses perceptions. Lorsque les individus se réunissent et forment un groupe de travail pour accomplir des tâches complexes, il y a alors a priori autant de voix qui peuvent être entendues que de personnes dans le groupe.

Dans l'accomplissement d'une tâche, les voix de ceux qui dirigent entretiennent des mêmes idées et en viennent à cependant véhiculer le même discours. D'autre part, certaines voix demeurent silencieuses et ne sont donc pas entendues (Hazen, 2007). Par contre, pour d'autres auteurs, le silence des employés n'est pas perçu comme une absence de réponse au changement, mais plutôt comme une réponse en soi. En effet, Bryant (2003) nous montre comment le silence des employés dans un processus de changement peut constituer aussi une réponse au processus lui-même. Dans ses recherches, elle montre que le silence peut être une conséquence de l'incapacité à équilibrer le droit à la parole des employés et des membres de la direction.

De Cock (1998) a, par ailleurs, mené une recherche empirique dont les résultats appuient l'idée de Hazen (1993) selon laquelle le discours dominant est entouré de contre-

discours en période de changement. La recherche de De Cock s'inscrit dans la lignée des recherches portant sur les récits et analyse les discours entourant le changement organisationnel. Son étude a eu lieu de 1992 à 1994 dans deux divisions de deux grandes compagnies manufacturières qu'il nomme Pilkington Insulation Ltd. et British Nuclear Fuels - Fuel Division. Cet auteur part du constat qu'à cette époque les discours les plus populaires pour changer les pratiques organisationnelles sont ceux mobilisant les programmes TQM (Total Quality Management) et BPR (Business Process Reengineering).

Dans ces discours, De Cock (1998) y retrouve des thèmes tel que la capacitation (*empowerment*), le changement culturel, la question des équipes interdisciplinaires, les processus de travail (*work process flow*), les consommateurs internes et l'innovation continue. Si on les interprète comme des discours organisationnels, les programmes TQM et BPR peuvent ainsi être conçus, selon cet auteur, comme des outils managériaux visant à construire la réalité des employés (voir aussi Kieser 1997). A travers un discours particulier sur le changement, les gestionnaires (on peut en trouver des exemples dans les vidéos de la compagnie, les lettres d'information, et les présentations de la direction) tentent de définir des normes qui doivent être suivies et leurs attentes face aux employés.

Selon De Cock (1998), les discours qui découlent des programmes de changement TQM et BPR privilégient une voix d'autorité dans l'organisation au détriment d'autres discours organisationnels. De Cock (1998), mais aussi Boje (1995), suggèrent ainsi que les expériences vécues par les employés face au changement sont plus

complexes que la vision parfois simpliste offerte dans la littérature des sciences de la gestion, laquelle conforte celle que veut souvent privilégier la direction.

Selon ces auteurs, la vision des employés est ainsi souvent marginalisée et ignorée, que ce soit par les gestionnaires ou par les études portant sur le changement. Ceci pourrait possiblement témoigner du fait que les récits des gestionnaires sont considérés comme plus légitimes et autorisés que ceux des employés (Boje 1995) et que la vision de la direction est celle qu'il est a priori la plus acceptable à communiquer au public (Weick, 1995). Une seule voix et un seul récit – ceux de la direction – semblent donc privilégiés.

Selon Sullivan & McCarthy (2008), la vision moderne de la gestion tend ainsi à privilégier une voix d'autorité dans l'organisation, même si cette voix est a priori ouverte à écouter d'autres voix dans l'optique d'encourager l'innovation. Barry et Elmes (1997), quant à eux, affirment que la direction devrait délaissé la vision d'une voix unique dans la gestion du changement et privilégier une certaine polyphonie. Elle pourrait alors juxtaposer différents récits organisationnels, ce qui donnerait un statut plus égalitaire aux participants dans un processus de changement.

De Cock (1998) semble d'ailleurs appuyer les dires de Barry et Elmes (1997) lorsqu'il fait valoir l'idée selon laquelle la gestion devrait accepter que des récits alternatifs soient entendus en période de changement, en plus des récits hégémoniques et traditionnels issus de la direction. L'organisation devrait, dans ce cas, tendre vers une vision plus démocratique et ouverte du processus.

Selon une vision plus postmoderne, défendue, entre autres, par Carter et al. (2003), même si la polyphonie semble émerger naturellement, c'est aussi à la direction



qu'il appartient de créer et gérer un espace permettant d'être à l'écoute du plus de voix possibles, que celles-ci soient discordantes ou non. L'organisation ne devrait donc pas privilégier une voix au détriment d'autres voix, au risque de délégitimer le processus de changement lui-même. Une vision postmoderne et pluraliste (Boje, 1995) met ainsi de l'avant les différents types formes d'autorité et de légitimité qui peuvent être invoquées dans une polyphonie organisationnelle. L'autorité des membres n'est pas obligatoirement liée à leur position hiérarchique dans l'organisation. C'est plutôt en adoptant différents types de discours que nous pouvons monter en autorité par rapport à une situation donnée, en l'occurrence, un changement organisationnel.

En somme, cette revue de littérature nous a amené à explorer un éventail de recherches portant sur le changement organisationnel et plus particulièrement sur la mobilisation de narratifs dans un tel processus. La littérature répertoriée réitère l'importance de la communication dans un processus de changement organisationnel. Alors que la vision structuro-fonctionnaliste voit la communication comme un outil permettant de rallier les employés à un discours dominant sur le changement, la vision constructiviste met l'accent sur la place de la voix des employés en période de changement, une voix qui s'exprime le plus souvent selon le mode narratif.

Selon une approche constructiviste plus étendue, il y aurait donc une polyphonie de narratifs, une polyphonie qu'il faut apprendre cependant à repérer et à analyser, une question que la littérature étudiée n'aborde pas vraiment. Le cadre théorique développé dans le chapitre suivant tentera précisément d'offrir quelques pistes de ce côté.

## 2.4 Cadre théorique

La précédente revue de littérature nous amène, en effet, à poursuivre notre démarche de recherche avec un cadre théorique qui en constitue la charpente. Nous allons ici aborder la question de la polyphonie telle que vue et appréhendée initialement par Bakhtine (1981) et développée sous un angle original par Cooren (2013) au travers de l'approche dite de la ventriloquie. Les récits des employés entourant le changement organisationnel n'ont jamais encore été analysés en se basant sur cette approche dans la mesure où celle-ci est relativement récente en analyse de discours. C'est pourquoi, l'utilisation de cette théorie du discours constitue, selon nous, une manière originale et innovante d'appréhender les questions relatives aux ressentis et préoccupations auxquels les employés et dirigeants prêtent voix dans un processus de changement.

En premier lieu, notre point de départ repose en partie sur le concept de polyphonie bakhtinienne. Mikhail Bakhtine fut, en effet, l'un des premiers à identifier la dimension polyphonique présente, selon lui, dans tout discours. Celle-ci s'inscrit dans un cadre dialogique, ce qui signifie que les discours ne sont jamais monologiques, mais que les éléments qui le composent interagissent de plusieurs manières créant ainsi des *patterns* que nous pouvons observer, identifier et analyser. On ne parle pas ici simplement d'interaction entre les personnes dialoguant, mais aussi des interactions et tensions qui surviennent entre les mots, les énoncés et les récits que ces personnes produisent.

Cette conception de la polyphonie est illustrée ici par Dessingué (2003) lorsqu'il commente l'analyse que propose Bakhtine du roman de Dostoïevski, « Le Double » :

Notre première catégorie de discours étudié dans la poétique de Dostoïevski est ce que Bakhtine nomme l'auto-expression monologique, c'est-à-dire le mot que le héros introduit sur son propre

mot. On retrouve ce discours particulier dans l'étude que Bakhtine fait de Goliadkine dans *Le Double*: "Il (Goliadkine) s'adresse à lui-même comme à quelqu'un d'autre ("mon jeune ami"). Ce n'est donc pas tant le système d'interrelations entre les personnages qui intéresse ici Dostoïevski, que la division du héros-sujet en une multiplicité de "moi/je-s". Le monde du héros représenté par Dostoïevski est un monde qui souffre et *qui se cherche*. La polyphonie au niveau du mot du héros est un phénomène structurel complexe, mais elle est représentative du dessein de l'auteur puisque je le rappelle: elle ne propose pas de solution définitive: "Dans l'œuvre de Dostoïevski, le moi conscient, jugeant le monde en tant que son objet n'est pas seul mais devient plusieurs "moi"".

C'est ce phénomène de multiplicité des moi/je-s qui peut donc être repéré, selon Bakhtine, dans toute analyse de discours.

Il est donc possible de relever, dans un discours ou des conversations, les multiples voix pouvant l'animer. En considérant l'approche polyphonique dans l'analyse de textes ou de dialogues, Cooren (2013), pour sa part, remet lui aussi en question l'idée qu'il y ait un « auteur » unique lorsqu'un récit est raconté, qu'un compte-rendu est émis ou qu'une parole est prononcée. Pour cet auteur, il est crucial de réaliser que « ...nous ne sommes pas les seuls auteurs de ce que nous assertons, mais qu'il existe plusieurs autres choses qui tendent à soutenir et à autoriser nos propos. Mettre en scène des figures dans nos dialogues revient donc à mobiliser de multiples sources ou figures d'autorité qui sont positionnées comme autant d'auteurs de notre proposition » (p. 25).

Le premier outil d'analyse que nous offre Cooren (2013) est ainsi l'identification de figures repérables et peuplant les discours, les textes ou les récits. Ces figures, selon lui, correspondent à tout ce que l'auteur peut mettre en scène, invoquer, convoquer et évoquer, que ce soit implicitement ou explicitement, dans son discours. Il dénote ainsi plusieurs types de figures – textuelles, idéelles, collectives ou passionnées – et analyse donc les discours par leur dévoilement ou dépliage.

Dans la perspective que Cooren (2013) développe, l'auteur d'un récit peut soit être appréhendé comme le ventriloque d'une ou plusieurs figures qu'il met en scène, tantôt comme la figure elle-même, animé par ce qui le préoccupe.. En somme, la notion de figure permet de mettre l'accent sur ce qui est implicitement ou ouvertement invoqué/évoqué/convoqué par les auteurs des récits, dévoilant ainsi de multiples sources d'autorité et d'*auteurité* (un néologisme que propose Cooren) de ces discours.

L'analyse repose donc sur le lien que Cooren (2013) établit entre polyphonie et ventriloquie, dans la mesure où il y aurait en quelque sorte un dialogue ou des tensions qui s'établiraient entre plusieurs voix qui coexisteraient dans un énoncé, un discours ou un récit. On peut ainsi penser que les récits ou narratifs étudiés en période de changement deviennent des espaces dialogiques où l'on assiste à l'articulation de multiples voix plus ou moins en concert ou en opposition les unes aux autres, que ces voix soient celles de figures aussi variées que des missions, des dirigeants, des règlements, des procédures, des valeurs, etc. censés animer et préoccuper celui qui les met en scène. La communication devient un « site disloqué dans lequel les composantes matérielles et immatérielles du monde se fusionnent » (p. 26).

Ce qui nous intéresse plus particulièrement dans le concept de ventriloquie, c'est qu'il nous invite à repérer la multitude des voix des figures présentes dans un texte ou un discours. Mais ce qui nous attire dans le concept de récit, c'est l'articulation que ce dernier crée entre ces voix et ces figures afin d'intégrer cette polyphonie pour en faire un tout plus ou moins cohérent ou intégré, donnant donc sens à cette réalité a priori complexe.

Les voix qui se mêlent les unes aux autres peuvent être celles d'une loi, d'un règlement ou de principes dans la mesure où ces figures sont invoquées dans un discours ou un récit. Ce ne sont donc pas uniquement des humains qui s'expriment dans les interactions, mais d'autres figures, qu'elles soient humaines ou non. M'inspirant de Cooren (2013) tout en prolongeant sa réflexion dans un domaine non encore étudié selon cette perspective, nous pouvons donc chercher à montrer que les récits organisationnels mettent en scène et déploient des agentivités qui sont présentées implicitement ou explicitement comme *faisant dire* des choses aux employés.

La perspective de la ventriloquie peut ainsi enrichir notre interprétation des récits des employés en période de changement. Elle nous permet de déconstruire leurs récits de manière à mieux comprendre leurs vécus et la manière dont ils font sens de leurs préoccupations en période de changement.

## Chapitre 3

### 3. Problématique et questions de recherche

Suite à la revue de littérature présentée dans le chapitre II, notre problématique découle de l'observation de certaines lacunes que nous avons décelées dans les recherches antérieures sur le changement organisationnel. Tout d'abord, il nous apparaît que le concept de voix est a priori mobilisé pour référer exclusivement à la voix même des membres de l'organisation. Or, nous avons vu que le concept de polyphonie – en particulier celui mobilisé par Mikhail Bakhtine (1981), l'auteur même qui a popularisé cette notion – renvoie, en fait, au repérage de plusieurs voix dans un même discours, que celui-ci soit émis par une personne ou repéré dans un document. Autrement dit, l'idée de polyphonie organisationnelle semble, à ce jour, confinée à la reconnaissance des voix-mêmes des employés alors qu'il s'agirait a priori de reconnaître les multiples voix qui viennent à composer leurs propres voix.

Ce caractère polyphonique est important car il pourrait permettre de mettre à jour certains *patterns* ou manières de raconter les événements organisationnels, manières ou *patterns* qui seraient constitutifs du processus de changement lui-même. Ainsi, si certains auteurs s'attaquent à la question de la polyphonie dans le changement, pour notre part, nous proposons d'analyser cette polyphonie en repérant toutes les voix qui semblent *animer* les discours dominants et les contre-discours en période de changement. Ces voix ne sont pas seulement les voix des dirigeants et des employés eux-mêmes, mais aussi les multiples voix qu'ils mobilisent et mettent eux-mêmes en scène dans leurs récits et leurs discours.

Il est donc a priori possible d'analyser la polyphonie du discours même des employés et des dirigeants. Dans la littérature actuelle, l'emphase est mise sur la communication en tant qu'acte individuel, permettant d'extérioriser le vécu organisationnel des membres. On tente alors de montrer quelles voix tendent à être privilégiées alors que d'autres ne sont pas entendues dans une période de changement. Il nous semble, au contraire, qu'analyser les différentes voix qui composent un discours donné pourrait permettre de repérer les *tensions* qui les animent, tensions qui pourraient ainsi constituer le processus de changement lui-même.

Dès lors, nous pouvons alors concevoir les récits et les voix qui les composent comme constitutifs de l'organisation et du projet de changement qui l'anime. Comme le précise Dominique (1999), « Si les récits sont omniprésents dans l'organisation, ils ne sont nulle part aussi centraux que dans les activités organisés en projet. Là, le récit est central, constitutif même de l'organisation et du pilotage – sans pour autant pouvoir prémunir les managers contre les malentendus et les désaccords. » (p. 73). Les récits, selon cet auteur, ont aussi une fonction d'intégration, une intégration qui laisse entendre donc implicitement la présence de tensions qu'il s'agit de résoudre, ne serait-ce que momentanément (Taylor et Van Every, 2000).

Le narratif permet ainsi l'intégration de la réalité organisationnelle dans les schémas d'interprétation du monde de la communauté que forment les employés. On découvre soudain que l'organisation non seulement a une trame narrative, mais aussi qu'elle *est* une trame narrative (cf. Dominique, 1999, p. 81). La narration nous permet

donc, entre autres, de mettre en lumière les mécanismes organisationnels qui rendent légitimes, aux yeux des employés, les préoccupations qui les habitent et émergent du processus de changement.

Comme nous l'avons laissé entendre, la littérature répertoriée ne nous permet pas de comprendre de tels mécanismes. Par ce travail de recherche, nous voulons donc comprendre comment les récits des employés et des dirigeants donnent voix à des préoccupations qui émergent du processus de changement et comment ces préoccupations interagissent et s'intègrent dans ces mêmes récits ? Ceci nous amène, dans le cadre de cette recherche, à nous poser les questions suivantes :

- À quelles préoccupations les récits des employés donnent-ils voix dans un processus de changement stratégique? Autrement dit, quelles préoccupations sont implicitement ou explicitement évoquées/invoquées/convoquées dans les « récits polyphoniques» des employés en période de changement ?
- Dans quelle mesure le repérage et l'analyse de ces voix en tensions pourraient informer le processus d'implantation d'un changement organisationnel ? Est-il possible de repérer des voix typiques ou caractéristiques d'un tel changement?
- Quelles sources d'autorité peut-on mettre en lumière dans les récits des employés en période de changement et que nous apprennent celles-ci sur les relations de pouvoir dans l'organisation ?

Ces questions nous permettront de donner une direction précise à notre recherche.

Toutefois, cette dernière ne se limite pas exclusivement à l'exploration de ces



questionnements, dans la mesure où nous resterons ouverts aux nouvelles questions que nos analyses ne manqueront pas de susciter en cours de route.

## **Chapitre 4**

### **4. Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous discuterons de la méthodologie que nous avons privilégiée pour la réalisation de cette recherche. Pour ce faire, nous décrirons le contexte du terrain de recherche. Par la suite, nous montrerons comment nous avons effectué la collecte des données, plus particulièrement, pourquoi nous avons privilégié les entretiens semi-dirigés et les documents provenant de l'organisation comme principaux outils de collecte. Nous poursuivrons en décrivant comment s'est faite d'une manière concrète l'analyse des données recueillies.

#### **4.1 Le contexte du terrain de recherche**

La recherche a été réalisée à partir d'une situation de changement qui a débuté en 2012 et qui a conduit une organisation à une réorganisation des différents projets et départements ainsi qu'à une réduction de ses effectifs. Par souci de confidentialité, le nom et les activités de cette organisation ne sont pas mentionnés dans ce mémoire. Ayant été associée à cette expérience, nous avons eu la possibilité d'observer de l'intérieur ce processus de changement et d'obtenir l'autorisation nécessaire pour compléter des entretiens avec les employés. Par ailleurs, nous avons pu avoir accès à toute l'information requise pour mener à bien cette recherche.

Ce changement organisationnel qui prenait ainsi place au sein de l'organisation représentait à nos yeux un terrain fertile pour une étude en communication

organisationnelle. En effet, nous avons constaté que les impacts sur les employés étaient assez importants : certains avaient perdu leurs emplois alors que d'autres avaient été relocalisés dans différents secteurs. Les conséquences de ce changement sur les employés étaient donc extrêmement visibles.

De surcroît, lorsque les dirigeants d'une entreprise planifient la mise en œuvre d'un changement de cette envergure, plusieurs acteurs doivent se consulter, interagir et dialoguer. Par conséquent, nous avons pu assister à la naissance d'une pluralité de discours organisationnels rattachés à différents secteurs de l'organisation et à différents individus. Regardons maintenant de plus près comment nous nous y sommes pris pour effectuer la collecte des données au sein de cette organisation.

#### **4.2 La collecte de données**

Pour ce qui est de la collecte de données, nous avons tenu à respecter une approche de type socio-phénoménologique (Schutz, 1987). Cette approche préconise l'étude du vécu des sujets plutôt que des objets du monde extérieur dans l'étude d'un phénomène. L'utilisation de cette approche nous a permis d'effectuer une recherche du sens des faits selon la perspective des employés de l'organisation et dans le contexte du changement organisationnel.

Nous avons donc donné une assez grande place à l'expérience du sujet telle que vécue par celui-ci. Dans notre démarche de collecte, nous avons ainsi privilégié une approche qualitative. La recherche qualitative tend à préserver et analyser la forme, le contenu et les expériences des acteurs sociaux plutôt que de les analyser à partir de considérations statistiques (Lindlof & Taylor 2002). Dans la perspective interprétative,

sous-jacente aux méthodes qualitatives, le but de la recherche est donc la compréhension, c'est-à-dire la recherche de significations que les membres attribuent à leur propre situation par l'interprétation de leurs actes, leur langage et leurs gestes (Massé, 1992).

La méthode qualitative fait ainsi appel à différents outils d'interprétation qui permettent de décoder le vécu des acteurs sociaux. Nos objets d'analyse sont donc les différents discours constituant le changement organisationnel. Même si nous n'avons pas été autorisé à enregistrer les conversations et discours des employés ou de l'équipe dirigeante, nous pensons avoir pu accéder indirectement à ces discours et conversations par la conduite d'entretiens avec les membres du personnel. Nous verrons plus bas comment celles-ci ont été menées au sein de l'organisation.

#### **4.3 Les entretiens**

Débutons par quelques considérations d'ordre général. Tout d'abord, les entrevues permettent de comprendre les expériences et les perspectives des acteurs sociaux (Lindlof & Taylor 2002). Toutefois, nous sommes conscients du fait que les personnes interrogées peuvent omettre de parler de certains aspects relatif au changement, qu'ils se mettent à embellir la réalité ou déformer certains faits. Il n'en reste pas moins que la construction que chacun fait de ce qu'il lui arrive dans le processus de changement confère à l'entrevue un caractère unique. Les discours ainsi produits par l'entretien sont essentiellement composés d'énoncés assertifs, c'est-à-dire dire dont le but vise à faire connaître un état de chose ou une conception tenue pour être vraie (Gotman et Blanchet 2010).

D'autre part, selon Gotman et Blanchet (2010), trois dimensions peuvent être prises en compte dans une situation d'entretien : l'environnement matériel et social, le

cadre contractuel de la communication et les interventions de l'intervieweur. A ce propos, voici comment concrètement nous nous sommes pris pour recueillir nos données. Dans un premier temps, nous avons contacté, principalement par courriel, les employés provenant de différents départements et de différents niveaux hiérarchiques.

Les employés intéressés à partager leur vécu pouvaient à ce moment là manifester leur intérêt et prendre rendez-vous pour un entretien. La programmation temporelle ou la tranche horaire de l'entretien était toujours la même puisque les entrevues devaient avoir lieu sur l'heure de la pause diner pour ne pas interrompre le travail des employés. Nous ne croyons pas que dans ce cas ci la tranche horaire imposée ait eu une incidence sur l'étude de ce phénomène. Mentionnons enfin que la durée de ces entretiens s'est échelonnée d'une vingtaine de minutes à presque une heure pour certains.

Ensuite, nous avons dû choisir un lieu de rencontre pour les entretiens. En effet, chaque lieu est susceptible de communiquer des significations qui sont susceptibles d'être mises en acte dans le discours de l'interviewé. En effet, la situation commande des rôles et conduites spécifiques. Dans notre recherche, nous croyons que le choix de l'environnement du lieu de travail a facilité la production d'un discours maîtrisé sur le thème du changement. Ainsi, la personne interviewée à son lieu de travail a tendance à s'inscrire davantage dans son rôle professionnel.

Finalement, la proximité sociale entre la chercheuse et les employés a rendu l'entretien plus aisé, permettant le partage d'un univers de références partagées. Nous vous avons donné un bref aperçu de certaines dimensions dont nous avons tenu compte

dans la conduite des entretiens de recherche. Voyons maintenant comment les documents recueillis au sein de l'organisation nous ont aidés lors de notre analyse.

#### **4.4 Documents**

Notre recherche s'est échelonnée sur une période d'environ un an. Nous avons pu, pendant cette période, avoir accès à certains documents qui ont servi de compléments d'information au discours des employés. Il s'agissait principalement de documents contenant des messages que la gestion faisait parvenir aux employés. Par exemple, des documents explicatifs sur la situation de changement, les ressources d'aide disponibles, les nouveaux comportements à adopter pour faire face au changement etc.

Ces documents ont servi essentiellement à contextualiser l'ensemble des entrevues réalisées. Nous n'avons pas procédé à une analyse ventriloquale de ces documents, toutefois ils nous ont certainement aidés à mieux comprendre la nature du changement, les employés touchés par le changement et les mesures mise en place pour communiquer avec les employés pendant cette période. Dans la section suivante, nous verrons plus précisément comment nous avons constitué notre échantillon.

#### **4.5 La sélection des participants**

Les participants à cette recherche sont les employés de l'organisation. Il s'agit d'un échantillon de neuf employés, tous des hommes et de femmes qui ont vécu le changement organisationnel au sein de la même organisation. Nous avons ainsi réalisé un total de neuf entrevues semi-dirigées, incluant trois employés de classe soutien administratif, deux employés de classe professionnelle et finalement quatre employés membres de la direction.

Cependant, nous avons retenu et analysé uniquement les entrevues des employés de classe commis et les membres de la direction. Comme nous étions limités en termes de longueur permise pour le mémoire, nous avons dû sélectionner les discours que nous voulions finalement présenter et analyser. Nous avons donc décidé qu'en prenant les classes hiérarchiques opposées, nous augmenterions nos chances d'obtenir une certaine variété dans nos résultats, étant donné la réalité professionnelle de chaque groupe.

C'est pourquoi, même s'il aurait été très intéressant de le faire, nous n'avons pas utilisé les témoignages des employés de classe professionnelle. La sélection d'employés de niveaux hiérarchiques différents nous a permis de recueillir une plus grande variété de discours sur le changement et surtout de comparer les types de polyphonie entre ces classes d'employés, nous offrant ainsi un portrait global des membres de l'organisation.

Concrètement, nous avons demandé aux employés de nous parler de la manière dont ils ont vécu cette période de changement, des anecdotes rattachées à cette période, ainsi que des préoccupations ou questionnements que le changement a soulevé chez eux et leurs collègues. Nous les avons aussi questionnés sur leur compréhension des discours et des messages entourant le changement. Enfin, nous les avons questionnés sur les impacts d'un tel changement sur leur quotidien. La liste complète des questions est disponible dans la grille d'entrevue proposée dans l'annexe 2.

Finalement, afin d'être en mesure d'analyser les récits de employés, les entrevues ont été enregistrées et retranscrites dans leur intégralité. L'enregistrement des entrevues nous a permis d'avoir accès le plus fidèlement possible aux récits des employés et ainsi

d'analyser leurs réponses dans les meilleures conditions, elle a aussi facilité la retranscription.

#### **4.6 Les considérations éthiques**

L'obtention de l'approbation par écrit du Comité d'éthique et de recherche de la Faculté des arts était une étape importante de la réalisation de ce projet de recherche. En effet, l'octroi du certificat d'éthique nous a permis de débiter nos entretiens de recherche. Comme nous faisons affaire à des sujets humains, nous devons, tout au long de la réalisation de ce mémoire, respecter les considérations éthiques et garantir la confidentialité des données ainsi que l'anonymat des participants.

Nous avons obtenu par écrit l'approbation par l'entremise d'un formulaire de consentement de tous les employés qui ont accepté de participer à cette recherche. Voici quelques unes des mesures que nous avons prises pour nous assurer de l'anonymat des participants :

- Les outils contenant des renseignements identificatoires recueillis à l'occasion du consentement (signatures, enregistrements, etc.) ont été conservés en lieu sûr et séparément des données de la recherche;
- Le matériel de recherche qui n'était pas en format numérique a été conservé sous clé. L'accès aux données numériques a été contrôlé par l'utilisation d'un mot de passe sur l'ordinateur dédié pour la recherche;
- Les noms des participants ont été remplacés par un code alphanumérique (par exemple, pour les autres noms cités par les participants), chaque fois qu'il a été possible de le faire, et nous avons conservé la « clé du code » en lieu sûr, séparément des formulaires de consentement et des données;
- Les coordonnées des employés recueillies dans le but de solliciter les participants potentiels ont été conservées en lieu sûr, séparément des données;



- Chaque transcription d'entrevue a été soumise au participant pour son approbation et pour qu'il puisse vérifier, ajouter, clarifier ou demander qu'une donnée soit enlevée, le cas échéant.

En bref, aucune information ne devrait permettre de retracer les participants de cette étude.

#### **4.7 Analyse des données**

Nous avons procédé à l'analyse des données recueillies par le repérage des voix qui semblaient animer les récits des employés en période de changement. Comme nous le rappelle Blanchet et Gotman (2010), les entretiens nous livrent un matériau brut co-construit par l'interaction qui le traverse. L'analyse contribue à sculpter le message et le sens qui va en être dégagé. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, procédé au choix des séquences à être analysé, comme nous l'explique la section suivante.

##### **4.7.1 Le choix des séquences d'analyse**

Le choix des séquences s'est effectué par l'exploration des données recueillies. Outre les voix explicites qu'on pouvait repérer dans les réponses des interviewés, nous nous sommes intéressées également à ce qui semblait *préoccuper* les employés de l'organisation dans le processus de changement. C'est, en effet, en regardant de plus près comment ces préoccupations se mettent en discours que l'on peut voir émerger les figures et les tensions peuplant les discours des employés.

Nous avons donc, en premier lieu, identifié les *voix* qui nous ont été données d'entendre par l'entremise des récits des employés. Ensuite, nous avons voulu repérer *les figures* mobilisées par les voix des employés. Pour être en mesure de trouver ces voix et figures, il a été nécessaire de procéder à la lecture des transcriptions des entretiens, un à

un. Ensuite, une fois les voix et les figures identifiées pour chaque entretien, nous avons retenu les énoncés ou extraits correspondants. Il a donc été possible ensuite de dégager les préoccupations principales et les préoccupations secondaires en regardant ceux qui revenaient abondamment et plus fréquemment dans les discours des employés.

Certains extraits semblaient traduire les préoccupations des employés face aux changements, par les problématiques soulevées et l'état d'esprit sous-jacent aux dires des employés. C'est ainsi que nous avons sélectionné les extraits les plus pertinents à nos yeux et qui répondaient à notre besoin de répertorier les voix et les figures qui semblaient composer le discours des employés.

Pour nous assurer que notre méthode d'identification des voix et figures était au point, nous l'avons mise à l'épreuve lors d'une séance d'analyse de données avec le groupe de recherche LOG. Ces séances sont en fait des rencontres qui prennent place entre des chercheurs et des étudiants et dont l'objectif est d'analyser les données recueillies par les participants. Ainsi, les séances de groupe permettent d'analyser les données de manière à éviter une forme de *suranalyse* ou de surinterprétation du discours. On peut ainsi faire partager nos propres analyses à d'autres personnes autour de la table et ainsi valider nos interprétations en montrant qu'il est possible pour eux d'arriver au même résultat en mobilisant les mêmes outils méthodologiques.

Cette confrontation des résultats d'analyse a permis de confirmer ou d'infirmer nos intuitions de départ. Pour notre part, la séance à laquelle nous avons assisté nous a servi en quelque sorte de guide et de point de départ pour l'analyse de nos entretiens. Nous avons constaté à la suite de cette rencontre qu'il nous était possible de dégager à

même le discours des employés des effets de ventriloquie qui nous informait de manière unique sur les préoccupations qui animaient les employés en période de changement.

Notre participation à cette séance d'analyse de données nous a permis de mieux comprendre comment il était possible de faire l'analyse des voix en mettant l'emphase sur ce qui est implicitement ou explicitement évoqué/invoqué/convoqué dans les récits polyphonique des employés. Ces invocations/convocations/évoqueries sont, selon l'hypothèse ventriloque, autant de voix participant à l'édification d'un discours, que celui soit pour ou contre le changement.

Suite à cette séance, nous avons été en mesure d'œuvrer seule pour tâcher de repérer les effets de ventriloquie dans les récits des employés. Il s'agissait, somme toute, de repérer comment le changement organisationnel se réincarnait dans les récits organisationnels des personnes interviewées. Nous verrons dans le prochain chapitre consacrée à l'analyse ce que nous pouvons comprendre et retenir de ces récits.

## Chapitre 5

### 5 Analyses

Ce chapitre sera consacré aux analyses des récits qui ont émergé des entrevues que j'ai conduites au sujet du processus de changement organisationnel qui s'est déployé depuis 2012 au sein d'une organisation canadienne. Il nous faut, à travers les récits des employés, illustrer empiriquement la manière dont ces récits constituent le changement organisationnel lui-même en mettant à jour les préoccupations qui alimentent le processus de changement et qui sont constitutives à la fois du changement et de l'entité organisationnels. Ce chapitre nous permet donc d'explorer ces récits et de répertorier les différentes voix qui les composent en utilisant l'approche de la ventriloquie.

Il est toutefois important de préciser que l'analyse des voix, bien que limitée en termes d'échantillon et de durée, nous offre un aperçu global de ce qui semble préoccuper et/ou animer les employés de différents paliers hiérarchiques dans le processus de changement. De plus, les voix et les figures répertoriées sont celles qui semblaient les plus visibles et récurrentes dans l'ensemble des entrevues réalisées en procédant à une analyse horizontale (entre les membres d'un même groupe) et verticale (entre les membres de différents groupes). Dans notre analyse, nous avons donc choisi de donner une place prédominante aux employés, à ce qu'ils vivent en période de changement et à la polyphonie qui habite leurs récits.

Nous avons divisé cette analyse en trois parties : la première sera consacrée aux employés du premier niveau hiérarchique et la seconde aux employés membres de la direction. Par la suite, nous ferons une analyse verticale qui nous permettra de soulever les similitudes et différences entre les niveaux hiérarchiques. Nous avons donc adopté, pour les besoins de notre analyse, une vision pyramidale de l'organisation, autant pour la constitution de l'échantillon

que pour l'analyse de celui-ci. En écho aux travaux de Max Weber (1922), il nous a semblé, de prime abord, que la hiérarchie constitue la structure de base d'une organisation bureaucratique telle que celle du gouvernement. Cette vision pyramidale de l'organisation a, on peut du moins en faire l'hypothèse, une influence certaine sur la perception que les acteurs ont de l'organisation et de leur place au sein de celle-ci.

Comme le rappelle Lochak (1985), « La hiérarchie n'est pas seulement un principe d'organisation. Elle correspond à un certain vécu de la part des agents, dont elle imprègne et détermine les attitudes et les comportements » (p. 149). C'est précisément ce vécu en contexte de changement organisationnel que nous tentons de déplier/expliciter/déployer par notre analyse. La hiérarchie est donc *a priori* une structure qui exerce une influence sur les membres d'une organisation. « Cette structure leur assigne, une place, un statut, un rôle dont ils ne peuvent s'évader » (p. 147). Cette position pourrait donc potentiellement modifier le sens que l'employé donne à sa réalité vécue dans un contexte de changement organisationnel. D'où la pertinence de réaliser une étude en tenant compte de ces différents paliers pour en faire, en quelque sorte, une analyse structurelle qui rendra notre étude plus riche et plus complète.

### **5.1 La « mise en voix » des récits organisationnels des employés du premier niveau hiérarchique**

La première partie de notre analyse est consacrée à l'analyse des récits des employés du premier niveau hiérarchique, c'est-à-dire des employés que nous avons catégorisés comme étant de classe « commis/soutien administratif ». Le premier niveau hiérarchique représente donc pour nous le bas de cette pyramide qui, pour le besoin de cette étude, sera divisée en trois niveaux. Nous nous trouvons donc au bas de la pyramide pour cette première analyse telle qu'illustré dans la figure 1.

**Figure 1.**

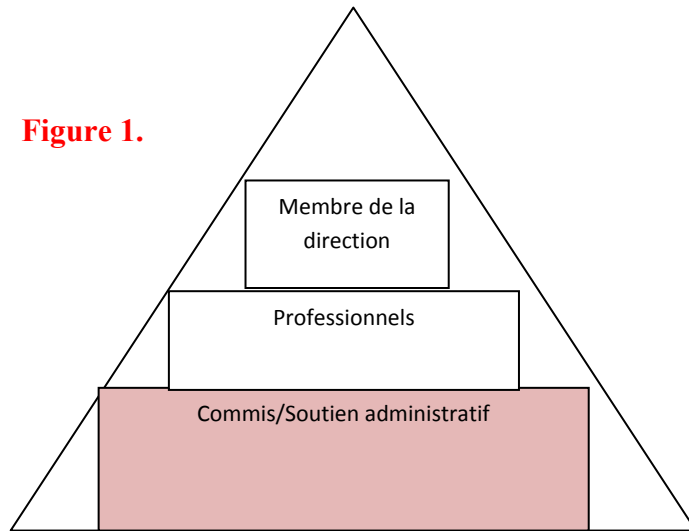


Figure 1 : Les trois niveaux hiérarchiques de la structure pyramidale

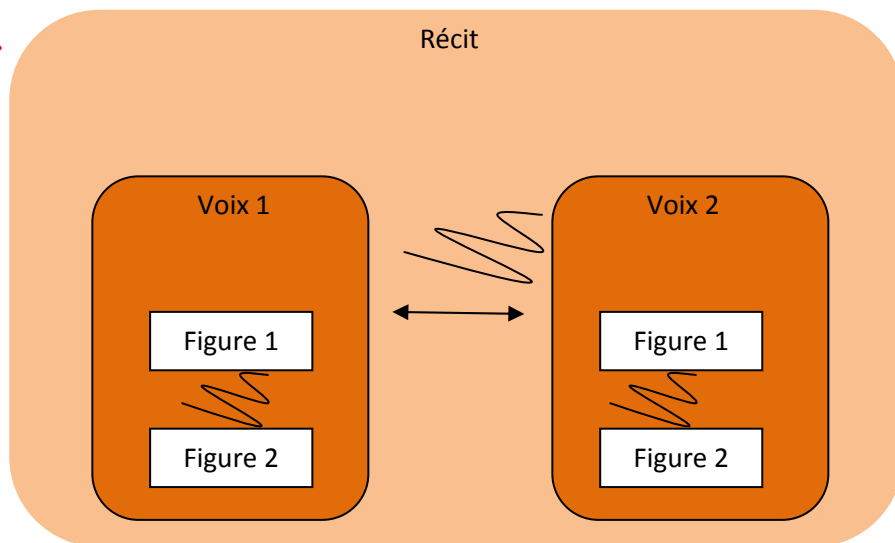
D'après les données recueillies à même nos observations sur le terrain et les entrevues effectuées, nous avons constaté que les employés de classe « soutien administratif » sont ceux qui sont généralement à l'arrière scène de l'organisation, mais paradoxalement aussi en première ligne. En effet, ils sont très souvent appelés à répondre aux besoins des clients internes et externes de l'organisation. Ils sont aussi appelés à travailler sur le terrain, leur travail étant avant tout opérationnel dans la mesure où les tâches et responsabilités de ceux-ci touchent aux opérations quotidiennes de l'organisation comme le paiement de factures, le traitement de réclamations, la planification de voyages pour les gestionnaires, etc.

Leur travail n'en reste pas moins important au bon fonctionnement des activités de l'organisation puisque leur rôle est d'offrir un support administratif aux professionnels et à la direction. Ces employés exécutent généralement les ordres ou les directives de leurs supérieurs tout en devant faire appel à leur jugement pour prendre certaines décisions de moindre envergure lorsque des situations urgentes ou problématiques se présentent. Les employés

choisis dans le cadre de cette recherche ont été sélectionnés de manière aléatoire dans différents secteurs de l'organisation. Leurs fonctions peuvent différer par la nature de leur secteur ou branche opérationnelle, mais rencontrer tout de même certaines similitudes.

L'analyse du premier palier s'est faite en deux temps. D'un côté, nous avons procédé à l'identification des voix présentes dans le discours des employés interrogés et ensuite nous avons tenté de mettre en évidence les figures qui peuplent leurs discours, c'est-à-dire celle qui semblent le plus souvent évoquées, invoquées et convoquées par ces voix. Une fois ces premières identifications réalisées, nous avons été en mesure de mieux rendre compte de l'interaction qui peut prendre place entre les différentes voix dans un même récit polyphonique. Pour débiter notre analyse, nous partons du postulat que le partage d'un récit par la voie de l'entretien de recherche est une occasion privilégiée de voir émerger des figures. Comme on le sait, le terme « figure » fait référence à des êtres qui, selon Cooren (2013), ne doivent pas nécessairement être des êtres humains, mais peuvent bien prendre la forme de règlements, de principes, de faits, d'émotions ou d'idées que les employés veulent mettre à l'avant scène dans leur récit pour dépeindre / expliquer / rendre compte de leur vécu en période de changement organisationnel.

**Figure 2.**



*Légende :*

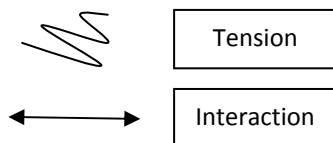


Figure 2 : La polyphonie dans les récits organisationnels

Débutons notre analyse avec l'identification des voix présentes dans les discours des employés du premier niveau, ainsi que la présentation de quelques extraits tirés des entrevues effectuées et servant à illustrer notre propos. La figure 2 illustre l'idée de polyphonie dans un récit. En effet, le récit, tel qu'illustré dans cette figure, constitue la toile de fond ou la scène qui permet aux nombreuses voix qui peuvent l'habiter de se faire entendre ou d'être « mise en scène ». Les voix, quant à elles, mobilisent des figures ou des thèmes pour exprimer une vision d'évènements passés, à venir ou en train de se produire; autrement dit, ce qu'ils perçoivent comme étant la réalité des évènements.



Dans la Figure 2, nous avons, par exemple, la voix 1 qui interagit ou entre en dialogue avec la voix 2 dans un récit. On note aussi que ces dialogues possibles entre les voix d'un même récit génèrent parfois des tensions. De plus, les tensions ou contradictions relevées peuvent apparaître entre la nature des thèmes utilisés par les voix pour dire ou affirmer quelque chose. En bref, cette polyphonie que nous tenterons d'analyser traduit l'existence de plusieurs voix qui à leur tour mobilisent des figures ou thèmes qui semblent surgir en période de changement. A travers ces interactions, des tensions peuvent apparaître non seulement entre les voix, mais entre les énoncés d'un même discours. Notre objectif est donc de faire émerger, par l'entremise des récits des employés, les voix, les figures et les tensions selon une posture théorique commune aux travaux de Cooren (2013) et de Matte (2012). Selon ces auteurs, « nous serions toujours en train de communiquer au nom de certains principes, valeurs et modes d'action qui nous animent, contraignent et font agir à la fois » (Matte, 2012, p. 135).

La communication devient donc un lieu où des figures en viennent à s'exprimer à travers les personnes qui les invoquent dans une interaction ou par l'entremise de documents officiels. L'interaction et le dialogue doivent ainsi être compris comme des phénomènes beaucoup plus larges qu'ils ne sont perçus généralement, dans lequel humains et non-humains se parlent et interagissent dans un flux communicationnel. On peut alors se demander : *À quelles préoccupations les récits des employés donnent-ils voix dans un processus de changement stratégique?* Le terme « préoccupation » renvoie, selon le dictionnaire Larousse (en ligne), à un « *souci vif et constant qui absorbe l'esprit au point de le détourner d'autres objets. Idée, pensée, projet dominants* <sup>1</sup>» Autrement dit, on cherche à comprendre quelles

---

<sup>1</sup> Repéré dans : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

préoccupations sont implicitement ou explicitement évoquées/invoquées/convoquées dans les « récits polyphoniques » des employés en période de changement.

De telles préoccupations renvoient donc aux situations que vivent concrètement ces personnes en situation de changement organisationnel. Ce sont donc aussi ces situations qui, en quelque sorte, s'expriment et se traduisent dans leurs comptes rendus. Afin d'être en mesure de répondre à cette question de recherche, examinons donc de plus près « les voix » et les « figures » les plus visibles dans les discours des employés du premier niveau hiérarchique.

### **5.1.1 La voix de la personne elle-même**

Tout d'abord, nous avons noté, ce qui n'est pas surprenant en soi, que les voix des personnes interviewées sont constamment mises en scène dans leurs récits. En effet, il s'agit d'un récit personnel dans le sens où il est une reconstitution de ce que la personne est censée avoir vécu après l'annonce du changement jusqu'à nos jours. La voix de l'auteur du récit se fait donc entendre tout au long de son histoire. L'extrait qui suit nous montre, par exemple, comment une employée interviewée met en scène sa propre voix pour soulever des questionnements ou pour répondre aux autres voix qu'elle invoque dans son discours. La lecture de cet extrait nous permet de mieux comprendre l'idée de polyphonie et de dialogue entre les voix à l'intérieur même d'un extrait du récit de l'employée. Dans tous les extraits de cette analyse, nous avons souligné et mis en italique les passages où les employés mobilisent et mettent en scène des voix dans leurs récits.

**(Extrait 1/Employée A)**

237 Ce que je trouve difficile, c'est qu'on dirait qu'ils sont tout le temps en retard. Ils vont exiger  
238 le changement mais avant qu'il arrive, avec les règles que je disais tantôt, vraiment les bornes  
239 euh et les limites c'est tout le temps comme après. Là tu te dis : « On a tous commencé à  
240 demander des nouvelles choses, à essayer de faire que l'on s'en va vers la nouvelle méthode,  
241 mais on sait jamais jusqu'à quel point exactement ». Des fois, tu vas vérifier avec le  
242 superviseur pour dire : « Dans tel cas je fais quoi ? » et lui non plus il ne sait pas alors il faut  
243 qu'il retourne encore plus haut. Alors qu'est-ce qu'on fait dans ce temps là ? Qu'est-ce qu'on  
244 fait... « Oh finalement on va laisser faire »...Moi je me casse la tête à essayer d'avoir les  
245 informations puis finalement on ne fera pas cela toute de suite mais quand ils t'ont demandé  
246 de le faire, c'était urgent à partir d'aujourd'hui. On exige, on a ses exigences là face à telle  
247 dépense. C'est cela que ça prend. Toi tu poses des questions. C'est sûr que la vague, elle  
248 commence et la personne à qui tu poses les questions si elle n'aime pas ça, elle va voir son  
249 superviseur pour dire. Lui, il fait le tour et il peut arriver et demander au gestionnaire des  
250 finances : « Qu'est ce qui arrive comment ça ? » ...C'est en processus de (...) mais cela le  
251 discours ils vont faire : « ok cela c'est correct, laisse faire » mais oui, mais pourquoi vous me  
252 dites ?, cela je trouve cela difficile.

Dans cet extrait, on assiste à la mise en scène de deux dialogues : un dialogue entre l'employée et son superviseur, d'une part, et un autre entre le superviseur et son supérieur hiérarchique, d'autre part. L'employée nous raconte qu'elle rencontre des difficultés à mettre en place les changements demandés par son superviseur dans son travail quotidien. Ces difficultés proviennent du fait qu'elle ne reçoit pas les réponses souhaitées à ses questionnements par rapport au travail qui doit être accompli. Elle se demande : « *Dans tel cas je fais quoi ?* » (lignes 241-242). Ce à quoi le superviseur lui répond : « *Oh finalement on va laisser faire* » (ligne 243). Dans son récit, l'employée reçoit une demande pour implanter un changement dans les processus liés à ses tâches. Elle veut agir conformément à cette demande et demande à son tour des directives sur le « *comment on fait* », autrement dit, comment doit-on faire concrètement pour intégrer ce changement à nos processus d'affaires habituels ?

Le superviseur, dans ce récit, ne semble pas détenir l'information au moment où l'employée la lui demande. C'est pourquoi il ne peut l'informer du « *comment on fait maintenant* » et lui dit que finalement « *on ne fera pas cela tout de suite..* » (ligne 244). On assiste donc à un dialogue entre trois voix présentes dans ce récit : la voix de la personne elle-même qui questionne son superviseur à propos d'une demande reçue, la voix du superviseur, qui répond aux questionnements, mais sans fournir une réponse satisfaisante, aux dires de l'employé. Nous entendons aussi à la fin de cet extrait la voix du supérieur hiérarchique du superviseur (le gestionnaire) qui répond : « C'est en processus de (...) c'est ok laisse faire ». (lignes 249, 250). L'employé évoque donc dans son récit les voix de son supérieur et du gestionnaire pour nous informer du type de réponse qu'elle semble recevoir par rapport à cette demande de changement qui lui a été faite.

L'employée se demande donc pourquoi on lui a fait cette demande en premier lieu. De son point de vue, elle n'arrive pas à faire sens de la demande initiale et ne sait pas comment elle va parvenir à répondre aux attentes. Elle semble aussi s'interroger sur la pertinence d'avoir instauré ce changement à ce moment précis si en bout de ligne son implantation ne peut suivre cette volonté de modifier les procédures. Au final, la personne se met en scène comme à la recherche de réponses à ses questionnements. Elle tente, dans cet extrait, de trouver un sens aux tâches qu'elle doit accomplir dans un contexte où on lui demande de changer ses pratiques. Ce qu'elle semble traduire dans cet extrait, c'est que son superviseur exige un changement qui touche son travail, mais ne semble pas lui fournir les balises qui lui permettraient de mettre en place ce changement. Comme elle le dit : « *Ils vont exiger le changement mais avant qu'il arrive avec les règles* » (ligne 255).

En plus de rentrer en dialogue avec les autres voix, la voix de la personne mobilise certaines figures pour exprimer ses préoccupations face au changement qui prend place. Nous pourrions explorer plus amplement ces figures lors de l'analyse des extraits qui suivront. Ce qu'il importe de noter maintenant, c'est la fréquence avec laquelle cette employée et les autres se mettent en scène à l'intérieur de ces récits, comme pour rendre plus réel et plus palpable les dilemmes dans lesquels elle se retrouve. Par ses demandes répétées, on sent qu'elle veut aller dans le sens de l'implantation du changement, mais qu'elle ne peut le faire, dans la mesure où ses supérieurs, eux aussi mis en scène dans son récit, ne peuvent répondre à ses demandes de précision. La polyphonie repérée ici renvoie donc à des échanges non-conclus dans la mesure où l'une des protagonistes ne parvient pas à obtenir les informations dont elle a besoin pour réaliser ses nouvelles tâches. Au sens étymologique du terme, un tel récit met donc en scène

des contra-dictions, autrement dit des exigences incompatibles qui s'expriment et qui donc se contredisent.

On remarquera également que la mise en scène de ces voix semble utilisée pour illustrer/incarner un propos. Par exemple, l'employée commence d'abord à dire, de la ligne 237 à 239, que ce qu'elle trouve difficile, c'est que ses supérieurs soient tout le temps en retard et qu'ils exigent le changement avant même que celui-ci soit réellement implanté, autrement dit avant que les règles, limites et bornes soient clairement définies. Afin d'illustrer et rendre plus concret ce diagnostic qu'elle pose, elle reproduit ainsi sa propre voix intérieure (lignes 239-241), ainsi que des dialogues avec ses supérieurs. Autrement dit, toutes ces voix reproduites par ces employées sont censées aussi nous dire qu'elle a raison de se plaindre face à des attentes auxquelles elle ne peut répondre du fait de l'état du système dans lequel elle se trouve.

Dans le même ordre d'idées, une autre employée interrogée nous raconte une situation vécue, suite à certains changements dans les processus d'affaires ayant attrait aux réservations de voyages pour la clientèle interne. Elle nous raconte comment certains changements dans les procédures augmentent, selon elle, les risques d'erreurs puisque le temps de réception des demandes signées et approuvées s'en trouve augmenté. Ce délai supplémentaire lui laisse moins de temps pour accomplir son travail et c'est ainsi que les erreurs dans l'exécution des tâches augmentent considérablement. Voilà pourquoi, elle évoque dans l'extrait suivant une situation problématique qui survient dans ce contexte et la plonge dans un véritable dilemme. Il en découle alors des questionnements de sa part sur la bonne marche à suivre lorsqu'une erreur survient.

**(Extrait 2/Employée B)**

58 Si on annule celui là, ça va être des coûts c'est sûr 200 \$ de frais plus les taxes. Maintenant en  
59 achetant un nouveau billet, il est trois fois plus cher que le billet qu'on avait acheté en classe  
60 affaires ((rires)). Alors tu t'imagines, t'es comme (...) tu veux sauver, tu veux couper des, des  
61 trous, mais en bout de ligne comment tu coupes comment t'arranges t'arrives à arranger tout  
62 cela pour comprendre et dire « *Euh qu'est-ce qu'on fait là ? Est-ce qu'on va dépenser?* »

Devant ce fait, il semblerait que la voix de l'employée, repérée dans cet extrait, reflète l'aspect contradictoire (au sens évoqué ci-haut) des situations dans lesquelles elle se retrouve en période de réorganisation. Ses propos nous laissent entendre qu'elle cherche une direction claire pour rectifier une situation qu'elle juge problématique, puisqu'elle se trouve devant deux choix tout en ne sachant pas lequel permettrait de résoudre son problème de manière optimale. Elle se demande alors « euh qu'est qu'on fait là ? » (ligne 61), comme nous le montre l'extrait 2. Elle se demande *quoi faire*. Devrait-elle adopter la solution A ou B dans de telles circonstances ? Surtout laquelle adopter lorsque toutes deux semblent contrevenir au règlement ? Voici l'extrait 2 tiré du récit de l'employée en question :

Nous l'avons souligné plus tôt, l'employée met en scène sa voix dans son récit principalement pour se questionner sur les actions qu'elle doit entreprendre sur le terrain. C'est ainsi que le caractère polyphonique du récit se manifeste. Si tel est le cas, on pourrait même dire qu'il y a comme un dédoublement du « moi », l'employée qui raconte ce qui lui est arrivée joue le rôle de narrateur, mais elle incarne aussi le « moi » qui joue un rôle dans son récit et qui témoigne de la voix intérieure de l'auteur, celle qui se questionne sans cesse face à ce que la situation qu'elle confronte appellerait à faire.

Par ailleurs, ce nouvel extrait nous montre que ces questionnements prennent naissance dans les situations où la personne est contrainte à une prise de décision difficile voire impossible. En outre, comme nous pouvons le constater dans l'extrait 2, une des employées interrogées utilise sa voix pour exprimer son indécision face à situation qu'elle se doit de corriger, suite aux nouvelles pratiques de son département. Cette constatation fait écho aux travaux de Bryant (2006) qui atteste que les employés en période de changement utilisent leur voix de manière souvent stratégique, dans le but premier de trouver de l'information relative aux effets que produira le changement entre autres sur leurs tâches.

Selon Bryant (2006), bien que les employés soient généralement consultés sur les changements qui prendront place au sein de l'organisation, c'est le manque d'implication des employés dans le processus décisionnel qui occasionne une faible diffusion de l'information en période de changement. De ce fait, l'information sur le changement est limitée et les employés sont constamment à la recherche d'informations spécifiques sur ce qui est en train de se passer, autrement dit, sur le processus de changement et ses répercussions. Or, on sait que pour être en mesure de prendre des décisions éclairées, il est nécessaire de détenir une quantité suffisante d'informations. Si l'on retient cette hypothèse, la mise en scène des employés dans leur récit serait aussi une manière de traduire cette recherche constante d'information qui caractérise cette période de transformation de l'organisation et des pratiques de travail au sein de celle-ci.

À la lumière de cela, si l'on revient à l'extrait 2, on note que l'employé se demande si elle doit annuler la réservation de voyage qu'elle a effectuée car celle-ci ne respecte pas les règles qu'on impose désormais aux voyageurs, malgré le fait que cela a pour conséquence



d'engendrer des coûts élevés (option A). D'un autre côté, elle pourrait aussi décider de conserver la réservation actuelle, mais trouver une manière de justifier l'écart à la règle pour éviter d'avoir à augmenter les frais relatifs à ce voyage (option B).

Devant ce choix qui s'impose à elle, elle reste perplexe et indécise. C'est à ce moment-là qu'elle nous fait entendre sa voix, censée traduire cet état de confusion dans lequel elle se trouve lorsqu'elle est confrontée à ce choix. Cette voix reflète ses dilemmes intérieurs et plus particulièrement lorsqu'une prise de décision est requise. Elle se demande ce que la situation exige et tente ainsi de comprendre tous les éléments à prendre en compte. Dans ce cas, la voix de l'employé semble exprimer ou traduire son trouble et son indécision. Si ces derniers ne sont pas nécessairement visibles aux autres employés à ce moment là, on peut sans contredire l'entendre à travers son récit polyphonique.

Dans cette même optique de prise de décision, l'extrait 2 nous montre que malgré sa bonne volonté, l'employée ne peut trouver par elle-même l'information qui dicterait une prise de décision éclairée. Elle doit ainsi s'en remettre à son supérieur hiérarchique afin qu'il prenne la décision finale par rapport à sa question : « *Euh qu'est-ce qu'on fait là ? Est-ce qu'on va dépenser?* » (lignes 61-62). Elle nous confirme, dans un autre énoncé que l'on retrouve dans l'extrait 3, que c'est bien un de ses supérieurs (pas nécessairement son supérieur hiérarchique immédiat) qui a l'autorité de prendre la décision finale : « *Ok tu sais quoi, j'envoie le mémo j'envoie tout, alors il décidera. C'est à lui à prendre la dernière décision là. Je ne peux plus rien faire.* » (Lignes 86-88).

Ceci nous ramène à l'idée que la pyramide hiérarchique est, entre autres choses, un système de domination fondé sur l'autorité. Les connaissances et l'information détenues par

les employés en haut de la pyramide semblent avoir pour conséquence de concentrer le pouvoir décisionnel au sommet de celle-ci. Les employés du premier niveau doivent donc communiquer leurs questionnements à leurs supérieurs s'ils veulent être en mesure d'y répondre. À travers ces extraits, on pourrait constater que l'implantation d'un changement organisationnel au sein d'une équipe de travail implique une augmentation du flot de communication entre le bas et le haut de la pyramide. Les nouveaux questionnements auxquels les employés font face semblent contribuer à cette augmentation.

Aussi, on peut constater que l'impuissance que semble ressentir l'employée au bas de la pyramide face aux décisions qu'elle doit prendre l'amène à rentrer en dialogue avec ses supérieurs par la parole ou par l'entremise de documents écrits, soit pour trouver des réponses, soit pour simplement s'en remettre à eux pour prendre les décisions finales. Voici l'extrait 3 :

**(Extrait 3/Employée B)**

80 Tout ça, alors quand tu regardes ça, tu te dis : « *Ok tu sais quoi j'envoie le mémo, j'envoie tout*  
81 *alors il décidera. C'est à lui à prendre la dernière décision. Là, je ne peux plus rien faire.* »

Tel qu'observé un peu plus tôt, en plus des questionnements face à certains problèmes rencontrés sur le terrain, la voix de la personne elle-même exprime ou traduit son état d'esprit en période de changement. Par exemple, les propos relatés dans l'extrait suivant nous montrent que l'employée exprime son sentiment de stress face au caractère imprévisible du changement. L'employée se dit être en mode réactif plutôt que proactif face aux nombreuses demandes auxquelles elle doit répondre. Maintenant, jetons un coup d'œil au ressenti de l'employée qui nous livre son récit :

**(Extrait 4/Employée B)**

67 Tu ne peux pas dire « Ça peut attendre demain je le ferai ». Il faut réagir tout le temps parce  
68 que sinon TU N'ARRIVES PAS ((RIRES)). Parfois tu dis : « Mon dieu, est-ce que je vais  
69 avoir un arrêt cardiaque pour ma journée ? » Ou bien tu commences ta journée, tu te  
70 dis : « Aujourd'hui, ça devrait être calme » et puis quelque chose d'autre arrive.

On voit ici comment cette employée rejette tout d'abord la possibilité d'un dialogue intérieur avec elle-même dans lequel elle pourrait s'accorder ou s'autoriser une certaine marge de manœuvre en reportant certaines tâches au lendemain (« Tu ne peux pas dire « *Ça peut attendre demain je le ferai* » » (ligne 67)). À cette voix qu'elle s'interdit d'entendre, elle en oppose une autre, plus implicite, qui l'enjoint à « réagir tout le temps » (lignes 67) car sinon « TU N'ARRIVES PAS ». À cette voix intérieure qui lui dicterait une certaine permissivité, elle oppose donc ce que dicte, en quelque sorte, la situation elle-même. Cette situation, qu'elle présente implicitement comme au delà de son contrôle, lui dicte en quelque sorte quoi faire, ce qui la met dans une position stressante.

Nous voyons ici que l'employée met donc en scène sa voix intérieure pour nous expliquer aussi son inquiétude (« Parfois tu dis : « *Mon dieu, est-ce que je vais avoir un arrêt cardiaque pour ma journée ?* » » (lignes 68-69)). Cet état d'esprit est présenté comme lié au processus de changement qui amène sa part de stress dans le quotidien de l'employée. Elle voudrait retrouver un certain calme ou contrôle sur ses activités et tâches quotidiennes, ce qui semble difficile dans le contexte de changement organisationnel qui semble lui imposer, lui dicter son rythme, ce qu'exprime bien la fin de l'extrait (« Ou bien tu commences ta journée,

tu te dis : à l'inquiétude. La reconstruction du vécu de l'employée par l'entretien lui permet d'exprimer un sentiment qui semble donc l'habiter régulièrement. Puisqu'elle juge bon de nous faire part de ce sentiment, c'est qu'on présume qu'elle lui accorde une importance dans son récit.

On pourrait dire que ce sentiment nous informe sur la manière dont cette employée vit cette période d'adaptation. On peut lancer l'hypothèse que les sentiments exprimés sont ceux qui prédominent dans un processus de changement. Par ailleurs, Putnam & Mumby (1993), expliquent comment les émotions font parties intégrantes de la vie organisationnelle et revêtent une importance dans la manière dont les employés construisent leur réalité organisationnelle. D'autant plus que pour ces auteurs, les sentiments ne doivent pas être perçus comme illégitimes et inappropriés, mais comme des éléments sur lesquels on peut s'appuyer pour mieux comprendre la réalité des employés, ce qui est particulièrement vrai en période de changement.

Dans une certaine continuité avec l'extrait précédent, on note, dans l'extrait suivant, que l'employée exprime son inquiétude par une voix intérieure qui semble lui dire qu'elle n'est pas à la hauteur de ce que la situation exige. Cependant, nous allons voir que dans cet extrait, cette employée met également en scène sa voix intérieure pour tenter de comprendre la situation (et éventuellement se rassurer). L'extrait 5 nous montre ainsi comment une autre employée se questionne sur ses capacités en milieu de travail. On pourrait croire que le climat d'incertitude, favorise une période d'introspection chez l'employée qui engendre une remise en question de ses capacités et de ses compétences. Regardons de plus près cet extrait:

**(Extrait 5/Employée C)**

129 Oui absolument, OUI c'est difficile parce que tu te dis : « Bien là peut-être que je ne suis pas à  
130 la hauteur et que c'est une excuse ». Puis eh pourquoi (...) parce que aussi dans le service il  
131 avait pris une autre terme (c'est-à-dire une employé contractuelle) pour remplacer justement  
132 un autre poste ((rires)). Là, on se demande « Mais pourquoi ils ne m'ont pas pris moi j'étais  
133 déjà là ». Je comprends que la personne était déjà très à l'aise en finance, en réquisitions et  
134 tout cela.

L'employée interrogée avait été victime d'une coupure de poste. Elle venait tout juste d'apprendre que l'organisation allait tenter de lui trouver un autre poste car celui qu'elle occupait allait être aboli. Elle se met d'abord en scène comme se demandant si cette coupure de poste était due à son incompetence au travail (« Oui absolument, OUI c'est difficile parce que tu te dis : « Bien là peut-être que je ne suis pas à la hauteur et que c'est une excuse » (lignes 129-130). Est-ce qu'on ne profitait pas du contexte de changement organisationnel pour faire du "nettoyage", c'est-à-dire renvoyer les employés les moins compétents, dont elle ferait partie ? Aussi, l'embauche d'une nouvelle personne au sein du département au moment même où on lui signifiait son congé est un événement qui a aussi contribué à renforcer ce sentiment d'inquiétude.

On voit donc que dans son récit, c'est un élément de la situation qui *lui fait dire* (ventriloquie) qu'elle n'est peut-être pas à la hauteur et qui lui fait se demander pourquoi ils ne l'ont pas choisie pour cet autre poste.

À la suite de cet événement, une série de questionnements s'exprime à travers la voix de l'employé lors de son entretien, comme nous le montre l'extrait 6 :

**(Extrait 6/Employée C)**

149 Ah oui oui c'est tout (...) Mais réellement aussi on se demande: « Est-ce que je fais tout ce que  
150 je peux ? Peut-être que j'ai besoin de (...) Bon, je vais regarder voir si je peux apprendre le  
151 plus possible. » Mais oui, on se met (...), on doute de nos capacités. Même si on sait que les  
152 gens nous disent « Non non, ça va bien. Inquiète toi pas et tout ça », mais aux finances, c'était  
153 quelque chose, c'était vraiment un poste avec beaucoup de responsabilités. C'est quand même  
154 le budget, puis c'est le traitement des factures tout ça ce n'est pas si pire, mais (...) c'est  
155 quelque chose, c'est un poste où ça lâche pas et il y avait pas beaucoup de personnel. Il  
156 manquait du personnel aussi, donc là, il fallait doubler d'efforts.

Face à cette situation de changement, l'employé se présente comme s'amenant à se demander : « Est-ce que je fais tout ce que je peux ? Peut-être que j'ai besoin de (...) bon je vais regarder voir si je peux apprendre le plus possible. » (lignes 149-151). Autrement dit, tout se passe comme si cette nouvelle situation l'amenait à s'interroger sur ses capacités et sur la manière de les développer. On peut proposer l'hypothèse que ce questionnement est, en fait, une tentative de prise de contrôle de l'employé sur ce qui se passe. La perte de son poste l'amène ainsi à manifester le désir de reprendre un certain pouvoir sur sa vie professionnelle, en cherchant à agir sur les éléments qui sont contrôlables dans ce contexte.

Par ses propos, l'employé exprime les doutes qui semblent l'habiter au niveau de ses compétences professionnelles. Elle met en scène cette voix intérieure non seulement pour soulever un questionnement, mais aussi pour y répondre dans ce cas-ci, car elle touche ici un élément de sa vie professionnelle qu'elle dit pouvoir changer si elle le souhaite. D'autres voix sont également mises en scène, comme celles de ses collègues qui lui disent de ne pas

s'inquiéter, des voix auxquelles elle oppose ce qu'elle présente comme étant la dure réalité du département des finances, une réalité par rapport à laquelle il « faut doubler les efforts ». C'est en quelque sorte cette réalité qui lui dit et lui fait dire qu'elle doit se remettre en cause.

En outre, dans l'extrait suivant, l'employée C se questionne sur son désir de rester ou de quitter l'organisation. On touche donc ici à la loyauté de l'employée envers l'entreprise. Encore une fois il s'agit de questionnements plus personnels car il touche directement les valeurs de la personne et sa relation avec l'organisation. L'incertitude de l'environnement semble engendrer une incertitude plus personnelle, que l'employée exprime par ses propos en mobilisant sa voix intérieure dans son récit.

**(Extrait 7/Employée C)**

162 Oui des préoccupations, je me disais bon bien : « Est-ce que je veux continuer à travailler de  
163 telle façon? Est-ce que je devrais bon quitter et aller au privé parce que là au moins peut être  
164 je pourrais être embauchée puis travailler sans me soucier à tout les deux trois mois est-ce  
165 que je reste est-ce que je pars ? » Ça c'est difficile (...) on se demande aussi : « Est-ce que je  
166 suis au bon endroit au bon moment? Est-ce que je veux poursuivre? Est-ce que c'est ce que je  
167 veux vraiment faire? », on s'éloigne un peu de (...) ce dont on a été embauché (...) pour lequel  
168 on a été embauché la première fois.

On peut voir que la situation de changement organisationnel amène l'employé à se questionner non seulement sur son désir de rester ou de quitter l'organisation, mais aussi sur le fait que l'organisation ne répond peut-être plus à ses attentes en termes d'environnement de travail et des nouvelles tâches qui lui sont confiées, lesquelles s'éloignent de son mandat initial. Le changement organisationnel bouleverse donc la perception que l'employé a de l'organisation, un bouleversement qui s'exprime à travers ce que ce changement lui fait dire. Autrement dit, si l'employé se met à se dire des choses, c'est aussi parce que ce changement organisationnel lui fait dire ces mêmes choses. Une traduction s'opère en termes d'inquiétudes et de préoccupations sur son avenir.

Les extraits présentés plus haut nous ont permis de démontrer que les employées de classe soutien administratif mettent en scène leurs propres voix dans les récits dans le but de soulever des questionnements qui touchent à plusieurs thèmes dont les décisions à prendre sur le terrain, les sentiments que ce changement provoque, leurs capacités et compétences en tant qu'employé et finalement leur avenir au sein de l'organisation. À la fois narrateur et acteur de leurs récits, les employées ont aussi mis en scène d'autres voix que les leurs. Penchons nous maintenant sur d'autres extraits dans lesquels ces autres « voix » s'expriment dans le récit des employés.

### **5.1.2 Voix du gestionnaire/superviseur**

En deuxième lieu, il y a, comme nous l'avons déjà entraperçue, la voix du superviseur des employés de premier niveau, qui, elle-aussi, est souvent convoquée/invoquée dans le discours des employés. Deux des trois employés interrogés ont ainsi fait parler leur superviseur ou gestionnaire durant l'entrevue que j'ai eue avec eux. L'employé se met ainsi



souvent en scène, comme nous l'avons vu précédemment, comme cherchant à communiquer avec son superviseur et ce principalement pour valider ses impressions sur ce qui est en train d'arriver et obtenir ainsi de l'information sur les processus d'affaires. Il cherche ainsi à mieux comprendre les impacts du changement, autant sur les opérations que sur son propre statut d'employé. C'est donc une voix qui est censée informer/rassurer l'employé et répondre à ses questionnements. Dans l'extrait suivant, l'employé qui s'interroge sur son avenir au sein de l'organisation ventriloquise son superviseur.

**(Extrait 8/Employée C)**

268 Je trouve que les gens, les gestionnaires que j'ai eus, ils m'ont beaucoup appuyé, puis  
269 beaucoup encouragé et ils m'ont dit : « Essaye-le ((« le » fait ici référence à un nouveau poste  
270 qui lui est offert au sein de l'organisation)) tu vas voir, il y a autre chose qui va se présenter,  
271 inquiète toi pas ». Donc vraiment on voyait qu'il m'appuyait beaucoup.

Dans l'extrait ci-dessus, on constate donc que l'employé fait parler son superviseur. Dans une situation très déstabilisatrice comme peut l'être le changement organisationnel, la communication avec son superviseur lui permet de faire taire certaines craintes sur l'avenir. En mettant en scène deux voix plutôt qu'une, ce n'est pas seulement l'employé qui affirme qu'elle peut espérer avoir un avenir au sein de l'organisation, mais aussi son superviseur en position d'autorité, qui apporte ainsi plus de poids à ce qu'exprime l'employé. On comprend ici que l'employé recherche l'appui de la personne en autorité. Elle lui confère un certain savoir sur l'avenir, ce qui vise à enrayer ses préoccupations et ses peurs. La voix du superviseur incarne donc un certain discours organisationnel qui se veut rassurant. Ceci nous amène, dans l'extrait suivant, à nous pencher sur une autre voix en lien avec les représentations des figures d'autorité au sein de l'organisation.

Toutefois malgré l'appui des gestionnaires que nous avons illustré un peu plus tôt, l'employé nous raconte dans l'extrait 9, que lorsqu'on lui a annoncé que son poste était aboli, l'échange entre elle et son superviseur à ce moment là a été plutôt rapide. Elle met donc en scène la voix de son superviseur pour nous expliquer la rapidité avec laquelle l'abolition de son poste a été réglée.

**(Extrait 9/Employée C)**

109 Bien ça s'est fait assez rapidement aussi : « Alors bon bien là malheureusement (...) bon (...)  
110 on est passé (...) On a fait une des études des postes et ton poste n'est pas un poste clé on en a  
111 discuté et c'est le poste qui va être coupé » alors c'est vite vite vite.

Ici, l'employé met en scène la voix de son superviseur pour nous informer de la manière dont elle a vécu l'annonce de la coupure de son poste au sein de l'organisation. Comme c'est souvent le cas, la reproduction de cette parole vient, en quelque sorte, illustrer ou conforter le propos tenu par l'employé juste avant, à savoir que cette annonce a été faite très rapidement. Par cet effet de mise en scène, l'employé montre ainsi que ce n'est pas seulement lui qui dit que cette abolition fut annoncée très (trop?) rapidement, mais que ce caractère expéditif est aussi illustré par la brièveté de l'annonce du superviseur, ici reproduite.

Dans un autre ordre d'idées, une autre employée interrogée ventriloquise son superviseur dans un tout autre contexte. Dans l'extrait 10, l'employé qui reproduit la parole de son superviseur nous apprend que ce dernier initie le changement dans les procédures au sein du département. C'est lorsque le superviseur communique, lors d'une réunion avec ses employés, les nouvelles procédures relatives à la vérification des comptes de dépenses que l'employé sent le devoir d'agir conformément aux nouvelles procédures annoncées. Dans ce

flux communicationnel qu'impose le changement, il semblerait que pour l'employé il existe des événements communicationnels clés comme des rencontres par exemple, qui figent ce flux et créent des points de repères qui permettent à l'employée de dire qu'effectivement, c'est à ce moment là qu'il a fallu changer les règles ou introduire de nouvelles habitudes.

Dans ce cas ci, il n'existait pas de règles avant cette rencontre qui stipulait qu'il fallait faire une vérification systématique du kilométrage réclamé dans un compte de dépense. Le superviseur, mis en scène ici par l'employée, est donc venu annoncé cette nouvelle règle aux employés, donc imposé un changement dans les procédures. L'employé ventriloquise son superviseur, ce qui amène du poids à cet événement communicationnel que l'employé reproduit lors de l'entretien.

**(Extrait 10/Employée A)**

46 Du superviseur, il va arriver en réunion d'équipe, par exemple, il nous dit : *« Ok on va*  
47 *s'attaquer un peu plus au kilométrage...On a remarqué que le kilométrage de la plupart des*  
48 *gens, on le vérifiait pas avant. »* Si la personne 200 km de St-Jean à Dorval aller-retour c'est  
49 correct, on n'avait pas de règles ou d'avis qui nous disait il faut vérifier le kilométrage. Les  
50 personnes, ce sont tous des adultes, ils doivent le savoir, ils peuvent avoir des raisons. Ils  
51 peuvent faire un détour, aller chercher un collègue.

En bref, les employés ventriloquent leurs superviseurs/gestionnaires pour montrer que ceux-ci peuvent les supporter et aider à diminuer leur sentiment de crainte ou de peur. Cette voix est aussi reproduite pour illustrer la brièveté de l'annonce de l'abolition d'un poste. Aussi, on a pu observer les effets de pouvoir de cette voix qui fixe dans le temps les moments où les changements deviennent une réalité pour les membres de l'organisation. Penchons nous maintenant sur une autre voix, celle du règlement, une voix qui, elle aussi, est positionnée comme source d'autorité au sein de l'organisation.

### **5.1.3 Voix du règlement**

En troisième lieu, la « voix du règlement » se fait souvent entendre dans le discours des trois employés interrogés. En analysant l'extrait 11, dans lequel l'employé aborde la question du respect des règles dans le cadre de son travail, nous pouvons nous poser la question suivante : « Au nom de quoi cet employé nous parle-t-il à travers cette portion de son récit sur le changement ? ». Nous pouvons penser que si l'employé évoque le règlement, c'est qu'on peut croire que les processus d'affaires en place lui demandent implicitement de le faire ou qu'elle y est contrainte pour mener à bien ses tâches. Les règles semblent souvent évoquées car elles servent de lignes directrices pour les employés de premier niveau. Elles semblent ainsi « préoccuper » les employés dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Le fait que les employés mentionnent le règlement ainsi que les règles ou les politiques qui en découlent et les évoquent dans les récits sur le changement nous montre que celles-ci revêtent une certaine importance pour eux durant cette période d'adaptation. On peut donc

interpréter ceci comme une manifestation de la « voix » des règlements qui régissent l'organisation. Cette voix sert, comme on le verra, à légitimer les gestes et actions posées au quotidien. En effet, comme le rappelle Cooren (2013), « il ne suffit pas à l'employé de mobiliser le règlement dans son propos. Encore faut-il que cette mobilisation fasse aussi l'objet d'une reconnaissance de la part de l'interlocuteur » (p. 111). Dans notre cas, il s'agit d'une reconnaissance de la part des autres voix qui prennent part au dialogue. La légitimité que lui confère la figure du règlement est ainsi co-construite par les interlocuteurs et, par conséquent, par les voix qui habitent les récits. La voix du règlement revêt donc une certaine importance puisqu'elle sert à guider l'action et la prise de décision de ces employés sur le terrain.

L'employé doit rendre des comptes pour le travail qu'il accomplit. Les règles lui donnent donc des lignes de conduite à suivre pour valider le fait que leur travail respecte les politiques gouvernementales. Par contre, dans la pratique, il semble peu réaliste de dire que l'on peut appliquer à la lettre les règles dans la mesure où celles-ci servent plus à guider nos actions qu'à les dicter sans aucune équivoque. Lorsqu'une dérogation à la règle est requise, suite à une erreur par exemple, l'employé évoque parfois son supérieur car celui-ci est en mesure de justifier l'écart à la règle qui se produit sur le terrain. Dans l'extrait ci-dessous, l'employé évoque les règles pour leur conférer une certaine autorité à laquelle elle se soumet. Une violation à la règle peut, en effet, avoir des conséquences pour l'employé et du même coup pour l'organisation.

**(Extrait 11/Employée B)**

78 Au quotidien, mais finalement tu te dis « Tu ne peux pas aller au delà de (...) ce sont les  
79 règles ». Il faut appliquer les règles parce que c'est sûr après un audit et si un audit arrive et il  
80 voit que monsieur voyage en classe affaires alors qu'il n'a pas le droit. Comment tu justifies  
81 ça? La règle à suivre est importante que maintenant c'est tout un détour aller écrire un mémo  
82 pour dire au DG : « *Voilà c'est une erreur une erreur de qui AMEX ?* » parce que en faisant  
83 vite vite on veut l'acheter Amex qui oublie de dire que c'est une classe affaires puis là on  
84 prend le billet et puis pour réaliser maintenant on veut acheter un autre billet mais c'est PLUS  
85 CHER, alors encore des frais et toujours des frais alors est-ce que lui va comprendre ? Tout ça,  
86 alors quand tu regardes ça, tu te dis ok tu sais quoi j'envoie le mémo j'envoie tout alors il  
87 décidera, c'est à lui à prendre la dernière décision là je ne peux plus rien faire.

L'employé de premier niveau se présente comme disposant d'un manque de pouvoir décisionnel, ce qui limite son champ d'action. Elle peut documenter l'écart ou la violation à la règle, mais ne peut décider par elle-même de ce qu'elle fera au final pour corriger le tout et le rendre conforme. Selon le nouveau règlement, la décision revient, selon elle, aux supérieurs se trouvant en haut de la pyramide. Dans ce contexte bien précis de changement organisationnel, l'obligation de rendre des comptes devient un élément beaucoup plus central puisqu'il faut, toujours selon le nouveau règlement, expliquer avec plus de précisions la violation d'une règle ou un écart à la règle. Cette obligation semble préoccuper cet employé et c'est en prenant appui sur les règles que l'information la plus complète possible peut être fournie aux superviseurs et gestionnaires pour les aider dans leur prise de décision quotidienne. Le

règlement est donc, comme on le voit dans cet extrait, une figure d'autorité puisqu'elle « *auteurise* »/autorise les actions des employés de première ligne.

La figure de l'autorité n'est donc pas perçue comme statique, elle est invoquée et mobilisée sous la forme de différentes voix en situation de dialogue. On pourrait aussi noter que l'employée s'exprime au nom du règlement car celui-ci donne un cadre ou une limite à son action. Néanmoins, dans un contexte de changement organisationnel, il est fort probable que les règles changent aussi pendant le processus de changement. Il n'est pas rare que la gestion en vienne à mettre en place de nouvelles règles pour rencontrer les nouveaux objectifs opérationnels.

Cependant, dans la pratique, cette période de transition, durant laquelle les règles sont en train d'être implantées, est vécue difficilement par les employés, comme nous l'avons déjà vu dans l'extrait 1. Il semblerait, en effet, qu'ils reçoivent deux messages contradictoires : d'un côté, ils sont informés que les règles sont en train de changer et que ces changements sont censés avoir des conséquences immédiates sur la manière dont ils doivent traiter certains dossiers. Toutefois, d'un autre côté, on leur dit d'attendre avant de les mettre en place, une attente qui n'est pas toujours possible en pratique. L'extrait suivant témoigne de cet état de chose.

**(Extrait 12 /Employée A)**

7 Un jour peut-être j'arriverai à avoir un poste. Pour l'instant, ce que je trouve difficile, c'est  
8 qu'il y a souvent des demandes de changements de processus, de changements d'exigences et  
9 de façon de faire qui nous sont apportées un peu. On me tombe dessus une journée en disant :  
10 « Il y a cela qui s'en vient, mais commencez pas tout de suite à l'appliquer. » La directive des  
11 voyages est changée, on sait ce qui s'en vient un peu, mais on n'a pas les détails...mais il faut

12 quand même en tenir compte sans avoir vraiment de...de (...) cadre formel, oui dans tel cas,  
13 c'est ça. C'est tout le temps on va commencer à appliquer cette nouvelle exigence sauf que  
14 jusqu'à quel point dans la pratique/tu n'as pas les guides qui te disent : « *Oui ça s'applique*  
15 *non ça ne s'applique pas* ». Tu es tout le temps en train de retourner en arrière et demander à  
16 tous et à chacun : « *Toi tu verras cela comment ?* ». Ça devient un petit peu stressant.

Dans l'extrait 11 on voit que l'employé cite explicitement la directive telle qu'elle lui est formulée par l'intermédiaire d'un informateur, qui est sans doute son supérieur (lignes 9-10). Cette directive découle elle-même du nouveau règlement, un élément qui a donc « changé ». Lorsque le changement est communiqué, il en découle, semble-t-il, une obligation d'en tenir compte dans un cadre informel. On veut obéir à la règle, mais parce qu'elle est en train de changer, on ne sait pas comment car on ne connaît pas encore sa nouvelle version. Elle demeure implicitement une source d'autorité, mais le manque de clarté par rapport à ce que cette « voix » du règlement nous dit génère un stress lié à l'incapacité de « traduire » cette voix dans la pratique.

On voit d'ailleurs que les guides, qui sont censés dire/expliciter/dicter aux employés quoi faire par rapport à ce que disent les règlements (ligne 14) sont également absents, ce qui participe de l'incertitude. On assiste donc ici à une injonction paradoxale. Les règlements, tels que ventriloquisés par les supérieurs, sont présentés par ces derniers d'une manière assez grossière, mais comme il manque les détails, les employés ne savent pas quoi faire d'une manière très concrète. Une fois de plus, on semble les mettre dans une situation impossible : la voix du règlement est une injonction à laquelle il faut se soumettre, mais cette injonction est insuffisamment précise pour donner l'assurance d'une action autorisée. Comme d'autres voix



sont absentes, en particulier celles des guides, les employés ne peuvent pas obéir aux règlements qu'ils sont censés suivre.

Aussi, en plus de l'absence de guides, on note le caractère asynchrone de la tenue des évènements communicationnels qui sont mis en place pour informer les employés des nouvelles directives. En effet, les employés ne sont pas tous informés en même temps des nouvelles règles qui doivent dorénavant être en vigueur. Ainsi, les employés qui doivent, dans le cadre de leur travail, comprendre la règle et modifier leurs tâches sont informés avant les autres membres de l'organisation. Par exemple, la règle stipule qu'on doit dorénavant demander des justifications supplémentaires lors de la vérification de compte de dépenses. Les commis doivent donc, à partir du moment où la nouvelle règle leur est annoncée, demander ces nouvelles justifications. Par contre les employés qui eux soumettent leurs comptes de dépenses ne semblent pas prendre part aux réunions, celles pendant lesquelles les nouvelles règles sont annoncées. Donc, ces réunions ou évènements communicationnels ne sont pas toujours synchronisés, ils n'ont pas lieu en même temps, l'information atteint donc une partie de sa cible et continue son chemin dans le flux communicationnel, comme nous le montre aussi l'extrait 13.

**(Extrait 13/Employée A)**

155 Il y a une adaptation, il faut que tout le monde soit au courant de cette modification. Ce qui  
156 n'est pas tout le temps le cas. Il nous demande à nous de faire les changements avant que tout  
157 le monde le sache. Parfois il y a un délai de un mois ou deux mois avant que ce soit  
158 communiqué à tous les usagers de X. Toi tu vas le dire à un parce que tu dois demander une  
159 justification pour quelque chose. Mais là tu vas mettre cette personne là au courant qu'il y a

155 des choses qui change mais tant que le message officiel n'est pas passé il se demande un peu  
156 d'où je sors. ((Rires)). Puis ils me disent cela a jamais été fait avant c'est la phrase habituelle :  
157 « Il y a personne qui m'a demandé cela avant...je sais. »

Ce manque de synchronicité entraîne des interactions difficiles entre celle qui a la responsabilité de fournir le service et la clientèle interne qui est souvent constituée de collègues de travail. En effet, ce sont les événements communicationnels qui semblent fixer l'annonce d'un changement et rendre le message ou l'annonce officielle. Comme nous explique cette employée (lignes 159-160), elle veut informer ou annoncer le changement dans ses interactions avec sa clientèle. Cependant, cette annonce informelle n'est pas suffisante et n'a pas suffisamment de poids pour que les autres employés en tiennent compte. Ils remettent en doute la source d'autorité qui émane des propos de l'employée.

On pourrait penser qu'ils se demandent : « Au nom de quel règlement tu me fais cette demande ? Qu'est-ce qui légitime/autorise ton propos ? » Il semblerait que tant et aussi longtemps que le changement ne se fait pas par l'entremise d'un canal officiel, cette voix n'est pas écoutée par les employés. De plus, Ce que ces nouveaux règlements disent entraîne des actions concrètes sur le terrain. Par exemple, l'employée, suite à ces injonctions réglementaires, peut être amenée à remplir de nouveaux formulaires d'approbation. Aussi, l'employée mentionne les nouvelles règles car celles-ci amènent non seulement à un changement dans ces pratiques, mais aussi contribue à l'alourdissement des processus bureaucratiques. Dans cet extrait, nous pouvons aussi identifier les différentes sources d'autorité dont l'employé doit tenir compte ainsi que celle qu'elle décide de prioriser au détriment d'une autre. Si l'employée semble percevoir le règlement comme une source

d'autorité au sein de l'organisation, les gestionnaires peuvent, quant à eux, y déroger si la situation, selon eux, l'exige, comme nous l'explique l'employée dans l'extrait 14.

**(Extrait 14/Employée A)**

26 Dernièrement, il y a des nouvelles règles au point de vue des conférences...des conférences et  
27 des voyages. On vérifie les voyages avant de les faire autoriser par les gestionnaires. Mais  
28 avant si le voyage n'avait... On vérifiait s'il n'y avait aucune correction à apporter... On paye  
29 le voyage, ça s'en va... Cela allait bien. Mais maintenant, même si le voyage n'a aucune  
30 correction à faire, il faut faire un avis pour le gestionnaire parce que lui il n'a pas encore signé.  
31 C'est un document de plus à remplir, tu remplis le document pour lui dire finalement que c'est  
32 correct, aucune correction à apporter, que ça respecte la directive... Mais juste de faire ce  
33 formulaire là pour rien dire de plus... Ça s'accumule de voyage en voyage, cela alourdit la  
34 tâche, puis du moment qu'il y a quelque chose, il faut expliquer le pourquoi de la correction ou  
35 poser la question : « Est-ce que vous voulez qu'on corrige ? » Parce qu'en bout de ligne ce  
36 sont les gestionnaires qui décident si on applique certaines règles ou pas.

Nous voyons comment, dans le récit de l'employée, le règlement acquiert une certaine importance dans la mesure où il est invoqué et mobilisé pour justifier les nouveaux comportements qu'elle doit adopter. Un changement dans les règles signifie un changement dans les façons de faire. En termes de ventriloquie, l'employée fait parler le règlement dans la mesure où c'est ce que dit le règlement qui, pour elle, importe, l'obligeant à remplir de nouveaux documents et donc à alourdir les processus bureaucratiques. Par contre, on voit aussi comme l'employée fait également parler implicitement les gestionnaires dans la mesure où elle

montre que même s'il faut suivre les règles, les gestionnaires, dans certaines situations, peuvent user d'un pouvoir discrétionnaire.

En somme, la lecture des extraits ci-dessus nous a permis de constater que les employés ventriloquent le règlement puisque celui-ci, dans un contexte de changement, est lui aussi en train de changer et que ce mouvement entraîne des conséquences dans le quotidien des employés de cette catégorie. Comme nous pourrons le voir dans les extraits suivants, en plus de celles des superviseurs/gestionnaires, d'autres voix sont aussi importantes dans le processus de changements. Il s'agit des voix des collègues de travail des employés que nous avons déjà relevées brièvement dans les extraits analysés jusqu'à maintenant.

#### **5.1.4 Voix des collègues de travail**

Regardons maintenant comment la voix des collègues de travail se fait entendre dans le récit des employés. Deux des trois employés interrogés ont ainsi fait parler leurs collègues dans leurs réponses à mes questions. Dans l'extrait que nous avons sélectionné, l'employé fait parler ses collègues de travail pour leur faire dire des choses d'une manière implicite ou explicite. Nous pouvons dire que nous assistons à une instance de ventriloquie dans la mesure où l'employé met en scène ses collègues pour exprimer l'insécurité vécue et engendrée par le changement organisationnel. Voici comment, dans l'extrait 15, l'employée fait parler ses collègues sur la question des préoccupations que soulève le changement organisationnel :

#### **(Extrait 15/Employée C)**

278 Oui il y a des collègues qui m'ont dit : « il faut absolument que j'aie un travail. Je n'ai pas  
279 beaucoup de sous, j'ai ma famille tout ça, mais je n'ai vraiment pas les moyens. » On voyait  
280 les conflits et c'était de l'inquiétude et même de savoir la personne dont je parle est un peu

281 plus âgée. Elle dit : « Moi je ne peux pas recommencer à zéro, je ne peux pas, je ne peux pas  
282 quitter la fonction publique et recommencer à zéro. » Je voyais ça wow je me disais « Mon  
283 dieu, moi je ne me sentais pas comme ça ». Je me dis s'il y a une fin, qu'est-ce que tu veux.

Les voix des collègues de travail traduisent ici un fort sentiment d'insécurité et de peur. L'employée les ventriloquise pour mobiliser ainsi différents sentiments qu'elle attribue à ses collègues de travail, mais dont elle se dissocie. Ici les collègues sont donc mis en scène comme pour marquer un contraste par rapport à sa propre position, une position qui, face au changement, est présentée comme plus sereine. L'inquiétude est donc ici mise en scène comme étant celle des autres, ou en tout cas de certains autres, en particulier les employés âgés.

Parfois, la voix des collègues est aussi mobilisée pour rendre compte du fait que le changement organisationnel entraîne des réactions à voix basse des employés à propos des décisions de la haute gestion. L'employée met ainsi en scène des collègues qui se questionnent sur les nouvelles embauches au sein de la haute gestion. On peut le constater dans l'extrait suivant :

**(Extrait 16 /Employée C)**

371 Je dirais que oui j'ai entendu beaucoup d'employés chuchoter : « Mais voyons donc, qu'est-ce  
372 qu'on fait à en embaucher deux. Un V-P ça irait, sûrement que la direction a ses raisons. » La  
373 haute direction a un mandat et peut-être pour accomplir ce qu'il demande, il a besoin d'aide.  
374 On ne peut pas vraiment questionner, mais c'est un peu fâcheux. Ce qui est très fâcheux, ils  
375 ont aboli les postes scientifiques et de chercheurs et nous, en tant que x et adjointe, on est  
376 vraiment en bas de l'échelle. On se dit « Est-ce que c'est vraiment nécessaire de couper autant

371 que ça dans ces poste là? » Ils ont vraiment fait un exercice de poste clé. Les postes clés sont  
372 vraiment nécessaires.

Comme on peut le voir, l'embauche des deux nouvelles personnes au sein de la haute gestion entraîne la réaction d'employés par rapport au bien fondé des ces nouvelles décisions. L'information emprunte donc la voie du réseau de communication informel. L'extrait 16 illustre le fait que les potins circulent sur le réseau informel à travers un seul niveau hiérarchique puisque l'employée fait référence à la voix de ses collègues et non à celles de ses superviseurs dans ce cas-ci. La communication informelle est celle qui émerge le plus naturellement des interactions entre les membres d'une organisation. On pourrait penser que c'est pour cette raison que nous la retrouvons dans les extraits mobilisant les voix des collègues de travail plutôt que ceux ayant attrait aux superviseurs/gestionnaires.

Nous avons un autre extrait où une autre employée ventriloquise ses collègues pour exprimer les rumeurs qui prennent naissance au sein d'un réseau informel formé des collègues du département. Dans ce réseau, l'information circule et est reprise par l'un et par l'autre. Chacun donne son opinion sur ce qu'il croit être en train de se passer. La voix qui est montré ici est la voix des employés qui ont le plus d'expérience, parce que, semble-t-il, leurs paroles a plus de poids et deviennent, aux dires de l'employée, des « certitudes ».

**(Extrait 17/Employée A)**

291 Il y avait un peu de tout. Quelqu'un qui se mettait à penser, il y a en a justement qui ont plus  
292 d'expérience en a qui ont vu d'autres situations dans le passé. Ils sont capables de faire des  
293 liens avec ce qui est déjà arrivé. Ils disent « D'après moi cela va être ... » et les « D'après

291 moi » deviennent- Promener et répéter cela devient comme une certitude. Tu as rien pour  
292 contrebalancer cela, une fois qu'on l'a su, tu te dis « Cela va prendre un bout de temps, cela va  
293 faire le tour de X ». Il va y avoir des coupures, tu as les informations ...

Dolans, Lamoureux et Gosselin (2006), nous expliquent que l'exactitude des messages transmis par le réseau informel tient principalement au caractère émotif du message. Par contre, dans l'extrait ci-haut, l'employée attribue l'exactitude des messages transmis par le réseau informel au niveau d'expérience des employés qui propagent les rumeurs. Pour l'employée, c'est parce que sa collègue a vécu plusieurs changements organisationnels qu'elle a une meilleure perception de la réalité organisationnelle. Afin de mieux comprendre les préoccupations qui s'incarnent dans les propos des employés interrogés, intéressons nous maintenant aux figures mobilisées par les voix que nous vous avons présentées plus haut et qui peuplent le discours des employés.

## **5.2 Les figures**

Dans la prochaine section, nous aborderons les figures mobilisées par les « voix » mentionnées ci-dessus. Tel que mentionné plus haut, une figure, selon l'approche de la ventriloquie, peut s'incarner dans les composantes matérielles (un document, une architecture, un site web, etc.) et immatérielles (un principe, une valeur, une idéologie, etc.) de l'organisation. De nombreuses figures peuplent les discours des employés et nous tenterons de les mettre à jour dans les extraits sélectionnés. On pourrait alors se poser la question suivante : *Quelles figures les voix mobilisent-elles pour exprimer les préoccupations des acteurs ?*

### **5.2.1 La figure de l'incertitude**

La première figure qui semble centrale au processus de changement, c'est la figure de l'incertitude. On repère abondamment cette figure dans les récits des trois employées interrogées. Cette figure est évoquée par la voix de la personne elle-même et par la voix des collègues de celle-ci, pour rendre compte du manque de clarté, une sorte de zone grise que les employés de classe soutien administratif perçoivent dans leurs communications avec leurs gestionnaires et leurs collègues. Elle semble aussi souvent évoquée pour exprimer le besoin d'être informé et surtout d'obtenir une direction, de savoir de quoi sera fait l'avenir. C'est une manière de dire que l'information reçue en période de changement est perçue comme incomplète, insatisfaisante et laisse l'employé au dépourvu avec ses questionnements. Ce manque de clarté touche autant la situation personnelle de l'employé car celle-ci voudrait en connaître plus sur ses possibilités d'avenir au sein de l'organisation, que l'incertitude face aux actions quotidiennes qu'elle doit poser dans le cadre de son travail.



Voici comment une employée exprime/traduit cette incertitude dans son discours :

**(Extrait 18/Employée A)**

112 Le changement, non habituellement, j'aime ça. C'est sûr, quand on sait que je travaille pour  
113 les finances actuellement, quand on sait qu'il y a des coupures aux finances, cela apporte des  
114 changements. Ça veut dire « Change de secteur car il n'y a plus de place pour toi ici ». Le  
115 changement dans ce cas là c'est plus inquiétant (...) parce que tu te dis : « Est-ce que je vais  
116 être dans X dans 3 mois dans 6 mois. » Sinon même si je ne serais pas permanente, jamais  
117 dans ma vie, dans les 20 prochaines, ce ne serait pas catastrophique pour moi. En autant que  
118 j'ai tout le temps des contrats, du travail, que ce ne soit pas des choses très limitées dans le  
119 temps de un mois, tu en a pour un mois encore. Tu viens de signer et tu te poses encore la  
120 question ... « J'en ai pour trois ». Si j'ai des contrats de 6 mois et plus. Je peux être rassurée  
121 un peu. Je *focus* sur autre chose que : « Est-ce que je vais être encore là ? ».

L'incertitude ici est liée à l'avenir de l'employée au sein de l'organisation et s'exprime à travers les interrogations de cette personne. Elle se demande si son contrat va être renouvelé et si elle peut espérer travailler à cet endroit dans un avenir rapproché. L'autre extrait que nous vous présentons nous montre que cette employée n'est pas la seule à vivre dans cette incertitude :

**(Extrait 19/Employé C)**

139 AH OUI absolument ah oui oui, aussi moi j'avais eu un an j'étais dans ce poste là ça devait se  
140 terminer fin mars mais là j'ai du quitter en février je suis allée aux finances et même aux  
141 finances ça pas été un six mois complet on m'avait embauché pour 4 mois. C'est à savoir est-

139 ce que je vais continuer les deux autres mois. Si ça arrive pas qu'est-ce que (...) je vais faire et  
140 moi je me suis empêché de prendre des vacances je me disais si je perds mon travail bien là  
141 j'ai besoin des sous. Donc il y a cela aussi.

Comme on peut le constater à la lecture des extraits ci-dessus (18 et 19), la figure de l'incertitude fait partie intégrante de la réalité des employées interrogées en période de changement. Elle compose son monde, son quotidien. Elle semble, en tout cas, habiter leur esprit et animer leurs propos. Or, un monde où règne l'incertitude semble offrir un environnement de travail difficile, voire même un environnement que l'employé pourrait considérer comme hostile. Si cette figure semble implicitement s'exprimer, c'est que pour l'employé, elle fait une différence dans sa manière de percevoir le processus de changement.

Aussi, on pourrait dire qu'elle influe sur la direction ou l'évolution du discours organisationnel. Autrement dit, plus l'incertitude semble animer l'employé, plus cette dernière espère que celle-ci sera prise en compte dans le discours qui entoure le changement. Sa réalité sera alors partagée avec les autres membres de l'organisation, soit les collègues et les personnes en autorité. Dans l'extrait 20, c'est maintenant au tour des « voix » des collègues de travail de mobiliser la figure de l'incertitude, mais toujours pour évoquer l'incertitude liée à l'avenir au sein de l'organisation et la peur de quitter définitivement l'organisation.

**(Extrait 20/ Employée C)**

246 Il y en avait qui me disait : « *Mais moi ?* ». Une des filles en finances me disait : « *Moi je*  
247 *veux rester aux finances, ...puis j'aime les gens, puis j'ai des amies, moi ça me fait peur de*  
248 *penser d'aller d'être obligé d'aller dans un autre ministère. Il faut que j'aïlle où il y a un*  
249 *emploi. J'ai une offre d'emploi garantie, mais s'ils vont m'offrir quelque chose, il va falloir*  
250 *que je le prenne. Moi je ne veux pas m'en aller de X, j'ai mes mes amis ici* ». Elle dit : «  
251 *recommencer ailleurs sans connaitre personne, ça prend du temps.* » Au fil des années, on  
252 vient qu'on est confiant on est sécure dans notre poste.

L'employée se fait ainsi la ventriloque de l'incertitude, voire la peur, qui anime sa collègue, une incertitude qui semble habiter, d'une manière plus générale, le processus de changement. L'employée communique que non seulement elle-même vit une insécurité, mais que ses collègues aussi partagent les mêmes préoccupations qu'elle. De cette manière, le ressenti de l'employé apparait comme plus représentatif de ce qui semble habiter les autres employés. L'employé n'est pas la seule à vivre cette expérience de cette manière. En somme, ventriloquiser cette figure nous montre que ce qui est exprimé par l'employé est « normal » dans la mesure où ce sentiment est partagé par d'autres employés.

**(Extrait 22/Employée C)**

212 Il y a trois postes qui ont été coupés. Il y a trois collègues qui ont du se replacer.  
213 Heureusement, elles avaient une offre d'emploi garantie, mais quand même elles ont dû se  
214 plier aux exigences dans le fond. Il n'y en avait une, ça faisait X ans qu'elle faisait le même  
215 travail. Elle n'a jamais changé de travail. Là, elle a dû passer des entrevues en français, en

216 anglais et passer des tests écrits pour démontrer sa compétence. Cela ébranle un peu la  
217 confiance des gens. « Est-ce que je vais réussir (...) Est-ce que (...) »

Voici un autre extrait qui nous montre ce sentiment d'incertitude que l'employée exprime en faisant parler ces collègues :

**(Extrait 21/Employée C)**

237 Pour ces personnes-là, c'était : « Si je quitte X après vingt ans, qu'est-ce que je vais faire? Où  
238 je vais m'en aller ? Est-ce que je vais continuer à faire la même chose? »

Si nous continuons avec l'extrait suivant, il s'agit toujours de coupure de postes. L'employée ventriloquise les personnes touchées par la restructuration et exprime ainsi leur incertitude face à ce qu'ils devront faire pour se relocaliser au sein de l'organisation. Certains devront subir des tests de compétences, alors que cela fait des années qu'ils n'en n'ont pas passés. Ils se demandent alors s'ils vont réussir et pouvoir démontrer leur compétence. Encore une fois, cela démontre un haut degré d'incertitude, comme le dit l'employée « cela ébranle un peu la confiance des gens. » (ligne 216).

Comme on le voit, des questions du type : « Est-ce que je vais réussir (...) ? » (ligne 217) démontrent que les employés ne sont pas confiants du fait qu'ils vont devoir prouver, par la passation de nouveaux examens, leurs qualifications, une étape essentielle pour s'assurer une nouvelle place au sein de l'organisation. Ce qui nous amène à l'extrait suivant. Toujours dans l'optique des coupures de postes, on note que le manque d'informations sur les raisons qui motivent certaines actions de la gestion laisse les employés encore une fois dans un état d'incertitude. Regardons cet extrait de plus près :

### Extrait 23/Employé A)

301 ... il y a avait des postes vacants qu'ils laissaient vacants parce qu'ils savaient qu'il y aurait  
302 des coupures. Nous, on le sait pas, on se dit : « Qu'est ce qu'ils attendent, pour mettre  
303 quelqu'un ? »

L'employée nous explique que le fait de laisser certains postes vacants a soulevé son lot de questionnements chez ses collègues et chez elle. Dans cette instance de ventriloquie, c'est le pronom « on » qui est utilisé. On pourrait alors penser que tous les employés du département ont partagé ce même questionnement : « *qu'est-ce qu'ils attendent, pour mettre quelqu'un ?* » (ligne 302). On peut supposer qu'agir sans fournir d'explications peut semer un doute sur la motivation sous-jacente aux prises de décisions de la gestion.

#### **5.2.2 Une autre figure : L'obligation de rendre des comptes (accountability)**

La deuxième figure découle d'un principe organisationnel qui est l'obligation de rendre des comptes pour le travail accompli. Cette figure est abondamment mobilisée dans le récit des employés. En effet, notre analyse des entrevues nous permet d'avancer qu'il existe une tension, assez fréquente, entre la préoccupation – somme toute légitime – des employés de rendre des comptes à la gestion pour leur travail et la méfiance des clients internes, qui accusent ces mêmes employés de comportements inquisiteurs. En effet, les clients internes, qui ne sont pas informés au fur et à mesure des changements apportés aux processus, démontrent de la méfiance envers la commis lorsque celle-ci tente d'obtenir de l'information additionnelle, comme nous le montre l'extrait 24.

### Extrait 24/Employé A)

66 « *Je ne veux pas savoir où tu as couché avec qui. Où, quand ou comment?* » Non ce n'est pas  
67 le but de l'opération. Je dois juste savoir le kilométrage. Il y a en a pour qui leur adresse dans  
68 le système est à Ottawa, mais ils travaillent ici et ils ne veulent pas donner leur adresse ici. Je  
69 ne vais pas payer du kilométrage Ottawa-Dorval pour prendre l'avion pour aller à Toronto. Il y  
70 a des fois que les voyageurs la plupart collaborent très bien. Il y a des fois avec ce  
71 questionnement ils se sentent que un petit peu « *Tu essayes tu de me dire que je suis un*  
72 *menteur. Un voleur* » parce que à force de poser des questions (...)

Afin d'illustrer cette tension, l'employé se met en scène comme répondant à un client interne qui semble penser qu'elle veut indument en savoir un peu trop sur sa vie privée. À travers sa réponse qu'elle reproduit ici, on entend donc implicitement une réaction à ce qui est implicitement présenté comme de la méfiance de la part de ce client interne qui refuse de collaborer. Comme le changement prend place de manière graduelle, les clients internes non informés s'opposent à de nouvelles procédures ou manière de faire.

Dans l'extrait 25 (ci-dessous), l'employé fait référence à la possibilité que le travail effectué soit estimé par des vérificateurs. L'employé doit non seulement rendre des comptes à la gestion, mais aussi à des entités externes qui s'occupent de mettre en place des processus de contrôle pour l'ensemble de l'organisation. L'obligation de rendre des comptes est donc un principe fondamental dans le domaine du service public puisque ce devoir est censé *animer* l'employé dans l'accomplissement de ses tâches. On peut noter une oscillation/vacillation puisqu'on ne peut affirmer avec certitude qui s'exprime, des obligations de rendre des comptes ou de l'employé.

Cette figure anime l'employé et l'amène à rappeler à ses collègues qu'eux aussi doivent rendre des comptes pour les dépenses effectuées lors des voyages d'affaires. L'employé agit donc comme ventriloque, mais aussi comme mannequin animé par son devoir de rendre des comptes, non seulement à l'organisation, mais aussi aux Canadiens et Canadiennes.

### Extrait 25/Employé B)

317 Dans tout, dans tout. C'est vraiment pour couvrir, les accès pour couvrir tout le travail qu'on  
318 fait, pour dire : « Oui, on avait pris une voiture de location qui est intermédiaire mais arrivé  
319 en bout de ligne, il n'a pas payé plus cher il n'a pas payé pour une 4X4, il a payé pour une  
320 location normale, mais il n'avait pas d'autres disponibles alors il a pris un 4X4. » Alors  
321 comme cela, si vraiment un audit devrait se faire, ils vont voir la justification est là. Quand tu  
322 regardes tout cela oui (...)

On voit donc ici comment la commis se met en scène comme justifiant la conduite du client interne dont elle a vérifié les activités.

### **5.2.3 La figure du temps**

La figure du temps, mobilisée par la voix de la personne elle-même, nous renseigne sur la tension qui peut émerger en période de changement entre la volonté de rencontrer les échéanciers et l'alourdissement des processus bureaucratiques. En effet, cette période de transition au sein de l'organisation est vécue comme une période d'adaptation entre ce qu'on avait l'habitude faire et ce qu'on doit faire maintenant. Par exemple, une surveillance accrue des dépenses publiques et une augmentation des paliers d'approbation sont autant de facteurs

qui peuvent contribuer à l'alourdissement des processus bureaucratiques. Intéressons-nous maintenant aux extraits 26 et 27 qui illustrent bien cet état de chose.

**(Extrait 26/Employé B)**

369 Il y a des impacts dans tout Euh (...) quelque chose qui sort trop tard, ça a des impacts ou qui  
370 prend trop de temps à sortir. Disons une réclamation qui prend- qui est sur ton bureau pendant  
371 deux jours. Parce que normalement une réclamation devrait se faire d'ici, je dirais, deux à trois  
372 jours. Et si ça prend une semaine à le faire le- Pourquoi? Parce que toi, ça te prend une  
373 semaine, le temps que ça monte aux finances, ça prend encore une semaine ou bien deux avant  
374 que le voyageur soit payé.

**(Extrait 27/Employée B)**

124 Des questionnements, des préoccupations non pas du tout, des questionnements. « Est-ce que  
125 c'est vraiment nécessaire de faire tous ces détours là pour quelque chose de si simple ? » et  
126 puis, on peut arriver au même résultat, mais c'est ainsi qu'ils veulent jouer avec, non pas jouer  
127 avec, mais c'est ainsi qu'ils veulent fonctionner, alors on va de l'avant.

Soulignons que la figure du temps est implicitement évoquée dans l'extrait 26 pour mettre de l'avant un retard dans les échéanciers, retard qui entrave du même coup la qualité du service aux voyageurs. C'est l'auteur du récit qui explique que lorsque l'on ne respecte pas les échéanciers prévus, il y a des impacts sur le niveau de service, pendant cette période d'ajustement. Dans l'extrait 27, on note que les processus bureaucratiques sont dépeints comme des détours, ce qui soulève des questionnements chez l'employé. Malgré le fait qu'elle se rend



compte de cette tension qu'elle vit dans son travail, elle se doit de respecter l'autorité en place au sein de l'organisation et d'appliquer les nouveaux processus bureaucratiques.

En somme, on voit que les employés du premier palier hiérarchique font parler, dans leurs réponses, les superviseurs| gestionnaires, les règlements et leurs collègues de travail. Par l'analyse des figures mobilisées par leurs voix, nous pouvons dire que ce qui préoccupent les employés de classe soutien administratif que nous avons interrogés, ce sont principalement l'incertitude face à l'avenir dans l'organisation, l'obligation de rendre des comptes pour le travail effectué qui s'opposent à la désinformation des clients quant aux nouveaux processus en place et finalement la figure du temps, qui témoigne de la difficulté à rencontrer les échéanciers, étant donné les nouveaux processus en place qui crée un alourdissement des processus bureaucratique.

Le modèle du ventriloque nous a permis de mieux comprendre comment le monde organisationnel se configure et se reconfigure en période de changement, une configuration/reconfiguration qui s'exprime par l'invocation/évocation/convocation de multiples figures peuplant le discours des employés de classe soutien administratif. Cette configuration/reconfiguration entraîne, en effet, des effets de ventriloquie, comme nous avons tenté de le démontrer avec la présentation des extraits tirés des entretiens effectués avec cette classe d'employés.

Par ailleurs, qu'en est-il des autres classes d'employés ? Peut-on observer les mêmes effets de ventriloquie et les mêmes figures dans les récits que nous avons recueillis ? Les sections suivantes nous permettront d'observer ces phénomènes de polyphonie au sein d'une classe d'employés bien active dans le processus de changement : les membres de la direction.

### 5.3 La « mise en voix » des récits organisationnels des directeurs

Cette deuxième partie de l'analyse sera consacrée au repérage des voix et à l'analyse des figures que l'on peut voir émerger des récits provenant des membres de la direction de l'organisation. Nous avons vu dans la première partie de l'analyse, que les figures peuvent faire référence à des expériences passées, des idéologies, des valeurs ou des principes que les employés veulent mettre de l'avant pour justifier/expliciter/cautionner ce qui les habite et les tourmente en période de changement. Nous pensons qu'il en est de même pour les membres de la direction de l'entreprise qui sont aussi des membres à part entière de l'organisation. En effet, les membres de la direction sont les employés que nous retrouvons tout en haut de la pyramide hiérarchique, tel qu'illustré à la figure 1 (Les niveaux hiérarchiques de la structure pyramidale). Aussi, tel que nous le rappelle Lochak (1985) :

Le principe hiérarchique permet de réaliser l'unité de commandement au profit du sommet, dont les ordres sont répercutés et exécutés fidèlement en suivant les lignes de la hiérarchie; le lien de subordination hiérarchique garantit une certaine cohérence de l'action et contrebalance les effets centrifuges de la division du travail et de la spécialisation des tâches; en obéissant aux instructions du supérieur hiérarchique, qui lui-même exécute les ordres qui lui ont été donnés en amont. (p. 147)

C'est en gardant en tête ce principe que nous pouvons mieux définir le rôle des directeurs au sein de l'organisation. En effet, leur rôle consiste en partie à donner une direction et des instructions aux employés sous leurs responsabilités. Ceux-ci doivent veiller aux affaires de l'organisation avec efficacité, en conformité avec les lois qui régissent le bon fonctionnement de l'organisation. Leurs principales fonctions comprennent l'examen et l'approbation de plans stratégiques et opérationnels, l'établissement des objectifs pour le département dont ils sont responsables, la revue et la surveillance des résultats financiers des différents projets ainsi que la

gestion des risques. Cette partie de notre analyse est donc consacrée aux récits de ceux qui se consacrent à la fonction d'administration de l'organisation ou ce qu'on appelle couramment aujourd'hui le *management*.

Ceci étant dit, nous pouvons nous poser la question suivante : *À quelles préoccupations les récits des membres de la direction donnent-ils voix dans un processus de changement stratégique?* Autrement dit, quelles préoccupations sont implicitement ou explicitement évoquées/invoquées/convoquées dans les récits polyphoniques des directeurs en période de changement ? Étant donné leur rôle au sein de l'organisation, on peut aussi se demander : *Quelles sources d'autorité peut-on mettre en lumière dans leurs récits en période de changement et que nous apprennent celles-ci sur les relations de pouvoir dans l'organisation ?* Afin d'être en mesure de répondre à nos questions de recherche, penchons nous maintenant sur les voix que les directeurs nous font entendre à travers leurs récits sur le changement organisationnel.

### **5.3.1 Voix du directeur**

Tout d'abord, tout comme les employés du premier palier hiérarchique, les directeurs nous font entendre leur propre voix dans leurs récits. Il y a donc le narrateur (l'employé interrogé) et la voix (lui-même) qu'il décide de mettre en scène. Cette polyphonie nous ramène à l'analyse de Dessingué (2003) sur la polyphonie du discours selon Bakhtine que nous avons vu plus en détails dans la présentation de notre cadre théorique. Cette analyse nous rappelle que par la polyphonie du discours il nous est donné d'observer une multiplicité du moi/je-s, que nous pensons avoir aperçu chez les employés de classe soutien administratif et que nous pouvons à nouveau repérer dans les propos de certains membres de la direction. Penchons-nous sur ce premier extrait provenant d'un des directeurs interrogés :

**(Extrait 28/Directeur A)**

110 Puis même cette année, je remettais en question l'exercice annuel qu'on fait des demandes de  
111 tous les secteurs de l'X, c'est-à-dire on envoie un tableau et on leur dit : « C'est quoi vos  
112 demandes pour cette année ? » On met aussi les demandes de l'an dernier de sorte qu'ils peuvent  
113 s'y référer facilement, et là je me disais : « Est-ce que ça vaut la peine de leur demander ce  
114 qu'ils veulent si en bout de ligne on ne sera pas en mesure de livrer ce qu'il demande ? » Alors  
115 j'ai remis cela en question mais je me suis dit : « Je vais l'envoyer quand même parce qu'il peut  
116 y avoir des demandes valides. » Et ça peut être aussi un temps de me dire : « Ok voici la charge  
117 de travail, est-ce que cette demande que vous avez fait l'an dernier qu'on n'a pas pu adresser  
118 cette année est-ce que voulez vous l'abandonner complètement ou vous voulez la garder en vie  
119 ? ». C'est malheureux il y a des circonstances un peu difficile des fois.

Le directeur interrogé nous explique comment le changement organisationnel influence la manière dont il mène habituellement son exercice annuel de planification stratégique. En fait, il s'interroge sur la pertinence de passer à travers un tel exercice dans un contexte où les ressources disponibles sont limitées et la capacité de répondre aux demandes tout aussi limitée. C'est pourquoi, il apparaît difficile d'initier la communication avec les autres secteurs en leur demandant s'ils ont de nouvelles demandes pour l'année prochaine, alors que celles en cours pour cette année sont difficilement traitables à cause du manque de ressources. Si on regarde de plus près cet extrait on remarque que, dans un premier temps, le directeur s'adresse aux autres départements au nom de tous les membres du département en utilisant le pronom « on » qui, on peut le comprendre, le fait parler au nom de son département.

Par sa position de leader ou de maître d'œuvre au sein de son département, le directeur peut semble-t-il prendre autorité et s'adresser aux autres membres de l'organisation au nom de tous ses employés. Il nous dit que, règle générale, pour commencer son exercice de planification stratégique, son secteur demande aux autres secteurs : «*C'est quoi vos demandes pour cette année ?*» (ligne 111). C'est le point de départ du dialogue qui est habituellement amorcé entre lui et les autres secteurs. Toutefois, c'est justement ce premier pas qui est questionné par le directeur. En d'autres termes, devrait-il initier *une conversation* qui va générer des nouvelles demandes alors que justement on tente de réduire la quantité des demandes étant donné l'insuffisance des ressources disponibles ?

C'est à ce moment là qu'il se demande : «*Est-ce que ça vaut la peine de leur demander ce qu'ils veulent si en bout de ligne on ne sera pas en mesure de livrer ce qu'il demande* » (ligne 113-114). Le directeur s'apprête à livrer un message qui va générer de nouvelles demandes alors qu'il sait pertinemment qu'il n'est pas en mesure d'en recevoir de nouvelles. On entend donc sa voix lorsqu'il la met en scène pour soulever cette contradiction dans le message qu'il lance aux autres secteurs, et qui devient aussi une source de préoccupations pour lui. Par la suite, il nous dit qu'il prend la décision d'utiliser l'outil de planification annuel tout en changeant sa stratégie. En effet, il décide de changer son message en posant des nouvelles questions du type : «*Est-ce que cette demande que vous avez fait l'an dernier qu'on n'a pas pu adresser cette année est-ce que voulez vous l'abandonner complètement ou vous voulez la garder en vie ?* » (lignes 116-118), puisqu'il espère obtenir des réponses différentes de celles qu'il reçoit habituellement. Le changement organisationnel l'oblige donc à réviser le contenu des messages qu'il envoie aux autres secteurs, puisque les messages utilisés dans le passé ne

conviennent plus à la situation actuelle. Il espère donc, par son exercice de planification annuel, valider la pertinence des demandes en cours, pour tenter de réduire la quantité des demandes à traiter. L'exercice annuel est maintenu, mais dans le but d'éliminer des demandes même s'il s'expose au risque de recevoir de nouvelles demandes.

En continuant l'exploration des extraits où les directeurs mettent en scène leur propre voix, on peut se pencher sur les deux extraits suivants (29 et 30). Dans ces extraits, le directeur se met en scène comme répondant aux questionnements de ses employés. En effet, il se présente comme interpellé par ses employés, des employés qui eux communiquent avec lui dans le but d'obtenir des réponses à certains questionnements, comme nous l'avons vu dans la première partie de notre analyse. Il se présente donc comme incarnant, pour les autres employés, une source d'information fiable dans le processus de changement. Il doit donc répondre aux questions de ces employés, comme nous le montre les extraits ci-dessous :

**(Extrait 29/Directeur B)**

192 C'est des choses comme ça (...) fait que là ils (les employés travaillant pour le directeur)  
193 pourraient dire : « Bien là on a entendu dire que telle chose va arriver... Est-ce que c'est vrai  
194 ? J'ai entendu dire que ça va être sauvé puis ça va être sacrifié. C'est tu vrai? ».

**(Extrait 30/Directeur B)**

200 C'est ça dans ce cas là, bien il faut en revenir aux lignes là : « C'est malheureusement c'est  
201 encore en train d'être analysé, on attend les décisions. » C'est des réponses un peu laconiques  
202 mais malheureusement, c'est l'approche qu'on doit utiliser.

Les extraits 29 et 30 doivent être lus et analysés ensemble puisque dans l'extrait 29 les employés sont mis en scène comme questionnant le directeur alors que dans l'extrait 30 celui-ci se met en scène comme répondant à leurs questionnements. On peut constater, à la lecture de ces extraits, le dialogue qui prend place entre le directeur et ses employés. De nombreux éléments peuvent être identifiés dans ces deux extraits. Tout d'abord, les employés sont préoccupés face aux conséquences possibles de l'implantation des changements organisationnels. Ils se demandent : « *Bien là on a entendu dire que telle chose va arriver... Est-ce que c'est vrai ?* » (ligne 193) « *J'ai entendu dire que ça va être sauvé puis ça va être sacrifié... C'est tu vrai?* » (lignes 193-194). En posant ces questions ils cherchent à valider l'information qui circule au sein de l'organisation sous forme de rumeurs par ce qu'on appelle communément le bouche à oreille.

Les employés se questionnent sur les pertes occasionnées par le changement et ce qui au contraire demeura stable. Lors de son entrevue, le directeur nous dit que lorsqu'il participe à cet échange, il doit s'en tenir aux *lignes*. Comme nous l'explique le directeur, « *C'est ça dans ce cas là, bien il faut en revenir aux lignes.* » (ligne 200). Les lignes sont au sein de l'entreprise des messages clés qui représentent la voix officielle de l'organisation. Le directeur doit privilégier une approche qui l'oblige à ne divulguer, dans ces communications avec les employés, que les messages officiels de l'organisation et non pas son interprétation de la situation. Ces messages, aux dires de ce directeur, sont plutôt laconiques et ce ne sont pas nécessairement des réponses convaincantes et rassurantes qu'attendent les employés.

Il dit qu'il doit en revenir *aux lignes*, c'est-à-dire à des messages préconçus qui limitent le contenu de l'interaction. Ces messages clés semblent être conçus pour fournir à la gestion

une ligne de conduite en accord avec les sources d'autorité supérieures qui régissent l'organisation. On ne peut pas dire que ces lignes fassent référence à un auteur spécifique. Or, on pourrait affirmer que ces lignes servent d'agent au service de l'organisation. Les lignes semblent avoir été conçues pour rappeler et définir les messages qui doivent être communiqués durant toutes les phases du processus de changement.

On réitère le fait qu'on est en attente des décisions du gouvernement : «*C'est malheureusement (...) c'est encore en train d'être analysé, on attend les décisions.* » (lignes 200-201). Dans le dialogue entre les directeurs et les employés, on comprend que les directeurs ont l'obligation de respecter et de communiquer les messages clés qui leur parviennent des hautes instances gouvernementales. Ces lignes sont donc implicitement présentées comme *faisant quelque chose* dans la mesure où elles précisent les messages qui doivent être véhiculé en période de changement. Même si le directeur met en scène sa propre voix, il nous fait donc aussi comprendre que le message qu'il véhicule ne vient pas nécessairement de lui, mais plutôt *des lignes* de l'organisation (et donc de l'organisation elle-même). Implicitement, il se présente comme la figure animée par un ventriloque : l'organisation elle-même et les lignes qu'elle impose à ses porte-parole.

On voit pourquoi il peut difficilement y avoir un dialogue satisfaisant entre le directeur et ses employés durant la période qui précède le moment où une communication plus officielle est transmise aux employés. Les employés veulent obtenir plus d'informations sur les conséquences du changement lui-même, et ce avant que les messages officiels sur le changement soient lancés. De son côté, le directeur est tenu de partager un seul type de message, même si celui ci est manifestement insuffisant pour répondre aux questionnements



des employés, malgré le risque de transformer cet échange employé-directeur en véritable dialogue de sourds.

Les directeurs reçoivent donc des messages de leurs supérieurs qu'ils doivent à leur tour transmettre à leurs subordonnés. Or, si l'on continue l'identification des extraits mettant en scène un directeur, nous sommes amenés à cet extrait où un autre directeur nous indique que les messages qu'il reçoit de ses supérieurs en période de changement ne sont pas toujours clairs pour lui. C'est souvent quelques temps après qu'il comprend entièrement les informations qui lui ont été communiquées. Il semble qu'un certain décalage se produit en période de changement. Ce décalage pourrait être dû au fait que l'information est livrée par séquence. L'information n'est pas disponible en bloc, la stratégie de communication utilisée privilégie l'adoption de moments clés pour communiquer une partie de l'information, puis un autre moment pour l'autre partie etc.

Il ne semble pas possible à première vue de maintenir un flot continu et régulier qui permettrait d'abolir les zones grises. On peut penser que la traduction des données brutes en messages compréhensibles ne se fait pas assez rapidement pour assurer une compréhension continue et une assimilation d'une information exempte de zones grises. Ainsi, le manque de clarté pourrait provenir du fait que le directeur ne reçoit qu'une partie de l'information désirée, ce qui entrave sa compréhension des différents messages reçus de la haute gestion. Dans l'extrait 31, le directeur, mettant en scène sa voix, s'exclame à la manière du fameux *Eureka j'ai trouvé !* d'Archimède, au moment même où il comprend enfin la totalité des messages transmis par ses supérieurs.

**(Extrait 31/Directeur C)**

380 À ce moment on le savait pas, c'est par après quand on voit : « Ah, là je viens de  
381 comprendre! » J'ai réalisé ce qu'ils ont voulu dire par ça, mais tout n'était pas nécessairement  
382 clair. Il y avait beaucoup d'idées qui étaient floues. Je ne sais pas si c'était volontaire ou ils ne  
383 le savaient même pas eux autres.

Certes, on peut voir que pour ce directeur, « Il y avait beaucoup d'idées qui étaient floues » (ligne 383). Il se demande alors si ce manque de clarté découle d'une stratégie de divulgation d'informations ou plutôt que cette zone grise est attribuable à l'indisponibilité de l'information à communiquer. Néanmoins, cette zone grise semble s'estomper après un certain temps à mesure que l'on progresse dans le processus de changement. On voit ici la volonté du directeur de mieux comprendre l'information qui lui est transmise. Lorsqu'il nous fait entendre sa voix dans cet extrait, il se met en scène comme celui qui arrive au bout de sa quête de clarté. Sa volonté de comprendre est telle que lorsqu'il arrive à faire sens des messages qui lui sont transmis, il exprime son soulagement d'avoir enfin compris ce qui lui est communiqué.

Dans un autre ordre d'idées, les directeurs reçoivent, en plus des messages informatifs, des ordres de leurs supérieurs, lesquels exigent certains livrables et la participation à certaines rencontres importantes. L'extrait 32 est une bonne illustration d'exigences que les directeurs doivent combler dans le cadre de leurs fonctions.

**(Extrait 32/Directeur C)**

447 Juste la charge de travail. Surtout la charge de travail, j'ai dit : « Un instant, je ne serai pas  
448 capable de livrer ça ou je ne peux pas participer à cette réunion là parce que vous m'avez

449 demandé de livrer ça pour demain », ou bien ils veulent qu'on revoie des documents, je n'ai  
450 pas le temps de réviser leurs documents. Tu ne fais pas de commentaires. Puis ça ça te revient  
451 toujours.

Nous le voyons, le directeur exprime une de ses préoccupations importantes : le niveau de la charge de travail qui, semble-t-il, croît de manière considérable en période de changement. Lorsqu'il reçoit des ordres de ses supérieurs, il doit constamment prioriser ce qu'on lui demande de faire. Comme il le laisse entendre, il reçoit souvent des demandes qui exigent qu'il soit présent à deux endroits différents, c'est-à-dire en réunion et à son bureau pour finaliser un livrable. Il se retrouve donc devant une difficulté à prioriser les nombreuses demandes qu'il reçoit. Il est confronté à une situation difficile où on lui demande implicitement de décider lesquels de ses engagements seront sacrifiés. Les décisions qu'il doit prendre alors contiennent une grande part d'indécidabilité puisqu'il doit faire le sacrifice de ne pas respecter un de ses engagements.

Il lui est impossible de prioriser deux demandes à première vue aussi importantes l'une que l'autre. Il communique donc dans cet extrait les choix qu'il doit faire et qui sont très difficiles en période de changement. Il se met en scène comme informant ses supérieurs des demandes auxquelles il ne peut répondre de manière adéquate. Il se trouve donc devant des choix difficiles et c'est ce que ces propos permettent de nous faire comprendre « *Un instant, je ne serai pas capable de livrer ça ou je ne peux pas participer à cette réunion là parce que vous m'avez demandé de livrer ça pour demain.* » (lignes 447-449). Dans son récit, il se décrit comme communiquant à ses supérieurs cette difficulté à prioriser les tâches, étant donné que celles-ci ont le même degré d'urgence.

En se mettant ainsi en scène, ce directeur se positionne donc comme réagissant à des injonctions incompatibles. En se ventriloquant de la sorte, il peut ainsi mettre de l'avant les dilemmes dans lesquels ses supérieurs le placent et surtout la manière dont il proteste par rapport à ce type de situation récurrente. Cette protestation semble toutefois avoir des effets limités dans la mesure où « ça te revient toujours » (lignes 450-451) et qu'il semble donc constamment confronté à ce type de situation.

Dans cet autre extrait (33), le directeur renforce l'idée que les demandes qu'il reçoit sont toutes à son sens prioritaires. Le niveau de la charge de travail semble être une préoccupation bien réelle pour le directeur puisque dans cet extrait ci-dessous, il nous dévoile un peu plus les dilemmes dans lesquels ils se trouvent.

**(Extrait 33/Directeur C)**

411 Puis les comités de gestion c'était en bout de ligne on savait que toutes les fois qu'on parlait  
412 d'un comité de gestion, on aurait une charge de travail encore bien plus grande puis plus  
413 accrue. Ça a généré beaucoup de travail, puis les attentes ont jamais changé, il fallait qu'on  
414 livre les programmes avec une charge de travail supplémentaire puis t'avais beau leur dire :  
415 *« Un instant, il faut que ça arrête à un moment donné là. »* On ne peut pas... *« Il va falloir*  
416 *qu'on priorise les priorités »* puis ce n'est pas une chose que l'organisation a été capable de  
417 faire facilement. Ils disent *« Ah oui on comprend et il faut prendre soin du monde »*, mais ils  
418 ne sont pas capables de dire non. Des fois ils ne sont pas capables de dire que « Ça tu laisses  
419 ça tomber, tu fais ça c'est priorité numéro 1 », tout était priorité numéro 1. Alors ça a été une  
420 chose qui était difficile à vivre je crois pour mon côté puis je crois que plusieurs de directeurs  
421 ont ressenti ça.

À la lumière de cet extrait, on voit que c'est au moment de la tenue des comités de gestion que les directeurs reçoivent de nouvelles demandes de la gestion. Or, le directeur trouve difficile, voire même impossible, de déterminer ce qui doit être fait en premier. Le directeur se met en scène comme se disant à lui-même : « Il va falloir qu'on priorise les priorités. » (lignes 415-416). Tout semble cependant prioritaire et il apparaît difficile de sacrifier un livrable ou de ne pas répondre à une demande tout en ayant l'impression de remplir adéquatement ses fonctions à la direction. Dans cet extrait, cette situation impossible est, une nouvelle fois, communiquée aux supérieurs sous la forme d'une protestation (« *Un instant, il faut que ça arrête à un moment donné là.* » (ligne 415)). Même si ceux-ci semblent comprendre la situation dans laquelle se trouvent les directeurs, ils ne peuvent offrir de direction claire sur ce qui doit être sacrifié ou mis de côté en termes de tâches et de livrables pour les membres de la direction.

Tel que nous le rappelle Cooren (2013), décider présuppose une forme de sacrifice et l'indécidabilité provient du déchirement qui consiste non seulement à savoir ce qui sera sacrifié dans chacun des choix, mais aussi à ne pas savoir à l'avance les conséquences réelles de ces choix. En plus de la charge de travail, d'autres préoccupations peuvent émerger des voix présentes dans les récits des directeurs. Nous avons donc ciblé, afin de les mettre à jour, d'autres extraits dans lesquels les directeurs font parler leurs collègues de travail à même leurs récits, comme le faisaient les employés de classe commis.

### **5.3.2 Voix des collègues de travail (membres de la direction)**

Les collègues de travail mis en scène sont, pour la plupart, aussi des membres de la direction. Les communications sont très fréquentes puisqu'ils assistent aux mêmes réunions, et

se côtoient quotidiennement dans le cadre de leurs fonctions. On peut donc assister à de multiples interactions entre les directeurs et leurs collègues. L'extrait ci-dessous est un exemple des messages qui peuvent être échangés entre les directeurs.

**(Extrait 34/Directeur C)**

404 Au comité de gestion c'est que (...) Au début, j'adorais aller au comité de gestion, j'adorais  
405 rencontrer mes collègues et les autres directeurs, tout ça. À un moment donné c'est devenu un  
406 peu plus compétitif dans le sens que... « Ben t'as tellement de CR-04 (les CR-04 sont des  
407 employés de classe soutien administratif) » par exemple, « nous on en a juste deux, puis toi tu  
408 en as quatre ou cinq, vous êtes moins d'individu que nous autres, combien vous en avez de  
409 besoin ? » C'est le genre de choses comme ça qu'on (...) Moi je me sentais (...) j'ai commencé  
410 à moins aimer les comités de gestion parce qu'on se sentait observé ou plus regardé de plus  
411 proche par tout le monde.

Selon ce directeur, le changement organisationnel semble avoir engendré un climat plus compétitif entre les collègues directeurs. Dans un contexte où l'on assiste à une rarification des ressources humaines et financières, la répartition de ces ressources devient un enjeu de taille et produit des tensions entre collègues. Dans l'extrait 34, cette tension est illustrée lorsque le collègue du directeur est mis en scène comme questionnant ce dernier sur le nombre d'employés de niveau soutien administratif qui font partie de son équipe. Il se demande si ce nombre est justifié : « Nous on en a juste deux puis toi tu en as quatre ou cinq, vous êtes moins d'individu que nous autres, combien vous en avez de besoin ? » (lignes 407-409).

Les communications avec ses collègues semblent être plus tendues, étant donné qu'il semble devoir constamment se justifier auprès de ses collègues pour les ressources qu'il a obtenues. Ce climat de compétition est présent dans le partage de ressources, mais aussi dans le changement qui s'opère du point de vue de l'organigramme et du partage des responsabilités. Mais voici comment cette compétition se manifeste dans les extraits 35 et 36 :

**(Extrait 35/Directeur C)**

404 Non, je n'ai jamais rien senti de personnel, c'était jamais personnel, c'était envers  
405 l'organisation, plus. Alors quand on pense *corporate* là. C'est... c'est des choses envers  
406 l'organisation. Je n'ai jamais ressenti de l'animosité envers moi directement à part l'individu  
407 qui avait dit une fois, « Comme ça t'as gagné », mais ça (...)

**(Extrait 36/Directeur B)**

215 Oui c'est (...) Par exemple l'individu qui vient dans le bureau, puis qui pense que le monde est  
216 contre eux autres. Quand je te disais que perte de confiance en eux même parce qu'ils étaient  
217 punis pour les...les...les... ils pensaient qu'il y avait perte de confiance en leurs habilités. Alors  
218 ça ça a engendré des discussions intéressantes puis des fois très animées. Euh (...) Les fois que  
219 les individus sont venus puis c'est...ça a été comme un concours « J'ai perdu t'as gagné ».  
220 C'est...ce n'est pas une course là, ce n'était pas une course. Alors, c'est quand on voit des (...)  
221 Je n'ai pas vu ça au niveau des employés j'ai plus vu ça au niveau des gestionnaires. Parce que  
222 quand t'as deux individus qui sont au même niveau, puis il y en a un que son niveau, la  
223 perception c'est qu'il y a une augmentation de responsabilité puis l'autre, il y a une perte de

224 responsabilité, ça crée (...) ce n'est pas un environnement sain. Potentiellement ça peut être un  
225 environnement sain mais potentiellement ce n'est pas un environnement sain.

Dans ces deux extraits, le directeur nous relate cette situation où l'un de ses collègues a ressenti un sentiment d'échec face à la restructuration des directions. Ce collègue est ventriloqué comme disant: « *Comme ça t'as gagné* », (ligne 267), comme s'ils prenaient tous les deux part à une course dont l'issue est un gagnant et un perdant. On voit donc ici comment la ventriloquie permet de relativiser la position d'un collègue. En mettant en scène la voix de ce dernier, le directeur peut créer un effet de distanciation par rapport au climat de compétition qui est véhiculé. S'il y a une atmosphère malsaine de concurrence, c'est, selon ce directeur, le fait de certains collègues qui l'entretiennent en faisant de telles remarques.

En plus de témoigner du climat compétitif qui s'installe, les voix des collègues de travail témoignent aussi de l'incertitude que certains directeurs semblent vivre en période de changement. Regardons l'extrait suivant qui nous informe sur ce sentiment d'incertitude :

(Extrait 37/Directeur D)

331 Alors, beaucoup d'incertitude dans l'organisation parce que les gens pensent toujours, ils se  
332 demandent « jusqu'où on va... » Comme là la grosse question, c'est la masse  
333 salariale, « *Combien d'employés? Jusqu'où on va descendre? Est-ce qu'il va avoir d'autres*  
334 *vagues de coupures?* » C'est toujours, toujours, toujours des questions qui reviennent parce  
335 que... Puis ce qui est problématique c'est que... Si le gouvernement avec le budget qu'on  
336 a...c'est la même chose si notre budget d'opération continue à descendre, (le budget qui est  
337 alloué à X) on va passer de ... je ne sais pas la 300k à 250k.



Dans cet extrait, les collègues expriment leurs craintes face à l'avenir. Ils se demandent : « Jusqu'où on va ? » (ligne 332), c'est-à-dire quelle est l'ampleur des coupures et leurs répercussions sur les différents départements. Cette fois ci, c'est le climat d'incertitude qui est véhiculé par ces questionnements. Les questions touchent surtout à la masse salariale, à savoir combien d'employés seront touchés, est-ce qu'il y va y avoir d'autres coupures etc. Un autre directeur interrogé met lui aussi en scène ses collègues de travail pour montrer le sentiment d'incertitude qui habitent les directeurs en période de changement. Regardons de plus près cet autre extrait :

**(Extrait 38/Directeur D)**

238 Sur les employés c'est très difficile parce que des fois t'es obligé d'abolir des directions alors  
239 il y a un sentiment d'appartenance de ces gens là parce que quand t'abolis ça, les gens des fois  
240 peut-être ils se posent des questions comme *« est-ce que mon service était vraiment*  
241 *nécessaire? Pourquoi on abolit mon service? »* Mais des fois ce n'est pas le service qu'on  
242 abolit mais c'est juste, comment il est structuré. On va plutôt le démanteler plutôt qu'abolir  
243 parce qu'habituellement tous ces services-là sont nécessaires, mais c'est juste qu'on va les  
244 répartir différemment pour que les groupes travaillent mieux ensemble.

Nous l'avons vu dans l'analyse précédente, les collègues de travail sont mis en scène comme s'interrogeant sur le processus de changement et les conséquences pour les départements. On assiste ici à des questionnements qui traduisent une incertitude face à l'abolition de certains groupes ou projets. Les collègues directeurs se demandent en effet: « Est-ce que mon service était vraiment nécessaire ? Pourquoi on abolit mon service ? » (lignes 240-241). À ces collègues qu'il ventriloquise, on voit que le directeur répond en replaçant ces abolitions dans une logique de restructuration. Tout se passe donc comme si le directeur relativisait l'existence d'abolition et donc l'inquiétude des collègues qu'il fait parler.

On assiste ainsi à des questionnements qui font état d'une remise en question, par les directeurs, de leur travail et de leurs accomplissements. Ce qui nous amène à une autre voix qui est celle des politiques et stratégies qui influencent les décisions prises dans le processus de changement.

### **5.3.3 Voix des politiques ou stratégies**

Une autre voix qui se fait souvent entendre implicitement est la voix des politiques ou des stratégies des décideurs qui guident et orientent les actions de l'organisation tout au long du processus de changement organisationnel. Telle que mise en scène par les directeurs interviewés, cette voix des politiques soutient le fait que chaque décision est orchestrée de manière à répondre aux principes, valeurs et intentions qui mettent en lumière les attentes des décideurs de l'organisation face à la résultante du changement. Voici comment un directeur interrogé décrit le lien entre les politiques et les changements qui sont mis en place dans l'organisation :

**(Extrait 39/Directeur D)**

1 Bien c'est ça. C'est pour ça que je disais si euh... Service X, il faut qu'on voit un petit peu où  
2 ils s'en vont, qu'est ce qu'ils font pour savoir comment on fait nos choses. On pourrait s'en  
3 aller dans une direction puis là, à un moment donné... Parce que ça c'est le gouvernement qui  
4 décide des changements de ce genre par décret. Ils vont dire : « Ok, maintenant la TI, les  
5 informations, le support aux usagers, ça s'en va à X services. » Du jour au lendemain nous, il  
6 faut...

On le voit dans le discours de ce directeur, la voix des politiques est présentée comme très importante dans le processus de changement puisqu'elle dicte, du jour au lendemain, l'orientation que celui ci prendra. Par exemple, par l'adoption d'une idéologie centralisatrice par laquelle on favorisera le regroupement de plusieurs services pour réduire les coûts d'exploitation. Cette voix du gouvernement, c'est donc une voix qui peut soudainement remettre en cause toute la structure organisationnelle, une voix qu'il faut donc apprendre à anticiper (« il faut qu'on voit un petit peu où ils s'en vont ») (lignes 1-2).

Dans l'extrait ci-dessous, on peut d'ailleurs constater que lorsque la voix des politiques demeure silencieuse, cela produit des effets sur l'orientation que l'on doit prendre en période de changement. En effet, c'est cette voix qui est censée guider les actions à entreprendre. Si elle est inactive, cela peut créer une grande confusion sur le terrain et semer le doute sur les grandes orientations à prendre. C'est de cette voix qu'émane une grande partie de l'autorité et du pouvoir de l'organisation. Penchons nous sur l'extrait 40 :

**(Extrait 40/Directeur D)**

278 Comme je disais, c'est parce que nous, il y a beaucoup d'éléments. Ce n'est pas juste les  
279 coupures du gouvernement. C'est le rapport X comme je disais puis, le gouvernement il faut  
280 qu'il repositionne le programme X faut qu'il donne des orientations, des directions, et ça dans  
281 les dernières années, ce n'était pas clair. Quand c'était le dernier président, il avait reçu une  
282 commande de faire un plan X à long terme, il a déposé son plan puis on n'en a jamais entendu  
283 parler. Ok, alors c'est resté lettre morte pendant des années. Même dans les journaux et tout  
284 ça, tout le monde se posait la question « Mais qu'est-ce qui se passe ? » Alors c'est au  
285 gouvernement à nous donner cette orientation-là. Fait que nous, je vous dirais qu'on est encore  
286 en mode attente. Il y a un nouveau président qui est arrivé, on espère que le gouvernement va  
287 nous donner une direction puis une fois qu'on va avoir cette direction-là bien je pense que ça  
288 va être beaucoup plus facile d'absorber le changement justement.

Cet extrait montre bien l'incertitude générée par l'absence de directives provenant des politiques. Les directeurs sont en mode « attente » tant que cette voix reste silencieuse. Ce manque de direction semble avoir un impact majeur sur le changement organisationnel dans la mesure où la direction ne reçoit pas de direction claire et ne peut donc pas savoir si ce qu'elle entreprend est conforme aux attentes du gouvernement. On voit donc ici comment une voix peut avoir un effet par son absence, en particulier lorsqu'on s'attend à ce qu'une entité se prononce sur quelque chose. Un peu comme dans les romans « Le château » ou « Le Procès » de Franz Kafka, l'absence d'une prise de position de la part de la hiérarchie semble plonger les directeurs dans l'inconnu (« Qu'est-ce qui se passe? »).

Après avoir exploré les voix mises en scène par les directeurs, regardons maintenant les figures que nous pouvons identifier dans les récits des directeurs.

## **5.4 Figures**

Comme nous l'avons vu, pour les employés de classe soutien administratif, les figures nous permettent d'identifier ce qui préoccupe ou tourmente les employés en période de changement. Ce qui compte pour les directeurs n'est pas nécessairement ce qui compte pour les employés de classe soutien administratif. L'identification des figures met donc en lumière ce qui préoccupe les différentes classes d'employés. Ces figures sont exprimées par la mise en scène des voix que nous avons déjà observées ci-haut.

### **5.4.1 Figure – Le niveau de stress en période de changement**

La première figure repérée est celle du stress, elle semble souvent exprimée par les directeurs. Les contraintes budgétaires et la diminution des ressources humaines sont autant de facteurs susceptibles d'augmenter le niveau de stress au quotidien. On peut le voir comme un

effet direct du changement sur l'organisme et sur l'état psychologique des membres de l'organisation. Trois des quatre directeurs interrogés ont mentionné le stress comme étant une grande préoccupation en période de changement. Le stress peut être attribuable à plusieurs facteurs dont l'accroissement de la charge de travail, qui est un élément qui préoccupe les directeurs comme nous l'avons vu plus haut. En effet, les directeurs, par leur rôle de leader, doivent assumer des responsabilités accrues lors de l'implantation d'un changement organisationnel. Dans l'extrait suivant, un des directeurs nous explique comment le stress est bel et bien un élément important à considérer en période de changement.

**(Extrait 40/Directeur D)**

306 Bien, comme je dis. Dépendamment du rôle que t'occupes dans l'organisation, il faut que ...  
307 Moi j'ai toujours... Changement, stress, pour moi, il y a des liens là-dedans. Je pense toujours  
308 que certains postes que t'occupes dans les organisations c'est comme... Moi je disais toujours  
309 qu'il y a certains postes que t'es comme diffuseur de stress. Il y a quelque chose qui arrive et  
310 toi tu absorbes. Il faut que tu diffuses ça, mais de façon correcte, petit à petit, des petits bouts  
311 et tout. C'est comme ça que je pense qu'une organisation peut avancer et tout bien le  
312 changement pour moi, c'est un peu la même chose. Il y a des postes clés comme ça qui sont  
313 des *diffuseurs de changement* et il faut que tu sois en mesure de maîtriser le changement et  
314 puis de le diffuser petit à petit pour pas que ça retombe tel quel sur quelqu'un d'autre à un  
315 niveau inférieur et tout ça.

Nous voyons comment, dans cet extrait, le directeur présente son rôle en période de changement. Il dit : « *Moi je disais toujours qu'il y a certains postes que t'es comme diffuseur de stress. Il y a quelque chose qui arrive et toi tu absorbes. Il faut que tu diffuses ça mais de façon correcte, petit à petit, des petits bout et tout* » (lignes 309-310). Même si les directeurs sont, selon cette personne interviewée, habités par ce sentiment de stress, ils doivent faire

attention de ne pas trop le faire transparaître. Le directeur se positionne ainsi comme devant absorber le stress pour ensuite le diffuser à faible dose vers ses subordonnées. Même s'il véhicule le stress qu'il reçoit lui-même, il s'attache donc, selon lui, à en absorber une bonne partie afin que les employés n'en soient pas trop affectés. Tout se passe donc comme s'il se positionnait dans un rôle de protection/diffusion vis-à-vis de ses subordonnés.

On voit donc ici une théorisation implicite de la ventriloquie dans la mesure où ce directeur se voit bien implicitement dans un rôle de pantin et de ventriloque. Pantin parce qu'il est assujéti à des pressions qui lui viennent de ses supérieurs, pressions qui correspondent aux changements qu'ils instiguent. Ventriloque, parce qu'il se présente comme traduisant ces pressions du changement de telle manière à les diffuser et, ce faisant, à les rendre moins stressantes pour ses employés. C'est en tout cas sa version de la situation qu'il vit, une version qui lui donne le beau rôle (l'absorption de stress présupposant qu'il subisse lui-même cette pression sans se décharger en la ventilant à ses employés), mais qui pourrait évidemment être contredites par ses employés.

Voyons maintenant un autre extrait qui nous confirme que les directeurs sont préoccupés par le niveau de stress auquel ils font face :

**(Extrait 41/Directeur C)**

321 Mais c'est un gros changement pour moi. C'est positif en bout de ligne là. Alors le stress a été  
322 vécu (...) Tous les niveaux l'ont vécu, je crois. Je ne suis pas sûr que les employés réalisent ça  
323 non plus que la haute gestion, ils sont excessivement stressés aussi. C'est facile de pointer le  
324 doigt souvent.

Si le stress semble toucher tous les membres de l'organisation en période de changement, ce sont les directeurs qui mentionnent le plus souvent ce sentiment de pression dans leurs récits, cette manière de vivre le changement et d'y répondre. Le directeur interrogé utilise ainsi le mot *excessivement* pour qualifier le niveau de stress auquel lui et ses collègues font face. On sent aussi qu'il semble préoccupé par un sentiment d'injustice, en lien avec ce qu'il présente comme l'idée fausse, répandue auprès des employés, selon laquelle les directeur ne subiraient pas de stress en période de changement. Ceci nous amène à analyser l'extrait 42, qui fait état non seulement du stress vécu par les directeurs, mais d'une des conséquences directe du stress : l'épuisement professionnel.

**Extrait 42/Directeur A**

438 Si tu prends tous les membres au sein de X. Le taux de roulement de ces gens l'année dernière  
439 était de 57%. C'est quasiment incroyable et je suis conscient qu'environ quatre X ont déjà fait  
440 des burn out, soit qu'ils ont fait un burn out et qu'ils ont complètement quitté le X ou qu'ils  
441 ont choisi un travail qui est complètement différent. Parce qu'on a beaucoup de pression à  
442 cause des transformations et des coupures. Ou soit qu'ils ont fait un burn out et ils ont du  
443 s'absenter quelques mois pour se rafraîchir, recharger leurs batteries.



On constate à la lecture de l'extrait 41, comment le stress lié à l'implantation d'un changement organisationnel peut mener à l'épuisement professionnel. Ce directeur mentionne que la pression est grande et qu'elle risque parfois de faire crouler les membres de l'organisation sous la pression. Ce risque doit constamment être pris en compte par les directeurs lorsqu'ils acceptent de nouvelles responsabilités ou tentent de répondre à de nouvelles demandes. Le directeur reste à l'affût des cas de surmenage et se questionne à savoir s'il est lui aussi à risque. C'est parce que les directeurs se voient eux-mêmes comme stressés qu'ils semblent particulièrement intéressés à l'analyse des effets possibles du stress, aux personnes touchées et par le niveau de stress auquel les membres de l'organisation sont exposés.

Cette figure du stress semble donc très présente lors du processus de changement, ce qui, en soi, confirme ce que l'on sait déjà des processus de changement et de leurs effets sur les employés et les dirigeants. Évoquée à plusieurs reprises par les directeur interrogées, on voit cependant qu'elle semble faire l'objet d'attention particulière, que ce soit lorsque ceux-ci se présentent comme tentant de l'absorber pour en réduire les effets auprès des employés ou lorsque cette pression mène à des cas de burn out qu'il faut apprendre à détecter et anticiper. Cette figure, qui revient constamment dans leurs propos, préoccupe donc les directeurs et semble incontournable dans le paysage du changement qu'ils mettent en récit. Une part du stress peut aussi être en lien avec la deuxième figure repérée dans le discours des directeurs: l'incertitude.

#### 5.4.2 Figure – Incertitude

C'est bien connu, le changement organisationnel apporte une grande part d'incertitude au sein de l'organisation. Les directeurs évoquent cette incertitude ouvertement ou implicitement dans leurs discours. Les directeurs ont tenu à préciser, dans leurs récits, comment cette incertitude était vécue dans leur quotidien. Comme on le verra, les directeurs considèrent cette incertitude comme la préoccupation *de ne pas savoir de quoi sera fait demain*. Cette incertitude semble liée à plusieurs facteurs dont le manque d'informations disponibles, comme en témoigne l'extrait suivant :

#### (Extrait 43/Directeur C)

Répondant à une question portant sur le manque de clarté qu'il constate en période de changement organisationnel, ce directeur déclare :

388 Oui, qui créent de l'incertitude. Et il y a beaucoup de décisions qui... on savait qu'il y a du  
389 monde qui était pour perdre leur emploi, mais on ne savait pas combien d'individus. Puis là, il  
390 fallait qu'on gère le changement, puis on ne savait pas si on était une des personnes qui étaient  
391 pour perdre son emploi...

Soulignons d'abord que les directeurs ne prennent pas part à toutes les décisions qui touchent le changement. Par exemple, le nombre d'employés qui perdront leurs emplois, les secteurs qui seront affectés, etc. Le fait de ne pas prendre part à ces actes décisionnels, qui proviennent soit du gouvernement ou de la haute gestion, a pour conséquence le fait que les directeurs doivent attendre les résultats des décisions qui sont prises à de plus hauts niveaux. Cette attente crée de l'incertitude, car ils ne reçoivent pas l'information souhaitée, ne sachant pas, par exemple, combien de personnes perdront leur emploi.

On pourrait aussi dire que la voix des politiques et stratégies repérées plus haut semble demeurer ambiguë ou silencieuse dans cette phase d'attente, puisque c'est celle-ci qui est censée annoncer les décisions qui auront des effets sur les pertes d'emploi. En l'absence de l'annonce d'une politique ou d'une stratégie à certains moments dans le processus de changement, les membres de l'organisation vivent une grande incertitude qui les habitent et s'expriment donc dans ces entrevues.

L'extrait 44, nous montre aussi comment un autre directeur se questionne sur l'avenir après l'implantation du changement :

**(Extrait 44/Directeur C)**

371 Oui ben comme j'avais mentionné, ça va arrêter où tout ça? Parce que je n'étais pas  
372 nécessairement confiant qu'on connaissait toutes les histoires là, qu'on était au courant de tout  
373 ce qui était pour arriver. Alors le changement va arrêter où? La deuxième réorganisation, je  
374 n'ai pas toujours eu l'impression que tout était... Qu'on nous disait toute l'information. On ne  
375 nous a jamais menti, mais on ne nous disait pas tout.

Encore une fois, c'est le fait de ne pas détenir toute l'information disponible qui est mis en scène ici comme engendrant des questionnements, questionnements qui trahissent une incertitude face à l'avenir. Ce directeur se présente, en effet, comme ne sachant pas quand s'arrêtera le processus de changement.

Dans l'extrait suivant, l'incertitude est vue par le directeur comme un phénomène généralisé qui touche tous les membres de l'organisation :

**(Extrait 45/Directeur C)**

397 L'incertitude on l'a tous vécu. On a tous vécu l'incertitude. Je ne sais pas s'ils (fait référence  
398 aux subordonnés) se sentaient potentiellement ciblés. Ça, je ne peux pas te le dire. Mais  
399 l'incertitude on l'a tous vécus.

On voit ici comment le directeur se positionne comme vivant de l'incertitude, une incertitude que tous les subordonnés, selon lui, ressentent aussi. Comme pour la figure du stress, à laquelle elle est évidemment associée, cette figure de l'incertitude semble donc, selon lui, incontournable et habite à la fois employés et dirigeants.

Dans l'extrait 46, on voit, par ailleurs, que même si le directeur possède parfois de l'information sur la situation actuelle, il s'inquiète encore pour l'avenir.

**(Extrait 46/Directeur A)**

359 Parce que l'inquiétude reste parce qu'ils voient tellement de choses qui se passent. Non  
360 seulement cela, l'inquiétude, reste avec les gestionnaires aussi, parce que malgré que je  
361 connais maintenant l'ampleur des coupures PRÉSENTES, je ne sais pas s'il y en a d'autres qui  
362 vont arriver. Le conseil du Trésor peut arriver ah il y a une nouvelle coupure il faut couper  
363 cela cette année. Ah ok je ne savais pas. Alors on ne peut pas rassurer les gens à 100% dans le  
364 climat actuel.

On voit comment ce discours présente l'inquiétude comme un sentiment omniprésent qui anime ce directeur, démuni qu'il semble se sentir par rapport à toute décision qui lui tomberait dessus depuis la sphère du politique. Ce sentiment d'impuissance est confirmé par le prochain extrait :

**(Extrait 47/Directeur C)**

281 J'avais la même incertitude qu'eux autres, (parlant ici des autres employés) je ne savais pas si  
282 tout était pour arrêter. S'ils sont capables de faire une réorganisation, qui va les empêcher  
283 de faire une autre réorganisation dès que la situation change. Alors il y avait des (...). Je pense  
284 que même les gestionnaires ou les directeurs, on le sentait tous, il y avait une incertitude qu'on  
285 vivait tous. On la vivait tous cette incertitude-là. Ce qui était difficile, c'est de gérer  
286 l'incertitude de toi de personnel, puis d'encourager les autres à faire du mieux qu'ils pouvaient.  
287 Alors, il fallait laisser de côté, le personnel de côté parce qu'on avait tous des (...) moi j'avais  
288 des doutes aussi là.

On remarque, dans ce dernier extrait, que même si l'incertitude est vécue par les directeurs, ceux-ci se doivent, selon cette personne, d'encourager les autres à faire face de mieux qu'ils peuvent à cette même incertitude. Ce sentiment de solidarité, exprimé par ce directeur, nous amène à une autre figure clé : l'entraide et la collaboration

### 5.4.3 Figure – Entraide et collaboration

D'une certaine manière, les directeurs se positionnent comme ayant le devoir de soutenir et d'aider leurs subordonnés en période de changement. Les directeurs mobilisent ainsi, dans leurs discours, la figure de l'entraide pour montrer qu'ils ont une certaine responsabilité vis à vis de leurs subordonnés, comme en témoigne l'extrait suivant :

#### (Extrait 48/Directeur C)

355 Tu mets tes employés en premier. Je pense que c'est une responsabilité qu'on a tous. Alors je  
356 (...) Je ne pense pas que c'est de l'hypocrisie ou c'est un manque d'intégrité, c'est un sens du  
357 devoir.

Le directeur se présente comme animé par un sens du devoir et voulant protéger les employés de certaines informations qui pourraient les troubler et traduire les orientations de la haute gestion. Ce sens du devoir guide les actions des membres de la direction. Concrètement, cette aide peut prendre plusieurs formes dont la possibilité d'embaucher de manière temporaire dans d'autres départements les employés qui ont perdu leur emploi. Tel qu'expliqué dans l'extrait suivant :

**(Extrait 49/Directeur A)**

30 Ce qui nous arrive parfois c'est qu'on nous demande si on veut accommoder quelqu'un qui a  
31 été affecté. Je l'ai fait au moins à deux reprises si ce n'est pas trois. On a pu prendre quelqu'un  
32 pour une certaine période de temps parce que cette personne là était affectée. Alors, cela a été  
33 bénéficiaire pour eux, il y a même dans certains cas, une personne affectée qui a trouvé un  
34 emploi et aussi nous a utilisés comme référence aussi. Cela a été une bonne chose. C'est une  
35 façon de pouvoir aider les gens à se replacer.

La figure de l'entraide qui est implicitement présentée comme animant ce directeur semble traduire un besoin de contrebalancer les effets négatifs du changement. Ce sentiment et ces actions altruistes permet ainsi de voir du positif dans des situations difficiles à vivre du point de vue des relations humaines, comme en témoigne l'extrait suivant :

**(Extrait 50/Directeur A)**

148 Bien c'est difficile d'aviser les gens, c'est difficile de voir les gens qui ont été affectés et  
149 comment dire (...) travaillé avec eux. On veut les aider parfois on a l'occasion de les aider ça  
150 ça fait.

Aussi, la figure de l'entraide semble à première vue s'opposer aux figures de compétition-lutte que nous avons repérée plus haut comme étant évoqué par les collègues directeurs. La compétition naît d'une rivalité à s'approprier des ressources limitées. La rareté apparente des ressources financières et humaines crée une rivalité entre les collègues de travail. Néanmoins, cette compétition semble avoir lieu entre les collègues de même niveau hiérarchique.

L'entraide semble visible entre les employés de niveaux hiérarchiques différents plutôt qu'entre collègues directeurs. Les subordonnées ne sont pas responsables des ressources humaines et financières et n'entrent donc pas dans la compétition.

Au contraire, les directeurs semblent les considérer comme des alliés qu'il faut soutenir et protéger durant cette période. Au final, les figures et les voix répertoriées ci-dessus nous ont permis de découvrir certaines préoccupations qui animent les directeurs durant le processus de changement. Il nous reste maintenant à repérer les discordances et les similitudes entre les préoccupations qui animent les deux extrémités de la pyramide hiérarchique : les employés de classe soutien administratif et les membres de la direction.



## **5.5 Discussion**

L'analyse des voix et des figures qui les portent nous a permis de mettre à jour la mise en scène polyphonique qui se présente dans les récits des employés de différents niveaux hiérarchiques. Nous avons recensé les voix les plus fréquemment mobilisées par les personnes interrogées lors de leur entretien individuel. Tel que vue précédemment, l'employé-narrateur, autant le directeur que le commis, mobilise sa propre voix à différentes fins. A ce propos, les sept employés interrogés ont eu recours à cette mise en scène polyphonique dans leurs récits.

La voix intérieure de l'employé est, sans contredit, largement dominante dans les récits examinés. Nous croyons que la fréquence avec laquelle cette voix est mobilisée est un indicateur de l'importance de son rôle pour l'employé dans la construction même de son récit. L'employé fait sens de ce qui lui arrive se mettant en scène dans diverses situations. L'interprétation que chacun fait de son vécu face au changement organisationnel est alors rendue visible dans la mise en scène qu'il fait de sa propre voix et par les thèmes qu'il aborde par cette mise en scène. Cette voix est soit mise en dialogue avec d'autres voix ou de manière purement monologique. Ces constats sont valides autant pour les directeurs que pour les employés de classe commis.

Pour en revenir à la notion de dialogue, elle nous amène à une première différence entre les commis et les directeurs. En effet, lorsque les commis font intervenir une autre voix que la leur, nous pouvons entendre de façon plus récurrente leurs gestionnaires/superviseurs. Ce besoin de ventriloquiser une personne en autorité nous laisse croire que, dans le processus de changement, certaines actions ou paroles doivent être légitimées lorsque l'on se retrouve à

un niveau inférieur, d'où la nécessité d'invoquer/convoquer les personnes en autorité en les faisant parler. La mise en scène de ces voix permet également de marquer *l'écart* qui existe entre les préoccupations que véhiculent les voix de la direction et celles des commis eux-mêmes. Ventriloquer la voix de la direction d'une manière explicite semble permettre ainsi à ces commis de signifier que cette voix est discordante par rapport à leurs propres préoccupations et vécus.

Une autre voix qui est souvent mise en scène implicitement par les commis est celle du règlement. Comme on l'a vu, celui-ci est censé guider l'action et la prise de décision des employés. Cette voix permet donc a priori aux employés de légitimer les gestes et les actions qu'ils posent au quotidien dans le cadre de leur travail. Nos analyses nous démontrent en fait que cette source d'autorité qu'est le règlement semble se prévaloir d'un droit de surveillance et de contrôle sur les activités des employés. Cette surveillance touche en partie les dépenses effectuées par les employés qui voyagent pour le compte de l'organisation ainsi que le contrôle des ressources financières de l'organisation. En effet, les employés qui se sentent ainsi surveillés, à cause de ces nouveaux règlements sont plutôt réticents à collaborer avec les commis. Cela a pour effet de créer des situations difficiles pour les commis qui sont décrites à même leurs discours. De plus, les situations difficiles naissent, lorsque la voix du règlement devient équivoque, autrement dit que l'on n'est pas certain de ce que le règlement dit, les commis se retrouvent alors plongés dans l'incertitude. En période de changement, les règles qui sont entrain de changer sont alors difficiles à mettre en application pour les commis. Comme nous l'avons vu, ce sont ces situations qui sont relatés et décrites dans les discours des employés.

La voix du règlement est ainsi présentée comme une source d'autorité qui habite le discours des employés.

Finalement, certains extraits nous ont permis de constater que les employés ventriloquent aussi les voix de leurs collègues de travail. En particulier, lorsque nous avons abordé la figure de l'incertitude, nous avons constaté que les employés mobilisaient la voix des collègues pour se dissocier de leurs préoccupations face au changement. Ces instances de ventriloquie marquent donc un *contraste* ou *écart explicite* entre la position de l'employé face aux changements et celle de ses collègues. L'employée nous montre ainsi les autres employés comme étant plus inquiets qu'elle-même face à l'avenir au sein de l'organisation.

D'autre part, pour les directeurs, on note que c'est en premier lieu la voix des collègues de travail qui a tendance à être ventriloquée. On privilégie donc la voix de ses collègues à celle des supérieurs hiérarchiques dans la construction du sens qu'il faut donner au changement. Mobiliser cette voix collégiale, c'est cependant construire une réalité multiple du changement, à partir de perceptions validées ou invalidées en quelque sorte par celles des autres. Ventriloquer les voix des collègues d'une manière explicite semble, en effet, permettre aux directeurs de signifier qu'il s'agit, dans la plupart des cas, d'une voix discordante par rapport à leurs propres préoccupations et vécus.

Comme nous l'avons noté plus haut, les commis mettent aussi de l'avant un type de dialogue (employé-collègue). Deux commis sur les trois interrogés ont ainsi ventriloqué leurs collègues, tandis que ce sont tous les directeurs interrogés qui ont mobilisé la voix de leurs collègues de travail. Il semblerait que nous retrouvons, aux deux niveaux hiérarchiques, non pas un effet miroir dans le sens que les propos des collègues font écho à leurs

préoccupations, mais plutôt un effet de distanciation entre le moi et l'autre. Dans cette optique, l'autre ne reflète pas ce que l'on pense d'une situation, mais plutôt ce qui est extérieur à nous et diffère de notre propre pensée.

Par ailleurs, la voix des politiques et stratégies est souvent mobilisée par les directeurs. Elle est, comme la voix du règlement, une source d'autorité qui permet aux directeurs de légitimer certains énoncés du discours. En somme, c'est la voix du règlement qui tend à être entendue dans les récits des employés de classe commis alors que c'est la voix des politiques qui est la plus mise en scène dans les récits des directeurs. Quoique différentes, ces voix découlent de la même source d'autorité. En effet, le règlement découle habituellement d'une politique ou de stratégies de plus haut niveau. C'est pour cette raison que la position hiérarchique est un facteur important dans la mesure où elle influence la mobilisation d'une voix plutôt qu'une autre.

Les directeurs, qui sont en haut de la pyramide, dépendent, pour diriger, de la mise en place de politiques dessinant les grandes lignes et les grandes orientations à prendre. Les commis, pour leur part, dépendent du règlement qui est censé éclairer les processus d'affaires de manière plus directe. Cette voix du règlement, si elle vient à changer, doit donc demeurer univoque tout au long du processus de changement, ce qui est loin d'être le cas, comme on l'a vu plusieurs reprises. On pourrait donc dire que commis et directeurs sont chacun confrontés à de l'incertitude se déclinant de deux façons différentes : Pour les directeurs, il s'agit de l'incertitude par rapport à ce que les politiques vont décider de faire. Comme ces politiques sont parfois avares d'informations, leur silence ou leur manque de communication crée de l'incertitude au niveau des directeurs. Pour les commis, il s'agit de l'incertitude liée aux

changements dans les règlements. Si les règlements ne sont pas clairement définis cela engendre de l'incertitude pour les commis.

Nous avons identifié les acteurs humains et les entités non humaines qui interviennent dans la construction des récits des employés, et se retrouve au cœur du processus de changement. Il est aussi intéressant de se pencher sur les grands thèmes qui se dégagent des différents dialogues et monologues répertoriés. Nous l'avons vu, certaines figures sont mises de l'avant et font état des préoccupations qui dominent dans le processus de changement. L'analyse par la ventriloquie nous permet de les mettre à jour en dépliant les interactions mises en scène dans les différents récits.

Débutons par la figure qui apparaît la plus abondante, dans le sens qu'elle domine les récits des deux niveaux hiérarchiques. Cette figure qui transcende tous les niveaux est celle, comme nous l'avons vu, de l'incertitude. Cette incertitude ressentie en période de changement préoccupe et tourmente les deux catégories d'employés. Les employés ont besoin d'obtenir de l'information sur le changement lui-même et ses conséquences.

Si on regarde maintenant les figures qui différencient chaque niveau, on note que les commis mettent de l'avant les figures du temps et de l'expérience. Les directeurs, par contre, ont tendance à mettre de l'avant les figures de l'entraide et du stress. Il semble que l'on peut attribuer ces différences à la place qu'occupe chaque employé au sein de l'organisation. En effet, les préoccupations sont liées aux tâches et responsabilités qui incombent aux membres d'une organisation. Les tâches et les responsabilités définissent la place de chacun au sein de la hiérarchie. Comme nous le rappelle Lochak (1985), le principe hiérarchique a un impact

certain sur les représentations mentales des employés et les perceptions qu'ils ont de l'organisation dans son ensemble.

On pourrait donc penser que la place qu'occupe chacun influence la construction qu'il fait de la réalité du changement et donc des préoccupations qui y sont attachées. Par exemple, les commis semblent préoccupés par la figure du temps qui témoigne de la difficulté à rencontrer les échéanciers dans le cadre de leur travail. Cette figure s'oppose à l'alourdissement des processus bureaucratiques avec lequel doit composer les commis en période de changement. Les échéanciers sont alors difficiles à respecter et influencent directement la qualité du service que les commis doivent donner à la clientèle interne. Par conséquent, cette figure est un facteur qui contribue à la réussite ou à l'échec d'une tâche qu'ils se doivent d'accomplir dans les délais requis. Les préoccupations proviennent donc d'un souci de ne pas être en mesure d'accomplir adéquatement le travail demandé.

Par ailleurs, la deuxième figure ayant de l'importance pour les commis, l'obligation de rendre des comptes, semble liée aux responsabilités qu'ils doivent assumer dans le cadre de leurs fonctions. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, les changements aux processus d'affaires font augmenter la méfiance des clients internes, il devient alors difficile pour les commis de faire face à l'obligation de rendre des comptes. Cette préoccupation est encore une fois liée aux responsabilités et aux tâches que doivent endosser les commis et donc intimement liée à leur réalité organisationnelle.

Pour les directeurs, la figure de l'entraide témoigne du désir de venir en aide aux autres membres de l'organisation. Par leurs tâches et responsabilités, ils doivent en quelque sorte prendre soin des employés et être attentifs à leurs besoins. La figure de l'entraide traduit donc

un besoin pour les directeurs de faire face à leurs responsabilités dans le cadre de leurs fonctions. Aussi, pour sa part, la figure du stress est liée aux tâches que doivent accomplir les directeurs. En effet, le niveau de la charge de travail fait augmenter le niveau de stress en période de changement. On voit bien ici que la réalité du changement est en grande partie construite en prenant appui sur l'importance que les employés accordent aux tâches qu'ils doivent accomplir et aux responsabilités qu'ils se doivent d'assumer.

Par ailleurs, la figure qui habite à la fois les directeurs et les commis laisse présager un terrain commun de préoccupations pour toutes les parties prenantes au changement, des préoccupations qui défient tout ordre hiérarchique. Je parle ici de l'incertitude. En effet cette figure semble plutôt liée à ce qu'il adviendra dans l'avenir plutôt que directement aux tâches et responsabilités auxquels les employés doivent faire face dans l'immédiat. C'est la vision de l'avenir de l'organisation, de la direction que l'on prendra ou du rôle à jouer au sein de l'organisation qui semble préoccuper les employés. Tous les employés semblent donc partager cette même réalité du changement, réalité qui prend appui sur des objectifs organisationnels communs.

Repérer les figures nous permet aussi d'identifier certaines tensions qui nous semblent caractériser les discours des employés. Même s'il est possible que les récits en renferment plusieurs, nous retiendrons les tensions qui nous semblent les plus visibles. La première tension est l'obligation de rendre des comptes, une obligation qui s'oppose à la méfiance des clients internes. La deuxième tension, quant à elle, concerne la figure de l'entraide qui s'oppose à la figure de la compétition. La tension obligation/méfiance au sein de l'organisation se profile dans le discours des employés de classes commis. S'ils semblent faire

tout ce qui est en leur pouvoir pour suivre le principe organisationnel qui est l'obligation de rendre des comptes, la méfiance des clients internes voudrait qu'ils cessent de les questionner sur la nature de leurs réclamations.

Il nous a été donné de voir dans notre analyse comment les employés de classes commises ont exprimé cette tension par leurs discours. Nous avons également vu dans ce mémoire que les tensions incarnent des situations dans lesquelles certains principes se trouvent confrontés à d'autres principes ou à des valeurs qui, du point de vue des employées, font obstacles à sa volonté de travailler en accord avec les principes organisationnels qu'elles désirent respecter. Pour ce qui est de la tension collaboration/compétition, elle se profile dans le discours des membres de la direction. Les directeurs qui ont le désir de collaborer et d'aider les autres se heurtent au climat de compétition qui s'installe au sein de l'organisation.

Encore une fois, les valeurs ou principes de collaboration sont confrontés à des principes de compétition et de performance. En bref, nous pourrions dire que les tensions repérées émergent du processus de changement et nous informe sur les situations que les employés vivent lors de telles périodes. Elles nous montrent aussi la complexité d'un tel processus car les employés n'arrivent pas toujours à s'entendre et à dialoguer. Les tensions font aussi références comme on a pu le voir à certains échanges difficiles que les employés ont pu avoir avec les autres membres de l'organisation.



## Chapitre 6

### 6. Conclusion

Dans ce dernier chapitre du mémoire, nous reviendrons brièvement sur les limites que nous avons identifiées au niveau de la littérature, limites qui nous ont conduite à soulever la problématique abordée dans ce mémoire. Ensuite, nous tenterons de répondre à nos questions de recherche, en abordant les résultats de l'étude. Par la suite, nous regarderons les limites de la recherche et terminerons par une conclusion générale.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 consacrée à la revue de littérature, il existe un champ de recherche en communication qui explore le changement organisationnel en s'appuyant sur l'analyse des récits. L'organisation est alors perçue comme un éventail d'histoires et d'interprétations de la réalité organisationnelle qui coexistent à travers les discours de ses membres. Ce que nous avons voulu explorer par cette recherche, c'est la dimension polyphonique de ces récits. Dans la littérature existante, l'étude de la polyphonie dans le processus de changement est limitée presque exclusivement aux voix même des membres de l'organisation, voix qui, mises ensemble, sont censées créer une polyphonie organisationnelle que l'on peut apprendre à entendre et analyser. L'énonciation est alors présentée en tant qu'acte individuel, produisant une voix qui s'harmonise ou non avec celle d'autres individus.

Or, notre étude a permis de mettre l'emphase sur le repérage de plusieurs voix dans un même discours, de multiples voix qui en viennent à composer plus ou moins harmonieusement la voix même de l'employé. En dévoilant ces différentes « voix » d'où l'on peut voir émerger des figures et tensions, nous avons donc été en mesure d'identifier les *préoccupations*

communes et hétérogènes des employés qui composent le processus de changement organisationnel.

Il nous semble que la littérature actuelle sur la polyphonie organisationnelle ne permet pas de saisir la manière dont les employés donnent voix à ces préoccupations qui émergent du processus de changement et à la manière dont ces mêmes préoccupations interagissent et s'intègrent dans leurs récits organisationnels sur le changement. Il nous a semblé important de mieux comprendre les préoccupations des employés et pour ce faire d'opter pour une perspective dite « ventriloque » de la communication. Grâce à elle, nous avons pu procéder à l'analyse de la polyphonie telle qu'elle s'exprime non seulement par les différentes voix des employés et dirigeants eux-mêmes, mais aussi au sein de leurs discours respectifs.

Les employés et les dirigeants donnent ainsi voix à des préoccupations communes et hétérogènes en mobilisant implicitement ou explicitement plusieurs voix dont nous avons tâché de déterminer l'identité. Même si nous avons cru au départ que notre analyse mettrait de mettre l'accent sur les interactions entre les voix mobilisées par les employés, nous nous sommes aperçus que ce n'est pas tant l'interaction entre les voix qui nous permet d'éclairer notre problématique que les *types de voix* qu'il nous a été possible de repérer et surtout la manière dont cette mobilisation de voix nous informe sur les sources d'autorités et les mécanismes communicationnels déployés en période de changement.

Selon l'approche ventriloque de la communication, nous avons donc été en mesure de voir émerger les mécanismes communicationnels permettant aux employés de composer avec le changement au quotidien. En effet, les voix sont, comme on l'a vu, mobilisées dans un mouvement de dissociation/distanciation face aux préoccupations (extraits 15, 20, 21, 34, 35,

36, 37, 38) qui les animent. Par exemple, lorsqu'une employée mobilise ses collègues pour évoquer l'incertitude, c'est quasiment toujours pour marquer un contraste par rapport à sa propre position, présentée comme plus sereine face au changement.

Pour sa part, lorsqu'un directeur aborde la question du climat de compétition en mobilisant la voix de ses collègues, il crée un effet de distanciation par rapport au climat de compétition qui est véhiculé, climat dont il tente de se défaire. S'il y a une atmosphère malsaine de concurrence, c'est, selon ce directeur, le fait de certains collègues qui l'entretiennent en faisant de telles remarques. En somme, l'étude de la polyphonie narrative nous permet de rendre compte de certains mécanismes communicationnels mis en place par les employés en période de changement. Aussi, l'ensemble des préoccupations nous permet de rendre compte des tensions qui composent le processus de changement.

## **6.1 Les résultats de la recherche**

Notre première question de recherche tournait autour de la question des préoccupations, à savoir la nature de celles-ci en période de changement. En nous basant sur les résultats de notre recherche, nous pouvons affirmer que les préoccupations implicitement ou explicitement évoquées/invoquées/convoquées dans les « récits polyphoniques » des employés en période de changement se regroupent, dans notre terrain, sous cinq grandes figures :

### Pour les deux paliers :

- L'incertitude qui prend naissance dans le besoin d'information sur le changement et ses conséquences.

### Commis :

- L'obligation de rendre des comptes pour le travail effectué dans un environnement changeant
- La difficulté à rencontrer les échéanciers parce que le changement augmente la lourdeur bureaucratique

Directeurs :

- Le besoin de collaborer avec ses pairs pour l'implantation du changement, un besoin qui s'oppose à l'esprit de compétition
- Le besoin de trouver un équilibre pour réduire le stress engendré par la charge de travail et par les demandes et engagements non respectés

L'autre question de recherche nous amenait à réfléchir sur les voix typiquement entendues lors d'un changement organisationnel. Plus précisément, on s'interrogeait à savoir dans quelle mesure le repérage et l'analyse de ces voix en tensions pourraient informer le processus d'implantation d'un changement organisationnel ? Autrement dit, est-il possible de repérer des voix typiques ou caractéristiques d'un tel changement?

D'après les résultats de cette recherche, il existerait, en tout cas dans l'organisation que nous avons analysée, des *voix typiques* qui se font entendre, peu importe le niveau hiérarchique de l'employé. Tel que décrit plus haut, la voix de la personne elle-même, ainsi que celle des collègues, sont celles qui sont typiquement évoqués par les employés. Tel que décrite dans l'analyse, la voix des employés de classe soutien administratif soulève des questionnements qui touchent à différents thèmes tels que : les décisions à prendre sur le terrain et les sentiments.

Pour les directeurs, on entend surtout cette voix intérieure lorsque celui-ci est confronté à certains dilemmes dans lequel il est plongé et qui soulève des questionnements face à la façon de prioriser le travail et à la charge de travail. Aussi, la voix des collègues pour les commis est utilisée pour exprimer l'incertitude – une incertitude souvent présentée comme vécue plutôt par les autres – et aussi la réticence de certains à collaborer. Pour les directeurs, la voix des collègues fait état du climat compétitif qui s'installe au sein de la direction et des questionnements relatifs aux restructurations.

Finalement, notre dernière question de recherche portait sur les sources d'autorité que l'on peut mettre en lumière en période de changement. La première source repérée est celle des superviseurs/gestionnaires pour les commis. Nous avons ainsi pu observer les effets de pouvoir de cette voix qui fixe dans le temps les moments où les changements deviennent une réalité pour les membres de l'organisation. Aussi, nous avons vu que les politiques et les règlements sont des sources importantes d'autorité au sein de l'organisation en période de changement. En effet, les employés de classe commis ventriloquissent beaucoup le règlement puisque celui-ci, dans un contexte de changement, est lui même en changement. Le règlement est un ensemble de mesures et de règles auxquelles sont soumis les membres de l'organisation. Un changement dans le règlement entraîne donc des conséquences dans le quotidien des employés de cette catégorie. Par contre, pour les directeurs, c'est plutôt le changement dans les politiques et les stratégies gouvernementales qui les préoccupent car ceux-ci dictent les grandes orientations qu'ils devront prendre dans leur travail.

## **6.2 Limites de ma recherche**

Il s'agit d'une toute première recherche impliquant l'application de l'analyse ventriloquale à une problématique relative à un changement organisationnel majeur. Elle a permis, entre autres, l'utilisation d'un instrument d'analyse fort différent de ceux utilisés habituellement en analyse de discours. Par contre, il s'agit d'une application de la théorie dans une seule organisation, avec un seul type de changement. Aussi, il serait bon pour des recherches futures de considérer son application pour une étude longitudinale sur une période couvrant toute les phases de l'implantation du changement avec différents types d'organisation.

De plus, l'échantillon étudié se limitait à sept employés et il serait donc sans doute profitable d'élargir cet échantillon et d'y inclure les récits des employés qui sont des professionnels, récits que nous avons également pu enregistrer. Nous pensons que ces analyses pourraient révéler un vécu différent de celui des commis et des directeurs. Ce type d'étude pourrait non seulement éclairer les préoccupations qui accompagnent le changement, mais aussi permettrait de relier ses changements à des phases précises. Ceci constituerait un avantage considérable pour les praticiens qui doivent mettre en place des manières innovatrices de répondre à ses préoccupations pour s'assurer de la réussite de l'implantation du changement.

## **6.3 Conclusions finales**

En conclusion, cette recherche a permis de comprendre qu'il existe une certaine forme de polyphonie dans le discours même des employés en période de changement. L'analyse de cette polyphonie par le repérage des voix, figures et tensions nous permet de mettre à jour les

préoccupations constitutives du changement lui-même. On doit clairement inclure et répondre à ses préoccupations qui méritent d'occuper une place de choix tout au long du processus de changement. L'utilité de l'approche de la ventriloquie est évidente : elle permet d'interpréter et d'évaluer les préoccupations des parties prenantes au changement, permettant ainsi l'accélération de l'appropriation du changement par les employés en cernant les difficultés rencontrées.

Toutefois, peut-on parler de polyphonie lorsque les voix habitant un même discours amènent certaines tensions qui laissent entrevoir plutôt une certaine cacophonie organisationnelle en période de changement ? Cacophonie qui amène l'idée d'une dissonance dans ce qui nous est donné d'entendre du vécu des acteurs en période de changement. Y a-t-il, en fait, des périodes d'harmonie et de dissonance, un caractère polyphonique et cacophonique attribuables aux voix organisationnelles ? Certes, à partir de toutes ces tensions et figures, il semble que l'on soit en mesure de comprendre le phénomène de multiplicité des voix et des thèmes qui préoccupent les acteurs. Toutefois une étude plus longitudinale nous permettrait de mieux cerner les périodes de tensions et d'harmonie (polyphonie/cacophonie) présentes dans les récits. Ces périodes pourraient être vues comme des phases de préoccupations, qu'il serait possible d'anticiper chez les employés lors d'un processus de changement organisationnel.

## Bibliographie

- Boje, D.M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A PostModern Analysis of Disney as Tamara-Land. *The Academy of Management Review*, 38 (4), 997-1035.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22 (2), 429-452.
- Bakhtine, M. M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essay*. University of Texas Press: Literary Criticism - 444 pages
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). « *La construction sociale de la réalité* » Paris : Armand Colin, 2012, pour cette édition.
- Brown D. A., Gabriel Y. & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, 16 (3), 323-333.
- Bryant, M. (2006). Talking about change, understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44 (2), 246-258.
- Bryant, M. (2003). Persistence and Silence: A Narrative Analysis of Employee Responses to Organizational Change. *Sociological Research Online*, 8 (4), 1-26
- Carter C., Clegg S.R., Hogan S.J. & Kornberger M. (2003). The polyphonic spree: the case of the Liverpool Dockers. *Industrial Relations Journal* 34 (4), 290-304.
- Cooren, F. (2012). Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality. *Journal of Communication*, 62 (1), 1-20.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Paris : Le bord de l'eau.



- De Cock, C. (1998). Organizational change and discourse: Hegemony, resistance and reconstitution. *Management*, 1 (1), 1-22.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dessingué A. (2003) *Polyphonisme de Bakhtine à Ricoeur*. Repéré à [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/300/literary\\_research-ef/no39-40/articles/articles4.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/300/literary_research-ef/no39-40/articles/articles4.html).
- Dolan S., Lamoureux G., Gosselin E., (2006), *Psychologie du travail et des organisations*, Canada, Gaetan Morin.
- Dominique C., (1999), *A la recherche du sens dans l'entreprise...Compter, Raconter ? La Stratégie du Récit*, Maxima, Laurent du Mesnil. 310 pages.
- Farndale E., Ruiten J.V, Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). *The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: an Exchange Perspective*. *Human Resource Management*, 50 (1), 113-129.
- Ford, J. D., Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570.
- Ford J. & Backoff R.(1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. In R. Quinn & K Cameron (Eds.). *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management* (pp. 81-121). Cambridge, MA : Ballinger Publishing.
- Garfinkel, Harold (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall
- Gagnon, Y.-C. (2012). *Réussir le changement. Mobiliser et soutenir le personnel*. Québec (Canada) : Presse de l'Université du Québec.

- Giroux, N. (2011). La communication organisationnelle : Approches, Processus et Enjeux. In Grosjean, S. & Bonneville, L. (Eds) *La communication du changement en organisation* (pp. 178-223). Montréal : Chenelière Éducation.
- Giroux, N. (2012, 26 mars). *Communication et changement dans les organisations*. Repéré à <http://communicationorganisation.revues.org/1615?lang=en>.
- Gandolfi, F. (2005). Australian and New Zealand banks and the implementation of downsizing. *Sasin Journal of Management* 11 (1), 25-35.
- Gotman A. & Blanchet A., (2010), *L'Enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris : Armand Colin.
- Hafsi, T. & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changements des organisations*. (pp. 247-271). Montréal (Qc) : Les Éditions Transcontinental inc.
- Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. (pp. 215-238). Montréal (Qc) : Les Éditions Transcontinental inc.
- Hannan, M.T & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (5), 15-26.
- Hoffman, J. (2008, 18 mai). *The language of Loss for the Jobless*. Repéré à [http://www.nytimes.com/2008/05/18/fashion/18layoff.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/05/18/fashion/18layoff.html?pagewanted=all&_r=0)
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4 (1), 49-74.
- Kornberger, M., Clegg R. S., & Carter C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22 (1), 3-30.

- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Livingstone, S.
- Lochak, D. (1985). *Le sens hiérarchique. Psychologie et science administrative*, C.U.R.A.P.P, P.U.F, 147-156.
- Marroquin L. (2011). Towards a Communicative Understanding of Organizational Change: Koumbit's Change Process. (Thèse de Doctorat), Université de Montréal.
- Massé, P. (1992). *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec, Télé-université.
- Matte, F. (2012). *Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique*. (Thèse de Doctorat), Université de Montréal.
- Moirand, S. (2003). Communicative and Cognitive Dimensions of Discourse on Science in the French Mass Media. *Discourse Studies* 5 (2), 175-206.
- Moirand S. (2005). Le dialogisme, entre problématiques énonciatives et théories discursives *Cahiers de praxématique*, 43, 189-220.
- Perret, Véronique. 1996. «La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes». Article présenté à la *Sème Conférence Internationale de management stratégique*, 22 p.
- Putnam, L., & Mumby, D. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Schutz A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens-Klincksieck.
- Spencer (1998). *Qui a piqué mon fromage*. (traduit par : Jean Pascal Bernard), Neuilly-sur-Seine, Ile de la Jatte : Michel Lafon

- Sullivan, P. & McCarthy J. (2008). Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths. *Organization Studies* 29 (4), 525-542.
- Taylor, J. R. & Van Every E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R. & Van Every, E.J. (2011). The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication. New York/London: Routledge.
- Weick, K. E. & Browning, L. D (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12 (2), 243-259
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousands Oaks, CA: Sage, 248 pages.

## ANNEXE I:

### **Formulaires éthiques de consentement des participants à l'étude**

Formulaire de consentement requis pour une recherche sur l'étude de l'importance de la polyphonie organisationnelle dans un processus de changement stratégique

A - Renseignements fournis aux participants

Titre de l'étude : L'importance de la polyphonie organisationnelle dans un processus de changement stratégique

Chercheuse : Pascale Caidor  
Étudiante en maîtrise  
Département de communication  
Université de Montréal  
CP 6128, SUCCURSALE Centre-ville  
Montréal, Qc. H3C 3J7

Directeur de recherche : François Cooren, professeur titulaire, Département de communication, Université de Montréal

#### **Objectif de la recherche :**

Dans ce projet de recherche, je propose de m'intéresser à la question du changement organisationnel. Pour ce faire, je compte me concentrer sur l'étude des récits des employés et des dirigeants dans le cadre d'un tel processus. Ces récits seront analysés selon une perspective polyphonique, autrement dit, une approche mettant de l'avant l'existence de multiples voix en tensions, des voix composant ces récits et donc le processus de changement lui-même. Pour ce faire, le cadre théorique mobilisera la notion de ventriloquie, tel que proposée et présentée dans les travaux de Cooren (2012, 2013). Au niveau du terrain, j'ai

choisi une organisation mettant en œuvre un changement organisationnel majeur suscitant de vives réactions au sein des employés de l'organisation. Par son ampleur, ce changement organisationnel nous semble donc tout indiqué pour explorer les récits des employés durant cette période. La collecte des données sera réalisée sous la forme d'entrevues semi-dirigées, qui seront enregistrées et retranscrites dans leur intégralité. Ces entrevues seront par la suite analysées pour explorer les récits qui traduisent les préoccupations des employés en période de changement. Ces préoccupations seront analysées comme autant de voix animant et « auteurisant » (*authoring*) ces récits, fondant ainsi une polyphonie narrative que nous tenterons de repérer et répertorier. Nous espérons ainsi que les résultats de cette recherche nous permettront d'offrir des pistes pour le développement futur d'outils de stratégies de gestion de changement et d'informer la littérature sur le changement organisationnel.

### **Modalité de participation à la recherche :**

Des entrevues d'environ une heure seront réalisées auprès de 9 participants soit 3 participants de classe commis, 3 participants de classe professionnelle et 3 membres de la direction. Lors de la transcription des données enregistrées, la vision de chaque participant sera strictement respectée. Chaque *transcription d'entrevue* sera *soumise* au *participant* pour son approbation et pour qu'il puisse vérifier, ajouter, clarifier ou demander qu'une donnée soit enlevée, le cas échéant. Les entrevues se dérouleront dans le lieu et au moment choisis par le participant.

### **Confidentialité:**

Plusieurs données recueillies au cours des entrevues ne sont pas des données confidentielles. Ces données seront utilisées par la chercheuse pour établir les résultats de la recherche. Par contre, les noms propres des participants resteront confidentiels et ne seront divulgués à aucun individu ou organisme. De plus, aucune information permettant de vous identifier ne sera divulguée ou publiée sans votre accord. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, sept ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

### **Risque :**

Ce projet se situe sous le seuil du risque minimal. Le risque minimal se définit comme suit : *lorsque l'on a toutes les raisons de penser que les personnes participantes pressenties estiment que la probabilité et l'importance des éventuels inconvénients associés à une recherche sont comparables à ceux auxquels ils s'exposent dans les aspects de leur vie quotidienne reliés à la recherche.* Certaines mesures seront mises en place pour minimiser les risques pour les participants à la recherche. Nous estimons que les risques possibles sont de nature sociale (ex : représailles de la part des autres collègues) et psychologique (malaise ou inconfort liée aux questions). D'une part, pour assurer l'anonymat des participants, surtout des échelons inférieurs, qui pourraient s'exprimer de façon critique à propos de l'organisation ou

de leur supérieurs et ainsi s'exposer à des représailles, nous allons mettre en place des mesures tels que détaillées dans la section *Confidentialité*. Les risques sociaux sont aussi liés au fait que le document final sera numérisé et diffusé à la communauté universitaire. Des extraits d'entrevues peuvent ainsi être diffusés et accessibles à un large public. Dans cette optique, nous ferons l'utilisation de pseudonymes pour protéger l'anonymat des participants et des personnes citées par les participants. De plus, du point de vue psychologique, la nature des questions pourrait remémorer des situations et des émotions désagréables aux participants. Pour atténuer ce risque, nous prévoyons effectuer une pause durant l'entrevue. Aussi, les participants auront la possibilité de ne pas poursuivre l'entrevue s'ils éprouvent un inconfort lié aux questions posées. Nous pourrions référer les participants au programme d'aide aux employés s'ils ont besoin d'une aide psychologique suite à l'entretien.

**Droit de retrait :**

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions durant l'entretien avec la chercheuse. Si vous décidez de vous retirer de la recherche après l'entrevue, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué ci-dessous. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus d'analyse des données, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

**Indemnité :**

Aucune compensation financière ne vous sera versée suite à votre participation à cette recherche.

B- Formulaire de consentement libre et clair

Titre de l'étude : L'importance de la polyphonie organisationnelle dans un processus de changement stratégique

Chercheuse : Pascale Caidor  
Étudiante en maîtrise  
Département de communication  
Université de Montréal  
CP 6128, SUCCURSALE Centre-ville  
Montréal, Qc. H3C 3J7

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, concernant la nature, les buts et l'importance de ma participation à cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche.

Je consens à ce que mon entrevue soit enregistrée sous format audio ou vidéo

1- Oui

2- Non



Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué la nature, les buts et les avantages de l'étude au participant, et avoir répondu le mieux possible à toutes questions posées.

Signature de la chercheuse : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toutes questions relatives à l'étude ou pour vous désister de cette étude, vous pouvez communiquer avec Pascale Caidor, chercheuse. Les plaintes relatives à votre participation à cette étude peuvent être adressées à l'ombudsman de l'Université de Montréal.

## ANNEXE II:

Thème : La polyphonie dans un processus de changement stratégique

### Grille d'entrevue:

1. De manière générale, comment décrivez-vous le changement organisationnel qui est en train de se dérouler au sein de l'organisation ? (encourager la personne à raconter des anecdotes)
2. Racontez-moi comment cette période de changement est vécue, en général, par vous et vos collègues? (L'encourager à donner des exemples de situations)
3. Quelles préoccupations ou questionnements ce changement fait-il naître en vous ?
4. En général, pensez-vous que ces préoccupations et questionnements sont partagés par d'autres collègues? Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous m'expliquer dans quelle mesure? Entendez-vous des personnes exprimer des préoccupations qui vous semblent assez étrangères à votre propre expérience et si oui, lesquelles? Donnez-moi des exemples.
5. De quelle manière vos préoccupations se traduisent-elles en actes ou en paroles?
  - a. Pouvez-vous nous donner des exemples ?
6. De quelle manière les préoccupations de vos collègues se traduisent-elles en actes ou en paroles pour eux?
  - a. Pouvez-vous nous donner des exemples ?
7. Les dires de vos collègues vous aident-elles à mieux comprendre le changement qui prend place au sein de l'organisation?
  - a. Si oui, de quelle manière ? Donnez-moi des exemples

8. Les discours et messages de la gestion vous aident-ils à mieux comprendre le changement qui prend place au sein de l'entreprise?
  - a. Si oui, de quelle manière ? Donnez-moi des exemples.
  
9. Selon vous, quels sont les impacts du changement ?
  
10. Comment ces impacts se manifestent-ils dans votre quotidien ?
  - a. Pouvez-vous nous donner un ou des exemples?