

2M11-2970.9

Université de Montréal

**La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement
organisationnel : le cas d'une acquisition transfrontalière**

par

Christian Marcoux

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences
en sciences de la communication**

Avril 2002

© Christian Marcoux, 2002



P
90
U54
2002
V.006

2002
U54
P

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement
organisationnel : un cas d'acquisition transfrontalière**

présenté par

Christian Marcoux

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Claude Martin
président-rapporteur

Nicole Giroux
directrice de recherche

Christiane Demers
membre du jury

Sommaire

L'incertitude en contexte de fusion/acquisition transfrontalière est un phénomène qui attire de plus en plus l'attention des auteurs s'intéressant à la communication du changement organisationnel. Toutefois, la littérature traitant de ce sujet prend généralement une approche prescriptive et, à ce jour, peu de recherches scientifiques ont été publiées sur la communication et la réduction de l'incertitude individuelle lors de ce type de changement organisationnel. Le présent mémoire s'intéresse à cette question dans le contexte d'une acquisition transfrontalière et tente de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles activités de communication sont réalisées par les entreprises?
2. Comment évoluent les thèmes des messages dans le temps?
3. Quelles sont les stratégies discursives déployées lors de ces activités de communication?

Un modèle évolutif de la communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel a d'abord été réalisé suite à notre revue de la littérature existante. Cette première étape nous a permis de découvrir que la littérature sur le changement organisationnel est divisée selon deux perspectives : la perspective des agents de changement et la perspective des employés. Ces deux approches présentent différentes étapes dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Ainsi, à la lumière de notre recension des écrits, nous avons inventorié six phases dans l'évolution de la communication relative au processus de changement organisationnel. Nous avons ensuite réalisé une étude de cas afin d'appliquer et de compléter notre modèle évolutif de la communication. L'étude de cas remet en question la littérature existante et nous révèle que la manifestation et la durée de ces phases sont tributaires de l'intensité des changements implantés, du rôle des différents acteurs touchés par les transformations organisationnelles ainsi que du degré d'intégration recherché entre les deux organisations.

Mots clés :

- Changement organisationnel
- Communication
- Fusion-acquisition transfrontalière
- Incertitude
- Messages de changement

Abstract

The occurrence of uncertainty during cross-border mergers and acquisitions is a phenomenon which is attracting a considerable amount of attention from authors interested in the communication of organizational change. However, the literature available on this subject tends to adopt a prescriptive approach and in fact, to this day, very little scientific research has been published on communication and the reduction of employee uncertainty during cross-border mergers and acquisitions. The present thesis examines this question in the context of a cross-border acquisition and attempts to answer the following questions:

1. Which communication activities are implemented by the companies?
2. How do the themes of the various messages evolve through time?
3. Which discursive strategies are deployed during these communication activities?

We developed a progressive model of uncertainty-reducing communication in the context of organizational change, after an exhaustive review of existing literature. This first stage allowed us to discover that research in the field of organizational change is generally divided into two perspectives: the perspective of change agents and the perspective of employees. These two approaches reveal different stages in the implementation of organizational change. Hence, in light of our survey of existing research, we made an inventory of six phases in the evolution of the communication relative to the process of organizational change. We then produced a case study in order to apply and also to complete our progressive model of communication. This case study challenges previous literature on the subject and ultimately reveals that the occurrence and duration of these phases depend on the intensity of the changes implemented, on the role of the various stakeholders, as well as on the desired level of integration.

Key Words:

- Organizational change
- Communication
- Cross-border mergers and acquisitions
- Uncertainty
- Messages to employees

Table des matières

Membres du jury.....	ii
Sommaire en français.....	iii
Sommaire en anglais.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Liste des abréviations.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Chapitre I : Revue de littérature et cadre théorique.....	3
1.1 L'incertitude organisationnelle et individuelle en changement organisationnel.....	3
1.1.1 L'incertitude organisationnelle.....	4
1.1.2 L'incertitude individuelle.....	6
1.1.3 L'incertitude organisationnelle et les F/A transfrontalières.....	10
1.1.4 L'incertitude individuelle et les F/A transfrontalières.....	11
1.2 La théorie de la réduction de l'incertitude.....	12
1.3 Comment communiquer le changement?.....	14
1.4 L'évolution des besoins en informations en contexte de changement organisationnel.....	16
1.4.1 La perspective managériale du changement organisationnel.....	16
1.4.2 La perspective des employés.....	25
1.5 Les différentes interprétations du changement.....	30
1.6 Problématique et cadre théorique.....	32
Chapitre II : La méthodologie.....	37
2.1 Le choix d'une approche.....	37
2.2 Le choix d'un terrain.....	38
2.3 La méthode de cueillette de données.....	40
2.4 Le mode de traitement des données.....	42
Chapitre III : Le cas Axcant-Scandipharm.....	46
3.1 La contextualisation.....	46
3.2 Le survol du cas Axcant-Scandipharm.....	49
3.3 La présentation des organisations impliquées.....	50
3.3.1 Scandipharm : la convoitée.....	50
3.3.2 Trilobite : le prétendant américain.....	53
3.3.3 Axcant : le prétendant étranger.....	53

3.4 Les activités de communication du cas Axcán-Scandipharm	56
3.4.1 Le modèle d'Ivancevich, Schweiger et Power (1987).....	56
3.4.2 La phase de planification	58
3.4.3 La phase de négociations	59
3.4.4 La phase de transition	66
3.4.5 La phase de stabilisation	73
Chapitre IV : L'analyse des données	76
4.1 L'évolution de la communication dans le cas Axcán-Scandipharm.....	76
4.1.1 La phase d'anticipation : du changement à l'horizon.....	79
4.1.2 La phase de la course aux enchères : la rivalité entre les acquéreurs potentiels	82
4.1.3 La phase de déplacement : le changement dans la continuité	90
4.1.4 La phase de bilan : la récapitulation des réalisations	98
4.2 Vers un modèle évolutif et contingent de la communication	100
4.2.1 La communication dans la phase d'anticipation	102
4.2.2 La communication dans la phase de négociation et de l'annonce officielle	103
4.2.3 La communication dans la phase de mise en œuvre du changement.....	105
4.2.4 La communication dans la phase de bilan et d'évaluation	107
Conclusion	109
Bibliographie.....	114
ANNEXES	xi

Liste des tableaux

Tableau 1 - Les questions soulevées par les F/A	5
Tableau 2 - Synthèse des trois phases de l'approche managériale	34
Tableau 3 - Synthèse des trois phases de la perspective des employés	35
Tableau 4 - La cueillette des données en trois volets	41
Tableau 5 - La situation des acquéreurs potentiels de Scandipharm avant le début des négociations.....	55
Tableau 6 - Les thèmes répertoriés dans le cas Axcan-Scandipharm.....	77
Tableau 7 - Les activités de communication du cas Axcan-Scandipharm	78
Tableau 8 - Les thèmes traités dans les activités de communication du cas Axcan-Scandipharm	80
Tableau 9 - L'évolution des thèmes dans les activités de communication en contexte d'acquisition transfrontalière	101

Liste des figures

Figure 1 - Le processus de création de stress en contexte de fusion/acquisition	7
Figure 2 - Le modèle évolutif du changement organisationnel	33
Figure 3 - L'adaptation du modèle d'Ivancevich Schweiger et Power (1987) au cas Axcan-Scandipharm.....	57
Figure 4 - Les principaux thèmes traités par l'acquéreur Axcan.....	83
Figure 5 - Les principaux thèmes traités par l'acquis Scandipharm	92

Liste des abréviations anglaises et françaises

AB	Alberta
AMBAQ	Association des MBA du Québec
CA	Devise canadienne
CB	Colombie-Britannique
CDPQ	Caisse de dépôt et placement du Québec
CF	Cystic Fibrosis (fibrose kystique)
COO	Chief Operating Officer (chef de l'exploitation)
D ^r ou D ^{re}	Docteur(e)
ÉU	États-Unis
EVP	Executive Vice-President (vice-président exécutif)
F/A	Fusion-acquisition
G.I.	Gastro-intestinal
H	Heure
inc.	Incorporée
Inc.	Incorporated (incorporée)
LHC	LHC Corporation (Siège social de la filiale Trilobite Lakes Corporation)
M.	Monsieur
MB	Manitoba
Mme	Madame
PBC	Primary Biliary Cirrhosis (cirrhose biliaire primitive)
QC	Québec
R&D	Recherche et développement
TLC	Trilobite Lakes Corporation
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquis
UAB	University of Alabama in Birmingham (Université de l'Alabama à Birmingham)
URT	Uncertainty Reduction Theory (Théorie de la réduction de l'incertitude)
US	Devise américaine
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
Vol.	Volume

Remerciements

Je souhaite remercier sincèrement les gestionnaires d'Axcan et de Scandipharm qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances avec moi dans le cadre de la série d'entrevues réalisée pour ce mémoire. Ils ont tous fait preuve d'une générosité exemplaire en étant toujours disponible pour me rencontrer, et ce, malgré des horaires très chargés. Je tiens également à remercier Ken Cavanagh pour m'avoir introduit à l'équipe d'Axcan et pour avoir partagé son expertise professionnelle et sa connaissance du cas en question.

Je tiens de plus à faire part de mes remerciements les plus sincères à mes parents, Cécile et Daniel, ainsi qu'à Suzanne et Hans, pour leur support continu et leurs encouragements.

Il est évident que je n'aurais jamais pu réaliser ce mémoire sans le support quotidien de ma gonzesse Corinne, l'incarnation de la beauté divine, qui m'a permis de conserver un certain niveau de santé mentale et qui a fait de chaque journée une expérience extraordinaire!

Un remerciement tout particulier est destiné à ma directrice, Nicole Giroux, sans l'apport de qui, ce projet n'aurait pu avoir lieu. Sa grande disponibilité et son incroyable dévouement m'ont permis de cheminer de façon constante à travers ce long périple.

Introduction

Le phénomène des fusions/acquisitions («F/A») a connu au cours de la dernière décennie une croissance fulgurante autant en ce qui concerne le nombre de F/A réalisées que la valeur monétaire de ces transactions. Cet engouement pour les F/A est présent autant dans les petites entreprises que dans les multinationales.

Sur le plan individuel, les F/A entraînent diverses retombées dont notamment des pertes d'emplois, des pertes relationnelles, des relocalisations et des modifications au niveau des tâches. Ce bouleversement de la réalité individuelle et organisationnelle provoque un haut niveau de stress et d'incertitude chez les employés qui entrent alors en quête d'informations afin de réduire leur niveau d'incertitude et de prévoir les retombées de la mise en œuvre du changement sur leur réalité personnelle.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier chapitre présente la recension des écrits et le modèle que nous avons élaboré pour étudier ce phénomène. À la lumière de notre revue de littérature, il apparaît évident que la mise en œuvre du changement dépend autant de la compréhension et de la gestion des émotions des membres de l'organisation que des analyses stratégiques et financières (Vince et Broussine, 1996). À partir de ce constat, nous avons développé un cadre théorique dans le but de présenter un modèle évolutif de la communication visant à réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel. Le modèle développé présente six phases, soit : l'anticipation, la dé cristallisation, le détachement, le déplacement, la cristallisation et le bilan. Ce cadre s'appuie sur les travaux des auteurs adoptant la perspective des agents réalisant le changement ainsi que sur les études des auteurs adoptant la perspective des employés. Certains textes rédigés par des praticiens et adoptant une attitude prescriptive ont également été utilisés. Ces textes adoptent une approche concrète et vulgarisée qui s'avère généralement riche en matière d'exemples de stratégies discursives et de thématiques à traiter en contexte de changement organisationnel.

Le deuxième chapitre de ce mémoire décrit l'approche méthodologique utilisée afin de recueillir et d'analyser nos données. Nous avons opté pour l'étude d'un seul cas en profondeur afin de répondre à notre question de recherche. En fait, cette approche nous a permis de nous concentrer spécifiquement sur l'analyse de l'ensemble des activités de communication réalisées dans le cadre d'une acquisition transfrontalière. De plus, nous

avons pu réaliser des entrevues avec certains dirigeants afin de comprendre les stratégies de communication déployées et les objectifs visés.

Le chapitre suivant rend compte du cas Axcan-Scandipharm. Ce chapitre présente les données recueillies en respectant leur ordre chronologique et en mettant l'emphase sur les différentes activités de communication dirigées vers les employés de la firme acquéreuse et de la firme acquise. Le cas Axcan-Scandipharm s'est avéré extrêmement riche en matière d'activités de communication visant à réduire l'incertitude des employés. En fait, ce cas présente deux caractéristiques particulières. Premièrement, il débute par une course aux enchères entre deux acquéreurs potentiels. Deuxièmement, les employés forment un des principaux groupes d'actionnaires. Par conséquent, les deux acquéreurs ont mis en place des programmes de communication pour les employés relativement élaborés comparativement à ce que propose la littérature. En somme, le cas Axcan-Scandipharm s'est avéré fort pertinent pour l'étude de l'évolution de thèmes traités dans les activités visant à réduire l'incertitude individuelle contexte d'acquisition transfrontalière.

Le quatrième chapitre présente l'analyse des données du cas Axcan-Scandipharm selon le cadre théorique développé dans le premier chapitre de ce mémoire. Nos données remettent en question le modèle évolutif développé à partir de la littérature sur la communication et le changement organisationnel dans notre cadre théorique. En fait, notre analyse a fait ressortir d'importants thèmes qui n'étaient pas traités dans la littérature tels que les activités de présentation des organisations lors des premières phases d'implantation du changement ainsi que la disponibilité de support externe. De plus, nos données présentent une quantité abondante d'activités de communication en phase de pré-changement contrairement à ce que suggère la littérature existante. Finalement, nous avons conclu que la manifestation et la durée des phases de notre modèle sont tributaires de l'intensité des changements implantés, du rôle stratégique des différents acteurs touchés par les transformations organisationnelles ainsi que du degré d'intégration recherché entre les deux organisations.

En guise de conclusion de ce mémoire, nous présentons un rappel des apports de notre recherche à la littérature existante sur le sujet. De plus, nous élaborerons certaines recommandations pour les gestionnaires devant mettre en œuvre une F/A transfrontalière. En dernier lieu, nous faisons part de certaines limites de notre démarche en plus de proposer de nouvelles avenues de recherche découlant de notre parcours analytique.

Chapitre I : Revue de la littérature et cadre théorique

Le premier chapitre de ce mémoire se veut une exploration de la littérature existante sur le phénomène de l'incertitude et de la communication en contexte de changement organisationnel. Premièrement, nous étudierons les deux différents types d'incertitude générés par la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Deuxièmement, nous présenterons les notions de base de la théorie de la réduction de l'incertitude émanant des travaux de Berger et Calabrese (1975). Nous nous pencherons ensuite sur les recherches s'intéressant à la communication du changement et à l'évolution des besoins en informations des employés. Notre recension des écrits nous a amenés à réaliser que la littérature existante aborde deux points de vue différents, soit : la perspective managériale et la perspective des employés. Finalement, nous explorerons les différentes interprétations du changement par les membres de l'organisation avant de présenter notre problématique.

1.1 L'incertitude organisationnelle et individuelle en changement organisationnel

La F/A, de par les multiples changements qu'elle induit, constitue une situation génératrice d'incertitude tant au niveau organisationnel qu'individuel. Premièrement, la perspective de mettre en œuvre une F/A entraîne sur le plan organisationnel, une série de questionnements concernant la pertinence de cette manœuvre stratégique et la possibilité de réalisation d'une synergie. L'incertitude organisationnelle découle donc des doutes et des spéculations lors de la prise de décision à propos d'une éventuelle F/A : est-ce la bonne stratégie?, est-ce le bon partenaire?, arrivera-t-on à produire les résultats attendus?, etc.

Deuxièmement, le contexte des F/A est généralement associé à une interruption de la vie quotidienne et des «patterns» de travail avec lesquels les employés se sentent à l'aise (Quinn et Kimberley, 1984 cités dans Isabella, 1990; Matteson et Ivancevich, 1990). Le phénomène des F/A est défini par Howard et Geist (1995) comme étant paradoxal pour les employés qui doivent gérer le changement tout en recherchant le maintien d'un haut niveau de stabilité. L'incertitude individuelle émerge ainsi du fait que les membres assistent à l'altération de leur système de représentation concernant leur entreprise et leur travail. Ceux-ci traversent alors une période de questionnement à propos de leur futur au sein de la nouvelle organisation. En fait, les F/A peuvent entraîner des pertes d'emploi, le déplacement du personnel ainsi que des pertes relationnelles.

Dans la section qui suit, chacune de ces deux sources d'incertitude (organisationnelle et individuelle) sera examinée d'abord sous l'angle général des F/A et, ensuite, dans le contexte plus précis des F/A transfrontalières (voir tableau 1).

1.1.1 L'incertitude organisationnelle

Il existe différentes sources de motivation amenant une entreprise à fusionner ou à acquérir une autre firme. Haspelagh et Jemison (cités dans Giroux, 1992a : 167-8) résumant les différentes stratégies derrière la F/A sous trois étiquettes, soit : «renforcer la position de la firme dans son domaine d'activité [...], étendre son champ d'action dans des domaines connexes, soit encore, explorer de nouveaux domaines». En fait, Cartwright et Cooper (1990) proposent quatre types de F/A, soit : la F/A verticale (combinaison d'entreprises d'un même secteur industriel et faisant des étapes de production successives), la F/A horizontale (combinaison d'entreprises similaires), le conglomérat (acquisition d'entreprises non-relées) et la F/A concentrique (acquisition d'entreprises visant l'expansion dans des domaines connexes). Or, le choix d'une de ces orientations particulières provoque de l'incertitude au niveau organisationnel puisque c'est la prospérité à long terme de la firme qui est en jeu.

De plus, la réussite d'une F/A ne se limite pas au choix de la meilleure stratégie. Le choix d'un bon partenaire s'avère aussi une tâche complexe et incertaine pour l'entreprise. En effet, Jemison et Sitkin (1986) suggèrent que les organisations impliquées dans le processus de changement doivent prévoir une complémentarité autant au niveau stratégique qu'au niveau organisationnel. Les deux entreprises doivent donc partager un minimum de points communs en ce qui concerne leurs objectifs, leur culture organisationnelle, leurs pratiques managériales, leur champ d'expertise, etc. Cette compatibilité viendra faciliter l'intégration.

Tableau 1 - Les questions soulevées par les F/A

	Incertitude organisationnelle	Incertitude individuelle
Contexte de F/A en général	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce la bonne stratégie? • Est-ce le bon partenaire? • Est-ce un bon prix? • Arriverons-nous à créer de la synergie? • Avons-nous les mêmes objectifs? • Comment réaliser l'intégration des deux organisations? • Qu'est-ce qui doit être conservé ou transformé dans les organisations en vue de la mise en œuvre de la F/A? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vais-je conserver mon emploi? • Qu'est-ce qui va arriver à mes collègues? • Qu'allons-nous devenir? • Vais-je me sentir bien dans la nouvelle organisation? • Devrais-je me chercher un emploi ailleurs? • Est-ce que ça vaut la peine de demeurer au sein de cette entreprise? • Est-ce que j'ai les compétences pour évoluer au sein de la nouvelle entreprise? • Serais-je reconnu dans la nouvelle organisation? • Mon travail changera-t-il?
Contexte de F/A transfrontalière	<ul style="list-style-type: none"> • Allons-nous obtenir les approbations gouvernementales concernant les monopoles? • Quels seront les impacts des différentes cultures nationales sur la synergie proposée? • Avons-nous les mêmes façons de travailler, les mêmes systèmes, etc.? • Est-ce que nous appliquons les mêmes pratiques managériales? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont ces nouveaux partenaires? • Quels sont leurs critères de performance? • Veulent-ils conserver nos emplois? • Est-ce que nos différences culturelles vont nuire à notre communication? • Quelles sont les nouvelles règles du jeu? • Y aura-t-il des barrières linguistiques? • Pourrons-nous communiquer de façon efficace? • (Par ailleurs, les individus se posent aussi des questions de nature organisationnelle afin de pouvoir se faire une image macro du changement.)

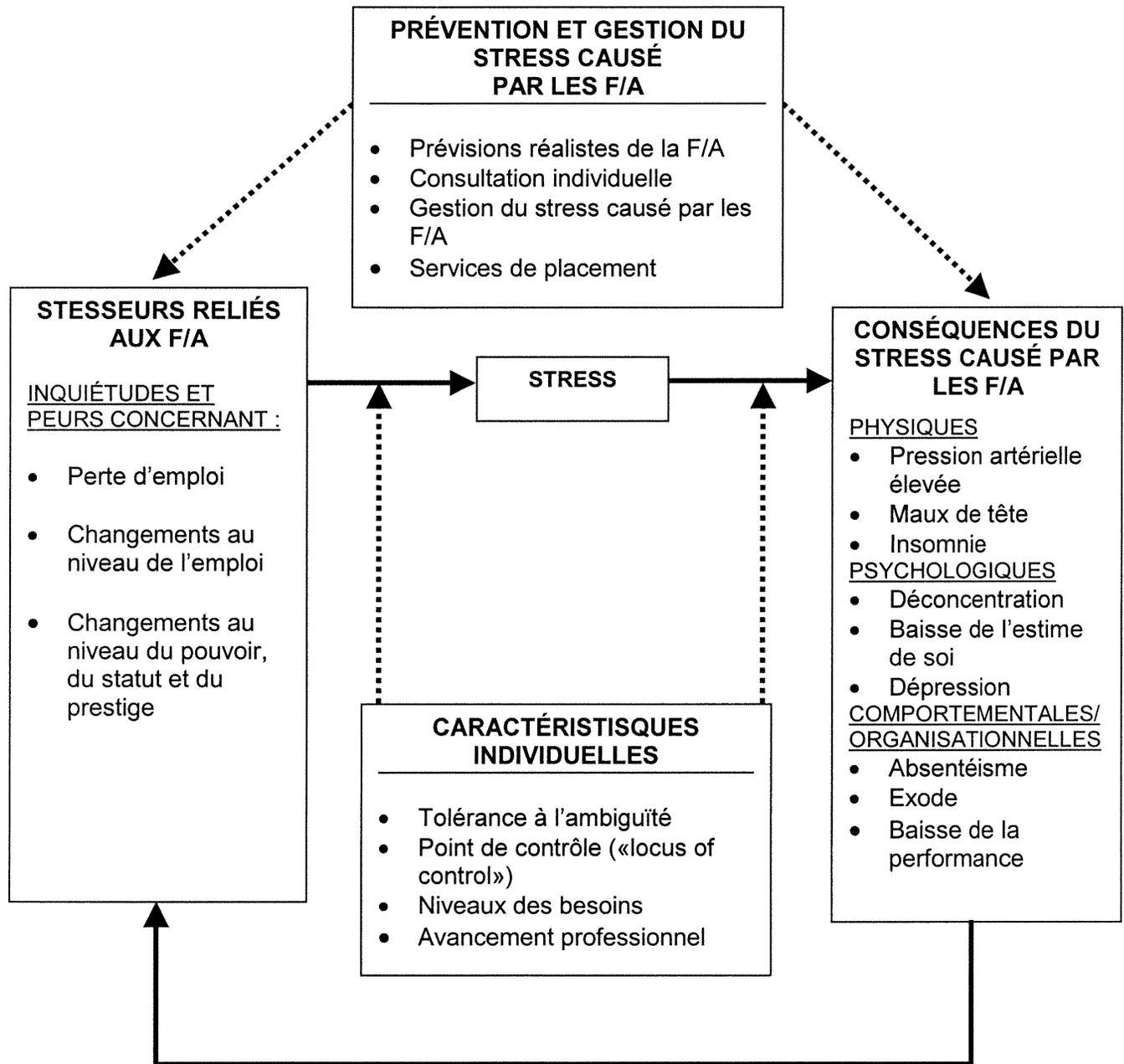
Sources : Mailloux, 1997; Dumas et Giroux, 1996; Giroux, 1992a; Isabella, 1990.

Cartwright et Cooper (1990) soulignent que le degré d'intégration désiré varie dans chaque cas de F/A. Les dirigeants doivent donc se demander quels éléments (structure, technologie, système, etc.) doivent être conservés et lesquels doivent être transformés afin de réaliser la synergie désirée. La majorité des décisions concernant ces incertitudes doivent être prises lors de la phase de «due diligence» aussi appelée «vérification détaillée» (Heitner, 1998). Ivancevich Schweiger et Power (1987) expliquent que la phase de vérification détaillée débute lorsqu'une organisation révèle ses intentions de fusion ou d'acquisition à une autre organisation et que les négociations débutent. Cette phase préparatoire à la finalisation de l'entente se déroule simultanément sur quatre plans : le plan juridique, le plan comptable et financier, le plan d'exploitation et le plan marketing (Beauchamp, 1998). Lors de cette étape, plusieurs informations sur le fonctionnement du partenaire ne sont pas encore disponibles. Cette phase nécessite donc une attention particulière. Il faut lui consacrer tout le temps nécessaire afin de procéder aux bons choix. Toutefois, dans plusieurs situations les agents de changement, c'est-à-dire les gestionnaires et les dirigeants qui implantent les transformations, doivent faire rapidement soit à cause de la situation difficile de l'une des firmes concernées, soit encore, par crainte d'être mis en échec par une autre organisation.

1.1.2 L'incertitude individuelle

L'avènement d'une F/A peut provoquer du stress (voir figure 1) et des traumatismes sévères non seulement au niveau organisationnel, mais aussi, et de façon souvent plus importante, chez les individus impliqués (Matteson et Ivancevich, 1990). En fait, plusieurs chercheurs affirment que l'individu se préoccupe d'abord de sa sécurité personnelle avant de s'intéresser aux objectifs organisationnels (Bastien, 1989; Isabella, 1990). La première réaction des individus en contexte de F/A suscite donc des questions telles que : vais-je conserver mon emploi? ou comment le changement m'affectera-t-il? (Isabella, 1990; Zeffane et Duncan, 1993; Heitner, 1998).

Figure 1 - Le processus de création de stress en contexte de fusion/acquisition



Traduction du schéma intitulé : Merger & Acquisition Stress Process

Source : Matteson M. T. et J. M. Ivancevich (1990). Merger and Acquisition Stress: Fear and Uncertainty at Mid-Career, dans Career Stress in Changing Times: Prevention in Human Services, 8, (1), 139-158.

Les F/A entraînent une multitude de changements dans la vie d'un individu. Ivancevich Schweiger et Power (1987) présentent une liste non-exhaustive de perturbations possibles en contexte de F/A :

- «1. loss of job
- 2. changes in job – new roles and assignments
- 3. transfers to new jobs and / or geographical locations
- 4. changes in salaries and compensation packages (e.g., savings plan, pensions, medical coverage, etc.)
- 5. changes in perks
- 6. changes in career paths
- 7. changes in organizational power, status and prestige
- 8. changes in colleagues, bosses, and employees
- 9. changes in corporate culture and loss of identity with the company»

(Ivancevich Schweiger et Power, 1987 : 21-22).

Tous ces changements qui s'inscrivent dans la réalité sociale des acteurs, entraînent chez ces derniers un haut degré d'incertitude. Le plus difficile à vivre pour ceux-ci, est de savoir que ces changements auront un impact sur leur vie personnelle sans toutefois en connaître la nature exacte et toutes les implications potentielles (Berk, 1996). Ils n'exercent aucun pouvoir sur les décisions concernant les changements mais doivent tout de même participer à leur mise en œuvre. Par conséquent, l'incertitude individuelle en contexte de F/A peut susciter un sentiment d'impuissance ou de perte de contrôle face à cet événement qui vient perturber leur quotidien. En fait, la réponse psychologique des individus à l'annonce d'une F/A est souvent décrite en termes de pertes (Cartwright et Cooper, 1990). Ainsi, Vince et Broussine (1996 : 6) qui s'inspirent de Marris (1986), présentent le changement organisationnel comme un processus qui vient perturber trois types d'engagement :

«First, an engagement with what is mine, what change means to me, emotionally as well as intellectually. Second, an engagement with (and valuing of) different kinds of experience and interest. This can be seen as a social expression of, and interaction with, meaning through individual identity (see Giddens 1991). Third, an engagement with individual attachments or the 'essential continuity in the structure of meaning' for individuals».

Il apparaît donc justifié pour chaque individu d'évaluer tous ces changements et d'en questionner la nature et les impacts. En provoquant un climat d'incertitude, le changement organisationnel entraîne généralement des perturbations émotionnelles variant en degré chez les individus (Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris, 2000). En fait, pour certains membres de l'organisation, l'expérience de changement peut être vécue comme un processus déstabilisant, une épreuve à franchir (Vince et Broussine, 1996). Comme le mentionnent Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris (2000 : 239) : «Analyses have shown that emotional arousal is common in situations where change must

be implemented and can generate among organizational members an escalating spiral of distress and anxiety». En fait, les chercheurs s'intéressant à cet aspect du changement organisationnel (Hunsaker et Coombs, 1988; McGarty, Turner, Oakes et Haslam, 1993; Vince et Broussine, 1996; Burleson et Planalp, 2000; Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris, 2000) décrivent tout un répertoire d'expériences émotionnelles vécues dans les situations de changement : déni, tristesse, colère, anxiété et peur. Hunsaker et Coombs (1988) proposent même un modèle évolutif des émotions encourues lors de la mise en œuvre de transformations organisationnelles. Premièrement, lors de l'annonce, les individus nient d'abord la réalité du changement. Par la suite, ils ressentent de la peur face à la concrétisation des transformations organisationnelles et vis-à-vis de ses implications sur leur place au sein de la future entreprise. Troisièmement, ils rejettent le blâme sur les agents de changement pour les perturbations encourues. Finalement, ils éprouvent de la tristesse car dans bien des cas, ils perdent l'organisation à laquelle ils s'identifiaient. Ce modèle rappelle le processus de deuil de Kübler-Ross (1975) tel que repris par Giroux (1998) dans son étude du processus de deuil en tant que processus d'appropriation du changement. Selon cette approche, le deuil de l'ancienne réalité organisationnelle est un élément important du changement puisqu'il permet la guérison des perturbations émotionnelles encourues par les transformations et l'adaptation de l'individu à sa nouvelle réalité.

Selon les auteurs s'intéressant aux émotions en contexte de changement organisationnel, il existe un lien causal entre le niveau d'incertitude vécu par un individu et ses émotions. À cet égard, Burleson et Planalp précisent que le climat d'incertitude a pour effet d'amplifier l'anxiété et les émotions négatives envers le changement : «a self-amplifying feedback loop wherein the anxious state is maintained and intensified» (2000 : 227). Ainsi, la présence d'anxiété refléterait principalement une préoccupation pour une menace incertaine. Il apparaît donc évident, à la lumière de ces recherches, que l'incertitude lors de l'implantation de changement doit être gérée afin de minimiser les effets négatifs (Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris, 2000) et les perturbations émotionnelles des membres de l'organisation (Vince et Broussine, 1996).

1.1.3 L'incertitude organisationnelle et les F/A transfrontalières

Selon Calori, Lubatkin et Véry (1996), il existe deux types de F/A soit : la F/A à caractère national, dite F/A domestique (quand la transaction touche deux firmes situées dans le même pays) et la F/A à caractère international, dite F/A transfrontalière (quand elle implique une ou des firmes multinationales ou encore des firmes provenant de pays différents). Ce dernier type de F/A comporte un haut niveau d'incertitude en ce qui concerne les approbations gouvernementales. Ainsi, lorsque les F/A impliquent des entreprises multinationales, celles-ci sont soumises à un contrôle plus rigoureux des organismes réglementaires (par exemple, le Bureau Canadien de la Concurrence, le Federal Trade Commission, la Communauté Européenne, etc.) dont les décisions peuvent parfois prendre jusqu'à un an avant d'être connues. L'intégration est alors plus difficile à cause de la complexité de l'annonce de la F/A et du bouleversement vécu par l'organisation et ses membres qui doivent ainsi vivre dans l'incertitude pendant un long moment. En fait, les entreprises ne peuvent, en raison des lois contre les monopoles, se transmettre des informations tant qu'elles n'ont pas reçu les approbations requises. Par conséquent, les employés sont laissés à eux-mêmes, sans information durant cette période.

Par ailleurs, en contexte de F/A transfrontalière, la notion de culture nationale ajoute encore à la complexité du phénomène et conséquemment, à l'incertitude organisationnelle. En effet, Lubatkin, Calori, Véry et Veiga (1998) affirment que l'héritage administratif, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques managériales, est le produit de la culture nationale et des expériences partagées par les membres d'une organisation. Dans une F/A transfrontalière, les agents de changement doivent donc prévoir une certaine compatibilité au niveau des pratiques managériales afin de faciliter la création d'un nouvel ensemble de pratiques communes dans la future organisation. Selon ces chercheurs, la culture nationale compte pour environ la moitié des différences au niveau des attitudes, croyances et valeurs des membres d'une organisation. Napier, Schweiger et Kosglow (1993) qui s'intéressent plus particulièrement à la gestion de la diversité dans les F/A transfrontalières, soulignent que les différences culturelles affectent les comportements communicationnels (informations qui doivent être transmises par opposition à celles qui doivent être maintenues secrètes). Face à de telles considérations, il apparaît donc pertinent d'évaluer la compatibilité des organisations sur le plan de la communication puisque cet élément se retrouve au centre du processus de F/A en tant qu'élément fondamental à l'intégration réussie des organisations. Finalement, Calori, Lubatkin et Véry

(1996 : 42) proposent, à la lumière d'une revue de littérature sur l'intégration post-acquisition, la liste suivante d'éléments à considérer avant de procéder à une acquisition transfrontalière :

«les synergies potentielles (potential relatedness) entre les activités des firmes partenaires [...] les ressources stratégiques (strategic capabilities) de la firme acquise [...] la taille relative de l'entreprise acquise [...] la performance de l'entreprise acquise [...] la compatibilité culturelle des entreprises partenaires [...] l'héritage administratif national de l'entreprise acquéreuse [...] le caractère national ou international de l'acquisition».

Ces facteurs s'appliquent aussi, selon nous, aux cas de fusions transfrontalières.

1.1.4 L'incertitude individuelle et les F/A transfrontalières

Dans le contexte de F/A impliquant des firmes établies dans des pays différents, plusieurs autres facteurs viennent accentuer le niveau d'incertitude individuelle. En fait, les grandes entreprises ou encore les firmes multinationales diffusent généralement beaucoup d'informations factuelles concernant leurs produits, leur image, leur chiffre d'affaires, etc. Toutefois, peu d'informations sont disponibles en ce qui a trait aux pratiques managériales, à l'héritage administratif et aux valeurs de ces firmes. La méconnaissance de l'autre firme, qui est étrangère, rend plus complexe pour les employés la tâche de se construire une représentation de la future organisation. Cette méconnaissance se situe principalement au niveau humain, c'est-à-dire, la culture, les valeurs, le climat de travail, les compétences, etc. Ainsi, il est plus difficile pour les individus de répondre à la question : «qui sont ces nouveaux partenaires?» si ces derniers sont situés sur un autre continent. Par conséquent, il est normal que l'annonce d'une F/A transfrontalière provoque chez les membres des organisations impliquées un questionnement concernant l'autre : «qui est-il? quels sont ses critères de performance? quelles seront les nouvelles règles du jeu?» À ce sujet, Calori, Lubatkin et Véry (1993 : 3), dans une étude sur les mécanismes d'intégration en contexte de F/A d'entreprises multinationales, avancent que «les entreprises sont tentées de reproduire les pratiques administratives apprises dans leur pays d'origine». Par conséquent, on peut croire que le choc culturel vécu par les membres des organisations rassemblés par une F/A transfrontalière devrait être plus fort et que le niveau d'incertitude devrait donc être plus élevé.

De plus, les F/A transfrontalières peuvent entraîner des problèmes de communication par le biais de barrières linguistiques. Bien que l'anglais soit la «lingua franca» de ces entreprises mondiales en ce qui a trait aux communications formelles, il peut toujours subvenir des problèmes au niveau de la communication horizontale, c'est-à-dire, entre les différents départements ou les collègues. Les individus questionnent alors leur compétence à évoluer au sein de la future organisation. Enfin, les études d'Hofstede (cité dans Ryan, McFarland, Baron et Page, 1999) ayant trait à l'évitement de l'incertitude (*uncertainty avoidance*) avancent que chaque nationalité a sa propre vision de l'incertitude. Ainsi, il semblerait que certaines cultures nationales tolèrent mieux la présence de l'incertitude, comme c'est le cas des Britanniques comparativement aux Français (Calori, Lubatkin et Véry, 1993).

En somme, la mise en œuvre d'un changement organisationnel entraîne un haut niveau d'incertitude organisationnelle et individuelle. L'incertitude individuelle, pour sa part, peut provoquer des perturbations émotionnelles comme de l'anxiété, de la frustration ou de la peur. L'incertitude causée par le changement ne menace donc pas seulement la performance de l'organisation, mais risque aussi d'avoir, à plus long terme, un impact négatif sur la santé mentale et psychologique de ses employés (Cartwright et Cooper, 1990). Il semble dès lors nécessaire de mieux comprendre le concept de l'incertitude individuelle et les façons d'y remédier afin de réussir l'implantation d'un changement organisationnel. Toutefois, à la lumière de notre revue de littérature, peu d'ouvrages ont été rédigés sur l'incertitude en contexte de F/A. Par conséquent, nous nous proposons d'explorer plus avant ce concept dans la perspective générale du changement organisationnel.

1.2 La théorie de la réduction de l'incertitude

La théorie de la réduction de l'incertitude (Uncertainty Reduction Theory – URT) qui prend racine dans les travaux de Berger et Calabrese (1975) fournit un cadre approprié pour l'étude de la communication et des types de messages en contexte de F/A. En effet, cette théorie permet l'étude de la communication comme outil pour résoudre les incompatibilités entre les différentes représentations, expériences ou comportements lors de la mise en œuvre du changement organisationnel. Plus précisément, cette approche suggère que les individus qui expérimentent de l'incertitude sont motivés à entreprendre une quête d'informations afin de réduire leur niveau d'incertitude. Ainsi, le stress et les perturbations émotionnelles seraient donc des réponses affectives qui provoquent ou

soutiennent la quête d'information chez l'individu (Kramer, 1993). L'individu peut ainsi réduire son niveau d'incertitude par le biais de la communication lorsque ses expériences ne correspondent pas à ses attentes. Dans cette perspective, l'implication du membre dans sa quête d'informations sera directement influencée par le niveau d'incertitude qu'il ressent : «High levels of uncertainty cause increases in information-seeking behavior. As uncertainty levels decline, information-seeking behavior decreases (Axiom 3)» (Berger et Calabrese, 1975 : 103).

La théorie de la réduction de l'incertitude sous-entend donc que les gestionnaires, ou plus précisément les détenteurs de l'information, jouent un rôle important en ce qui concerne le niveau d'incertitude individuelle. Bastien (1989) conclut ainsi que l'incertitude individuelle est inversement corrélée à la quantité d'informations circulant dans l'organisation. C'est d'ailleurs ce que confirment Smeltzer et Zener (1992) dans leur étude sur les stratégies de communication lors de mises à pied massives, en affirmant que plus un événement vient perturber l'équilibre d'une organisation, plus les membres requièrent des explications et des justifications. Toutefois, en contexte de changement organisationnel, les besoins des membres de l'organisation sont diamétralement opposés à la capacité de divulgation d'informations de l'organisation : «During times of turmoil, when the stability is being reduced, is when employees want a lot of questions to be answered. These are the conditions, however, under which management has the fewest answers» (Richardson et Denton, 1996 : 205-6). Ceci est principalement dû au fait que le changement organisationnel constitue un long processus évolutif dont on ne peut parfaitement prévoir le déroulement à l'avance.

Or, il importe pour les agents de changement de communiquer des informations utiles pour les employés. Cartwright et Cooper (1993) soutiennent dans leur étude concernant l'impact psychologique du changement organisationnel sur les individus que la meilleure stratégie pour réduire le niveau d'incertitude des employés est de communiquer fréquemment avec eux les informations relatives au processus. Ainsi, les agents de changement doivent trouver des stratégies pour communiquer avec les employés afin de réduire ou du moins stabiliser leur niveau d'incertitude puisque l'implantation réussie d'une F/A passe par la réduction de l'incertitude individuelle (DiFonzo et Bordia, 1998). En effet, un haut niveau d'incertitude entraînera l'apparition d'attitudes et de comportements nuisibles à la réalisation du changement tels que : la chute du moral des employés, l'insatisfaction envers le travail, des actes de sabotage, l'exode du personnel, l'augmentation du taux d'absentéisme et du taux d'accidents au travail (Cartwright et

Cooper, 1993). En somme, la communication de messages visant à réduire le niveau d'incertitude des employés semble être une condition de l'implantation réussie du changement et nécessite une attention particulière.

1.3 Comment communiquer le changement?

Le contenu des messages et la manière dont ils sont transmis sont susceptibles d'avoir un impact considérable sur les personnes vivant des transformations organisationnelles (Smeltzer et Zener, 1992). Par conséquent, il est possible d'améliorer, par le biais d'un programme de communication efficace, la condition des employés et la performance de l'entreprise en réduisant le niveau d'incertitude individuelle. Ceci nous amène donc à poser les questions suivantes : quelles activités de communication et quels types de messages doit-on diffuser aux employés afin de réduire leur niveau d'incertitude?

Il existe très peu de littérature sur la communication et la réduction de l'incertitude en contexte de changement organisationnel. Cornett-DeVito et Friedman (1995) proposent trois explications à ce manque de recherche, soit : la difficulté d'observer en temps réel des terrains de recherche, les problèmes concernant le consentement des entreprises et la difficulté de généraliser les résultats à cause des caractéristiques particulières à chaque cas.

La littérature sur le changement peut être divisée en deux créneaux : la littérature prescriptive et la littérature scientifique. Dans le premier type, les auteurs, généralement des gestionnaires ou des consultants en développement organisationnel, font des recommandations à partir de leurs expériences personnelles. Dans ce type, de littérature on retrouve une multitude de prescriptions disparates. Par exemple, Berk (1996) propose un plan de communication qui identifie l'ensemble des publics à rejoindre en focalisant particulièrement sur leurs intérêts respectifs dans l'objectif d'émettre la position de l'organisation dans chacun des cas. Perry (1996 : 51-54), pour sa part, suggère que les agents de changement doivent transmettre quatre messages touchant des valeurs communes, soit : «the company is fair [...] we respect you [...] we care about you [...] we're in this together». Hunsaker et Coombs (1988), deux consultants en changement organisationnel proposent dans cet esprit un plan d'intervention en six points. Premièrement, l'organisation doit transmettre le plus possible d'informations à ses employés. Deuxièmement, les dirigeants doivent établir une culture commune aux entreprises impliquées dans le processus. Ensuite, les auteurs conseillent de faire appel

aux services d'un consultant qui peut apporter beaucoup à la nouvelle organisation par ses connaissances techniques et sa position neutre et objective face à la situation. Quatrièmement, ils prescrivent la formation d'un comité d'intégration composé de membres de chacune des organisations. Cinquièmement, les décisions concernant les employés (relocalisation, mise à pied, changement de poste, etc.) doivent être prises le plus rapidement possible. Finalement, les gestionnaires doivent impliquer le maximum de personnes dans les prises de décisions.

En somme, il semble exister autant d'approches qu'il y a d'auteurs. De plus, on constate généralement d'importantes lacunes méthodologiques dans la littérature de type prescriptif. Les auteurs généralisent souvent de façon abusive à partir de leurs expériences et de leurs données. Toutefois, ces textes sont parfois très révélateurs en ce sens qu'ils présentent de façon concrète et vulgarisée les détails du processus de changement. Finalement, Jemison et Sitkin (1986) soulignent que cette littérature, malgré le fait qu'elle néglige souvent des points-clés traités dans la littérature scientifique, fournit d'intéressantes comparaisons entre les différentes techniques managériales (fructueuses et infructueuses) en contexte de changement et suggère de bonnes pistes de recherche.

Très peu de recherches scientifiques ont été faites sur l'incertitude en contexte de changement organisationnel. Cependant, notre recension de la littérature scientifique nous a amené à faire trois constats de première importance concernant la communication et la réduction de l'incertitude en contexte de changement organisationnel. Premièrement, l'implantation d'un changement est un long processus évolutif (Giroux, 1992a) et les besoins des individus lors de leur quête d'informations évoluent au fur et à mesure que se déroule le processus de changement (Isabella, 1990; Cornett-DeVito et Friedman, 1995; Ouimet et Dufour, 1997; Grison, 1998). Deuxièmement, comme Giroux et Dumas (1996), nous avons observé une division entre les auteurs adoptant une perspective managériale (la perspective de ceux qui font le changement) (Lewin, 1947/1972; Isabella, 1992; Cornett-DeVito et Friedman, 1995; Ouimet et Dufour, 1997) et les auteurs qui adoptent une perspective individuelle (la perspective de ceux qui vivent le changement) (Tannenbaum et Hanna, 1985; Isabella, 1990; Cartwright et Cooper, 1993; Kramer, 1993; Grison, 1998).

La comparaison des deux approches révèle que le processus évolutif décrit par ces deux groupes n'est pas le même. En effet, les agents de changement, tournés vers le futur et les nouvelles possibilités, vivent le processus plus rapidement et plus aisément que les employés qui, tournés vers le passé, ont plus de difficulté à s'adapter aux nouvelles représentations organisationnelles (Giroux et Dumas, 1996). Chez les premiers, on assiste à une plus grande considération des questions financières et stratégiques alors que chez les derniers, le changement semble plus relié à des questions d'ordre psychologique (Cartwright et Cooper, 1990). Finalement, un troisième constat concerne les réactions des individus face aux changements. Tous les employés ne réagissent pas de la même façon devant l'implantation de transformations organisationnelles (Howard et Geist, 1995; Mailloux, 1997). En effet, une telle expérience peut entraîner une multitude de réactions disparates allant du refus sans équivoque à l'acceptation du changement comme étant une bonne nouvelle.

1.4 L'évolution des besoins en informations en contexte à de changement organisationnel

À la lumière de ces trois constats, nous allons aborder les besoins en informations des employés et les moyens d'y répondre en contexte de changement organisationnel. Par conséquent, cette section de la revue de littérature sera divisée en trois parties. Premièrement, nous explorerons le modèle évolutif du changement organisationnel tel que vu par les auteurs adoptant une perspective managériale. Deuxièmement, nous étudierons ce même phénomène tel que perçu par les auteurs s'intéressant à la perspective des employés. Finalement, nous réviserons les différents écrits concernant les différentes réactions des individus face à l'avènement de transformations organisationnelles.

1.4.1 La perspective managériale du changement organisationnel

Les auteurs qui s'intéressent à la communication lors du processus de changement organisationnel de la perspective managériale retiennent le modèle psychosocial de base en développement organisationnel de Lewin (1947/1972). En fait, ce modèle décrit les trois phases composant tous changements sociaux permanents. Selon cette approche, «un changement réussi comprend donc trois aspects; la *décrystallisation* [...] le *déplacement* [...] et la *crystallisation* de la vie de groupe» (Lewin, 1947/1972 : 275). Ces auteurs de la perspective managériale proposent ainsi des programmes de divulgation d'informations aux employés selon ces étapes.

La décrystallisation

Cette phase est certes la plus importante et la plus traitée chez les auteurs adoptant une perspective managériale. La décrystallisation débute généralement lors de l'annonce officielle du changement aux membres de l'organisation. Toutefois, elle peut, dans certains cas, débiter avant même cette annonce s'il existe suffisamment de rumeurs fondées (par exemple : variations de l'action en bourse, absence prolongée du président; visite de dirigeants d'entreprises rivales dans l'organisation, etc.). Il importe ici de noter que l'annonce revêt une importance toute particulière puisqu'elle est en grande partie déterminante de l'attitude que les employés adopteront envers le changement. La façon dont les gens apprennent l'éventualité d'une transformation organisationnelle les influence tout au long du processus (Isabella, 1990). Giroux (1999 : 23) fait état du caractère particulier de l'annonce du changement :

«Une annonce claire favorise la compréhension du changement. Le nouvel énoncé identitaire, s'il sait démontrer la nécessité du changement et présenter un projet crédible et positif, peut être mobilisateur (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Il doit toutefois, dans la description de la future histoire de l'organisation, offrir un espace de reconnaissance pour tous les acteurs susceptibles d'être impliqués dans le scénario proposé. Le contenu de l'annonce est important mais aussi la manière dont celle-ci est faite. Le choix du porte-parole et du média sont significatifs. Ils sont des messages révélateurs de l'attitude des dirigeants et fournissent aux employés des indices de la forme que prendra le changement à venir».

Les recherches de Schweiger et Denisi (1991) démontrent que communiquer clairement ses intentions dès l'annonce du changement ne réduit pas l'incertitude, mais en arrête du moins la progression :

«Uncertainty and its associated outcomes did not decline, but they stopped increasing, and over time, perceptions of the company's trustworthiness, honesty, and caring and self-reported performance actually began to improve and move back towards their preannouncement levels» (Schweiger et Denisi, 1991 : 129).

De plus, Richardson et Denton (1996) mentionnent que la prise de connaissance du changement par des sources externes est la principale raison des échecs lors de l'implantation d'un changement organisationnel. Ceci entraîne un climat de méfiance et de suspicion et, conséquemment, une résistance au changement chez les membres qui interprètent ce message comme une preuve de l'indifférence des dirigeants envers leurs préoccupations.

Lors de la phase de décristallisation, la tâche des gestionnaires est donc de fournir des éléments de justification concernant la nécessité du changement et de sécurisation pour les employés (Ouimet et Dufour, 1997). En fait, l'objectif des gestionnaires lors de cette phase est de préparer les individus à la mise en œuvre du changement.

Tel que mentionné auparavant, l'imminence d'un changement organisationnel suscite d'abord chez les employés des questions d'ordre personnel (Bastien, 1989). Ainsi, les membres de l'organisation se demandent dans un premier temps ce que le changement va représenter pour eux (Isabella, 1992). Par conséquent, l'organisation doit adopter, selon Ouimet et Dufour (1997), une stratégie communicationnelle relationnelle-empirique, où dans un discours convaincant, les dirigeants démontrent la pertinence du changement et sa faisabilité par les membres.

Plus précisément, la justification requiert d'abord que l'organisation fasse état de sa situation actuelle et en démontre l'inadéquation. Par la suite, elle doit offrir une représentation de ce qu'elle désire devenir et établir la pertinence d'une telle décision (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Argyris (1994) souligne que le questionnement des employés peut même nécessiter que l'organisation justifie les raisons pour lesquelles elle a choisi sa forme actuelle en premier lieu.

La communication doit donc être uniforme et demande une implication constante de la part des dirigeants (Tannenbaum et Hanna, 1985). Toutefois, la tâche des agents de changement s'avère souvent complexe puisqu'ils doivent éviter toutes formes de confusion possibles dans un contexte d'incertitude : «Because individuals are wrestling with assembling puzzle pieces, managers must be alert to their own confusion as well as to the confusion of others during this period» (Isabella, 1992 : 63). L'organisation qui ne peut justifier la pertinence des transformations proposées échouera dans sa mise en œuvre puisque les individus ne s'impliqueront pas dans la démarche de changement (Rousseau, 1996).

Les gestionnaires ont aussi la responsabilité d'émettre des messages visant la sécurisation des employés. En effet, les individus doivent d'abord comprendre ce qui se passe afin de se sentir à l'aise avec le futur de leur entreprise et leur place au sein de celle-ci. Ils se demandent alors : «est-ce que je conserve mon emploi?» Tel que mentionné auparavant, selon les auteurs, il n'existe pas de bons moments pour procéder aux mises à pied. La question des mises à pied en contexte de changement

organisationnel devrait être considérée aussi tôt que possible afin de réduire le niveau d'incertitude des employés que l'organisation compte conserver (Ashkenas, DeMonaco et Francis, 1998).

Smeltzer (1991 : 22) souligne d'ailleurs que les mauvaises nouvelles doivent aussi faire partie des messages transmis aux employés : «admitting that all is not sweet is appreciated. Ignoring or trying to make negative news appear positive is not appreciated». En effet, pour maintenir sa crédibilité, la direction de l'organisation doit communiquer autant les risques et les pertes que les possibilités et les gains qu'implique la mise en œuvre du changement. Argyris (1994) rapporte que plusieurs gestionnaires censurent leurs propos afin de préserver le moral des employés. À la lumière des recherches de cet auteur, la censure d'événements négatifs ainsi que l'emphase sur les aspects positifs sont des comportements non-productifs :

«First, it overlooks the critical role that dissatisfaction, low morale, and negative attitudes play in giving an accurate picture of organizational reality, especially with regard to threatening or sensitive issues. [...] Second, it condescendingly assumes that employees can only function in a cheerful world, even if the cheer is false» (Argyris, 1994 : 85).

D'autres informations doivent aussi être divulguées lors de la phase de dé cristallisation afin de justifier les transformations proposées et de sécuriser les individus. Matteson et Ivancevich (1990) proposent une stratégie de communication qu'ils nomment *Realistic Merger and Acquisition Previews* dans le but de réduire l'incertitude et le stress vécus dans l'organisation. Selon cette stratégie :

«Employees should be presented with information on what they can expect in terms of organizational goals; management style; changes in work schedules, benefits, compensations; implications regarding job security, career paths and opportunities and training and development plans; and, any significant alterations in company philosophy and organizational culture and expectations» (Matteson et Ivancevich, 1990 : 152).

Bref, les gestionnaires doivent fournir des informations sur le déroulement du changement et exprimer leurs attentes et leurs craintes (Giroux et Dumas, 1996). Cela facilite la construction d'une représentation de la future organisation chez les employés. Pour les aider dans ce processus, Isabella (1992) conseille aux gestionnaires d'avoir recours à des narrations d'événements organisationnels antérieurs, par exemple des situations où des changements difficiles ont été réussis ou avortés, afin d'offrir un modèle à imiter ou à ne pas imiter. L'auteur fait remarquer que les gens se sentent plus à l'aise et

s'identifient plus facilement lorsque l'on fait référence à d'anciennes situations qu'ils ont vécues.

La majorité des auteurs sont conscients de la nature paradoxale de la communication du changement, c'est-à-dire de la difficulté pour les gestionnaires de communiquer abondamment au moment où les employés en ont le plus besoin. Par conséquent, ils réalisent que la divulgation complète de l'ensemble des informations ci-haut mentionnées peut s'avérer problématique. Ainsi, plusieurs soulignent explicitement le fait que les gestionnaires doivent communiquer les informations dès que possible, et ce, même s'ils doivent présenter des énoncés incomplets (Isabella, 1990; DiFonzo et Bordia, 1998). Schweiger et Denisi (1991 : 111) justifient cet énoncé de la façon suivante :

«Top management often does not know exactly what will happen until far into a merger or acquisition process, and so realistic communication may be impossible. A management might prefer communicating nothing to communicating information that might later turn out to be incorrect. Perhaps managers should communicate what they know and insure that employees are never intentionally deceived. They can offer to answer questions and explain why some questions cannot be answered».

Ceci nous ramène donc au besoin de sécurisation. En fait, les gestionnaires ne peuvent se permettre de garder le silence lors de la mise en œuvre du changement (Cornett-DeVito et Friedman, 1995). Un pareil comportement génère de l'anxiété et de la méfiance chez les employés qui sont laissés à eux-mêmes (Elsass et Veiga, 1994). Comme Isabella (1990 : 16-17) le propose également :

«In the absence of alternative information from upper management, organizational members have a heightened sensitivity to any information that suggests or could be construed as suggesting the inevitability of an event. Rumors provide that concrete something around which they can begin to construct an interpretational portrait».

Cependant, cette stratégie ne s'avère guère efficace en ce qui a trait à la réduction de l'incertitude puisque les rumeurs se concentrent généralement sur des informations négatives et souvent inadéquates (Schweiger et Denisi, 1991). En fait, les individus ont tendance à construire les pires scénarios en ce qui a trait au futur (Bastien, 1989; Elsass et Veiga, 1994). Ainsi, les auteurs suggèrent aux gestionnaires d'adopter une stratégie d'anticipation des rumeurs et de communication transparente dès le début de la phase de dé cristallisation afin d'atténuer les craintes et afin de rassurer les individus (Isabella, 1992). Leurs prescriptions concordent avec la théorie de la réduction de l'incertitude qui affirme la présence d'un lien causal entre la présence de rumeurs, un haut niveau d'incertitude et une stratégie de communication pauvre (DiFonzo et Bordia, 1998).

Le déplacement

Cette phase du processus constitue en fait la période de réalisation du changement. Selon Isabella (1992) le questionnement des membres passe alors du point de vue personnel (qu'est-ce que le changement va représenter pour moi?) à un point de vue professionnel (qu'est-ce que le changement va représenter pour mon travail?). Selon Cornett-DeVito et Friedman (1995), lors de cette étape, tous les membres de l'organisation recherchent de l'information dans le but de comprendre les nouvelles règles du jeu et pouvoir correctement remplir leurs tâches. C'est ce que confirment Ouimet et Dufour (1997) qui avancent qu'à ce moment là, les besoins des employés sont d'apprendre et de participer. L'organisation doit alors s'engager, selon eux, dans une stratégie communicationnelle normative-rééducative :

«Il s'agit pour les employés vivant le changement de s'insérer dans un processus de rééducation visant le désapprentissage d'anciennes normes *«attitudinales»* et comportementales au profit de l'apprentissage de nouvelles, mieux adaptées aux nouveaux défis et besoins de l'entreprise» (Ouimet et Dufour, 1997 : 37).

L'implantation du changement nécessite l'altération de croyances, attitudes, intentions et comportements chez les individus (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993) et l'organisation doit fournir les nouveaux cadres d'interprétation afin que ceux-ci comprennent les valeurs de la nouvelle organisation (Isabella, 1990). En fait, Isabella (1992) soutient que les gestionnaires doivent interpréter eux-mêmes leurs messages puisque les anciens cadres de référence des individus ne correspondent plus à la réalité. En communiquant à la fois les messages de changement et les nouveaux cadres de références, les gestionnaires s'assurent une plus grande adhésion des individus à la nouvelle réalité.

Plus concrètement, Kramer (1993) affirme que les individus ont besoin de remplir quatre tâches dans leur quête d'informations afin de pouvoir s'adapter au nouveau système. Ainsi, ils doivent : 1) amasser suffisamment d'informations concernant les tâches afin de pouvoir travailler adéquatement; 2) développer les relations interpersonnelles nécessaires pour fonctionner; 3) construire et clarifier les attentes concernant les nouveaux rôles et les nouvelles relations; 4) développer des cadres de référence nécessaires pour comprendre le nouveau système social qu'ils viennent de rejoindre.

Les gestionnaires doivent donc, lors de la phase de déplacement, communiquer des informations concrètes concernant les changements en matière de technologies, méthodes et procédures et expliquer quelles sont les connaissances, capacités et habiletés requises pour faire face à ces changements (Richardson et Denton, 1996). Schweiger et Denisi (1991) proposent d'ailleurs à cet égard une stratégie communicationnelle qu'ils nomment *Realistic Job Previews*. Ces prévisions diffèrent de celles des *Realistic Merger and Acquisition Previews* présentées par Matteson et Ivancevich (1990) puisqu'elles se concentrent essentiellement sur les préoccupations des employés concernant les tâches et les responsabilités de chaque personne sans tenir compte des questions organisationnelles d'ordre plus général : «Realistic job previews provide complete and realistic information about a job, including both its positive and negative aspects» (1991 : 112). Cette stratégie remplit deux fonctions primordiales, soit : 1) réduire le niveau d'incertitude par la communication d'informations concrètes (apprentissage); 2) rassurer les employés en montrant que l'organisation se préoccupe de leur bien-être (continuation de la sécurisation).

Selon Isabella (1992), ces informations doivent être communiquées et expérimentées le plus tôt possible. En effet, plus les gestionnaires tardent à transmettre les nouvelles règles et procédures, plus il devient difficile pour les membres de les implanter. Les modifications cognitives et comportementales nécessitent une longue période d'adaptation et d'apprentissage. En fait, les individus tentent généralement de faire correspondre leurs anciennes expériences avec la nouvelle réalité (Rousseau, 1996). Par conséquent, les gestionnaires doivent communiquer clairement et rationnellement les nouvelles règles et procédures de travail afin d'empêcher que les individus ne reprennent leurs anciennes routines (Isabella, 1992).

La stratégie communicationnelle normative-rééducative implique donc une participation accrue des gestionnaires. Ces derniers ne doivent plus seulement décrire le changement, mais ils doivent aussi montrer comment ils le vivent (Ouimet et Dufour, 1997). Bastien (1989) a prouvé dans son étude sur la communication en contexte de F/A que la conformité entre la communication et le comportement des gestionnaires est inversement corrélée à l'incertitude individuelle. En d'autres termes, les employés s'attendent à ce que les gestionnaires soient les premiers à appliquer les nouvelles règles du jeu. Ainsi, les dirigeants doivent communiquer les nouvelles règles de l'organisation transformée, les appliquer et solliciter un engagement envers celles-ci (Rousseau, 1996).

Selon Armenakis, Harris et Mossholder (1993 : 689), les gestionnaires doivent s'assurer un meilleur apprentissage en faisant la promotion de la participation des membres. Ceux-ci retirent généralement plus des expériences vécues que des discours :

«Change agents can also manage opportunities for organizational members to learn through their own activities [...] The message generated by active participation is essentially self-discovered (Fishbein and Azjen, 1975). This source of information is advantageous since individuals tend to place greater trust in information discovered by themselves».

La cristallisation

Cette dernière phase survient généralement six mois après la création de la nouvelle organisation (Isabella, 1990). Deux thèmes reviennent régulièrement dans la littérature sur ce sujet soit : la constance et la cohérence. Selon Bastien (1989), les individus sont plus attentifs en contexte de changement organisationnel et sont plus susceptibles d'être sensibles à un manque de cohérence de la part des dirigeants. En fait, la plupart des auteurs avancent que les gestionnaires ne doivent pas abandonner leurs efforts communicationnels à ce moment-là même si les membres de l'organisation ont déjà commencé à expérimenter la nouvelle réalité (Kramer, 1993; Rousseau, 1996). Une cohérence doit être maintenue entre leur discours et la nouvelle réalité. Selon Lewin, (1947/1972) les gestionnaires doivent assurer la consolidation de la nouvelle réalité organisationnelle puisque tout objet déplacé de son état originel, tend naturellement à y revenir (concept de l'inertie), à moins qu'une force contraire ne l'en empêche. Par conséquent, les gestionnaires doivent, selon Ouimet et Dufour (1997 : 36) :

«adopter une stratégie rétroactive-contingente, à savoir : transmettre aux employés l'évaluation des résultats obtenus et, subséquemment, renforcer les dispositions et les comportements de ceux-ci à la base d'une pratique adéquate du changement ou d'ajustements susceptibles de l'améliorer».

Pour faire la transition entre la phase de déplacement et celle de cristallisation, les employés ont besoin d'évaluation et de reconnaissance, ou encore de communication de soutien comme le mentionnent Cornett-DeVito et Friedman (1995). En fait, la tâche du gestionnaire est alors de renforcer les nouveaux comportements (Grison, 1998) en reconnaissant les investissements personnels des membres dans le processus de changement. Les messages doivent donc contenir des mots de félicitations et aussi de regrets en ce qui a trait aux pertes encourues par la réalisation du changement (Kramer, 1993).

Le succès des activités d'évaluation lors de la phase de cristallisation est une condition de la réussite du changement. Tout d'abord, les gestionnaires doivent encore souligner les aspects positifs et négatifs du changement réalisé et identifier les problèmes potentiels (Argyris, 1994) pour ainsi éviter aux employés les mauvaises surprises et les frustrations. Ils doivent ensuite communiquer les stratégies envisagées pour remédier aux problèmes, ce qui permet aux individus de s'ajuster (Isabella, 1992). Les gestionnaires doivent permettre aux individus de faire un bilan du changement. Ceux-ci doivent être en mesure de répondre à la question : qu'est-ce que le changement représente après tout? (Isabella, 1992).

Rousseau (1996) affirme que tant que les employés ne sont pas conscients de la «mort» de leurs anciennes représentations, la nouvelle réalité n'existe pas vraiment pour eux. Afin de réaliser cette prise de conscience, les dirigeants peuvent créer des événements communicationnels (par exemple : tables rondes, forums de discussion, etc.) où les individus peuvent évaluer le changement. Lorsque les individus seront en mesure de prendre du recul et de regarder l'avant et l'après du processus du changement, ils devraient normalement cesser leur quête d'informations et leur niveau d'incertitude devrait revenir à son niveau initial (Berger et Calabrese, 1975).

En résumé, les auteurs de la perspective managériale décrivent différentes activités de communication selon les trois phases de changement décrites par Lewin (1947/1972). Premièrement, la décristallisation revêt une importance particulière puisque l'on y retrouve l'annonce de la transformation organisationnelle. Lors de cette phase, les gestionnaires doivent justifier le choix de la stratégie et sécuriser les employés qui s'interrogent à propos de leur futur au sein de l'entreprise. Leur tâche peut s'avérer complexe puisqu'ils ne disposent pas toujours de l'ensemble des informations nécessaires à ce stade du changement. Deuxièmement, la phase de déplacement constitue la période de mise en œuvre du changement. Les membres ont alors besoin d'apprendre les nouvelles règles et procédures et de participer à la concrétisation du changement. Les gestionnaires doivent donc fournir les informations nécessaires aux individus afin que ceux-ci puissent procéder à l'altération de leurs schémas cognitifs et à la modification de leurs pratiques. Finalement, la phase de cristallisation complète le processus de changement. Lors de cette période, l'effort communicationnel des gestionnaires ne doit pas être abandonné alors que les membres de l'organisation ont besoin d'être évalués et de se sentir reconnus. Ceci facilite le renforcement de leurs nouveaux comportements.

1.4.2 La perspective des employés

Notre recension de la littérature nous a amenés à constater une importante différence entre la perspective managériale et la perspective des employés quant au processus de changement. Plusieurs dirigeants préoccupés par la réalisation du changement ne font pas une priorité de la question des ressources humaines (Hunsaker et Coombs, 1988). À cause des exigences de confidentialité durant les discussions pré-changement, ils concentrent généralement leurs efforts à régler rapidement les questions légales et financières (Cartwright et Cooper, 1990).

Comme le souligne Grison (1998), cette tendance à minimiser l'impact du changement sur les individus se reflète dans la littérature de la perspective managériale. Ainsi, d'après Giroux et Dumas (1996 : 1) les auteurs adoptant cette perspective :

«s'intéresse[nt] surtout à la démarche de planification des décideurs qui doivent choisir un mode d'intégration (Pablo, 1994), fixer des objectifs, élaborer des programmes de mise en œuvre et des plans de communication [...] le point de vue micro, c'est-à-dire celui des individus en interaction, est secondaire. En fait, on ne s'intéresse aux réactions des employés face au programme d'intégration que dans la mesure où ces réactions facilitent ou inhibent la réalisation du changement».

La littérature de la perspective des employés montre que le processus de changement est plus complexe, plus long et ne suit pas le même rythme chez les employés que chez les gestionnaires et les dirigeants. Les employés doivent passer à travers des étapes supplémentaires. Le nombre de phases supplémentaires varie cependant d'un auteur à l'autre. Toutefois, nous avons retenu trois phases vécues par les employés, soit l'anticipation, le détachement et le bilan qui viennent compléter les phases du processus de changement présentées dans la section précédente.

L'anticipation

Les auteurs adoptant la perspective managériale traitent le phénomène des rumeurs de pré-changement comme une variable potentiellement nuisible à la mise en œuvre du changement. Chez les auteurs s'intéressant au point de vue de ceux qui vivent le changement, on regarde plutôt les rumeurs antérieures au changement comme étant la première phase de préparation des individus aux transformations :

«What people are trying to do during this phase of change is assemble a reasonable picture of understanding [...] Though never complete, and always tenuous, such a picture begins to prepare individuals for the eventuality of the change» (Isabella, 1992 : 61).

En fait, la phase d'anticipation vient bousculer l'état d'équilibre initial où l'entreprise fonctionne de manière stable et efficace où les membres connaissent bien leur rôle et leurs responsabilités (Grison, 1998). Ainsi, la phase d'anticipation est généralement accompagnée d'un choc. On peut constater durant cette phase des réactions de rejet et de déni du changement. Les individus perçoivent alors le changement comme une menace (Tannenbaum et Hanna, 1985). Matteson et Ivancevich (1990 : 145) expliquent ce phénomène de la manière suivante :

«Concerns grow out of employee perceptions of what might happen and how their careers will be affected, and lead in turn to anticipatory stress [...] People respond to their perceptions of the changes rather than to the actual and objective changes themselves».

Cartwright et Cooper (1993) précisent que l'incertitude individuelle a un effet amplificateur sur le stress, c'est-à-dire que l'incertitude causée par le changement cause souvent plus de stress que le changement lui-même lors de cette phase. Ainsi, les membres se concertent afin de recueillir le plus d'indices possibles concernant l'éventualité d'un changement (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Toutefois, comme le souligne Isabella (1990), ils ne disposent que de rumeurs, d'intuitions, de soupçons et de parcelles d'informations pour construire collectivement leur représentation du futur qui les attend. Les niveaux d'incertitude et de stress chez les employés sont donc très élevés. La phase d'anticipation se termine lorsque l'organisation communique officiellement le changement organisationnel, produisant ainsi une transition chez les employés qui passent de l'anticipation à la confirmation de l'événement. «Shifting to confirmation [...] bring[s] an end to anticipatory speculation, and it also begins the unfreezing process in preparation for change» (Isabella, 1990 : 30).

Le détachement

Cette phase est sans doute la plus importante et celle qui distingue le plus la perspective des employés de la perspective managériale dans l'élaboration d'un modèle de processus du changement. On la retrouve dans plusieurs études sous différentes appellations : deuil (Rousseau, 1996; Giroux, 1998), détachement, «letting go» (Tannenbaum et Hanna, 1985) ainsi que transition (Grison, 1998). En fait, ces différentes appellations renvoient toutes au fait que «le changement implique la fin d'un état et le début d'un autre, un processus de destruction et de reconstruction» (Woolsey-Biggart, 1977, cité dans Giroux, 1998 : 156). Comme nous l'avons vu antérieurement, dans un contexte de changement organisationnel, les individus ressentent le besoin de s'accrocher à leurs anciennes représentations (Rousseau, 1996). Cartwright et Cooper (1993)

décrivent ce besoin comme étant une impulsion conservatrice et nostalgique. Ce type de comportement remplit cinq fonctions majeures selon Tannenbaum et Hanna (1985 : 110) :

- «1. Holding on can provide an illusion of security, stability, or predictability.
2. Holding on can provide often obscure secondary gains in painful situations.
3. Holding on can ensure that some personal needs will be met.
4. Holding on can continue the personal and/or social functionality of a way of seeing or doing things.
5. Holding on can permit one to avoid the work and frustration of breaking old habits and ingrained patterns».

Par conséquent, ces auteurs maintiennent que les individus doivent dépasser le besoin de s'attacher aux anciennes représentations et faire le deuil de celles-ci afin de pouvoir réaliser le changement organisationnel (Tannenbaum et Hanna, 1985; Rousseau 1996). La réussite du changement n'est donc possible que si les individus renoncent au passé et déconstruisent leurs engagements précédents (Giroux et Dumas, 1996). Cependant, tous ne vivent pas la phase de détachement de la même façon et avec la même intensité. Tannenbaum et Hanna (1985) affirment que plus l'individu doit se détacher d'éléments centraux à son identité, plus il expérimente de «petites morts». Dans le même ordre d'idée, Giroux (1998) soutient que plus les personnes se sont investies dans leur travail, plus elles sont affectées par le changement à cause de leur plus grande identification à l'entreprise.

La phase de détachement renvoie à des pertes. Giroux (1998) qui s'inspire de l'ouvrage de Barbara Sourkès (1982) sur le deuil, décrit quatre formes de pertes dans le changement organisationnel, soit : la perte de contrôle, la perte de relations, la perte d'identité et la perte de sécurité. Premièrement, la perte de contrôle sous-entend le bris du *status quo* qui place l'individu face à une nouvelle réalité qu'il ne comprend pas instantanément. Il a généralement une faible compréhension des raisons motivant le changement et exerce relativement peu de pouvoir sur la prise de décisions. Deuxièmement, la perte de relations réfère aux modifications dans les affectations de tâches ainsi qu'aux mises à pied qui accompagnent souvent la mise en œuvre d'un changement organisationnel. L'implantation d'une telle stratégie organisationnelle transforme les milieux de travail en brisant les dynamiques existantes soit par le départ (volontaire ou involontaire) de certains individus, soit par l'arrivée de nouveaux collègues. Troisièmement, la perte d'identité est reliée à l'incapacité pour le membre d'appliquer dans la nouvelle organisation, ses anciens schémas interprétatifs relatifs à la définition de soi. Ceci peut : «plonger l'individu dans un sentiment de désorientation. Il perd ses repères habituels et ne sait pas encore dans quelle direction aller. Il ne sait plus quel sens donner

à ses actions, il ne croit plus en ses capacités» (Grison, 1998 : 48). Finalement, la perte de sécurité provient de la remise en question du rôle de l'individu et de sa place au sein de l'entreprise (Giroux, 1998). Celui-ci perd son univers familier et confortable.

Rousseau (1996) explique que les pertes ressenties sont plus importantes que la satisfaction perçue des gains émanant des transformations puisque le changement n'est pas complété lors de la phase de détachement et que peu de gains sont alors facilement perceptibles. Ceci explique en partie pourquoi les individus ont besoin de support et d'une plus longue période d'adaptation pour faire le deuil de leurs anciennes représentations et pouvoir, par la suite, s'approprier le changement. En somme, le concept de détachement va au-delà de la prise de conscience par un individu que ses schémas interprétatifs ne collent plus à la réalité, il nécessite le deuil ou la déconstruction de ses schémas :

«La transition est un processus interne qui suppose une maturation psychologique de l'individu. Elle fait appel à la dimension affective et émotionnelle ce qui la rend plus difficile à accepter et entraîne souvent des craintes et des résistances» (Grison, 1998 : 47).

Au niveau communicationnel, ceci implique que les changements doivent être communiqués un à un, permettant ainsi aux individus d'intégrer complètement une transformation avant d'en introduire une nouvelle (Bastien, 1989). En somme, le facteur temps semble être la variable-clé dans la phase de détachement alors que les individus doivent «apprendre» à vouloir réaliser le changement (Bastien, 1989).

Le bilan

La phase de bilan ressemble à la phase de cristallisation puisqu'elle implique, elle aussi, l'évaluation du changement. Toutefois, la phase de bilan chez les employés est beaucoup plus longue que le processus de cristallisation décrit précédemment :

«As managers test and experiment with a construed reality that moves beyond the traditional boundaries of past sense making, there comes a growing, concrete realization of permanent changes wrought and the consequences those changes and the event itself have had for the organization and its members» (Isabella, 1990 : 25).

En fait, la subtilité qui différencie cette phase de celle de la cristallisation se situe au niveau de l'expérimentation et de l'acceptation. Les membres de l'organisation font plus qu'évaluer le changement, ils le vivent quotidiennement. «Les individus ont établi de nouveaux repères et se sont accommodés des modifications de l'environnement» (Grison, 1998 : 48). Giroux et Dumas (1996) parlent d'internalisation lorsque les membres se reconnaissent comme un groupe et s'identifient à la nouvelle organisation. Lors de cette

phase, les auteurs mentionnent l'assimilation et la routinisation comme variables favorisant l'internalisation du changement. La phase du bilan est donc un processus plus long que la cristallisation puisque chaque individu doit expérimenter à son rythme la réalité modifiée. Isabella (1990) soutient que cette phase peut durer jusqu'à quatre ans suite à la réalisation du changement. Finalement, soulignons que les membres ont généralement tendance à minimiser l'impact de la crise après-coup, de façon à rationaliser et à oublier les bouleversements émotionnels qu'elle a provoqués chez eux (Grison, 1998).

En résumé, les auteurs qui adoptent la perspective des employés présentent une séquence beaucoup plus longue et plus complexe du processus de changement. Bien que le nombre de phases supplémentaires varie d'un auteur à l'autre, nous en avons retenu trois qui, selon nous, complètent avec les trois phases de la perspective managériale, le processus de changement.

Premièrement, l'anticipation constitue réellement la première phase de toutes transformations organisationnelles. En effet, les individus commencent déjà à ce stade à s'interroger sur la possibilité d'un changement. Cela les amène à revoir leur représentation de l'organisation. Ils peuvent à l'aide des rumeurs et des parcelles d'informations disponibles débiter une démarche d'élaboration d'une représentation de la future organisation. Toutefois, ils ont généralement tendance à s'imaginer les pires scénarios. Deuxièmement, le détachement est la phase la plus importante selon ces différents auteurs. Il s'agit en fait d'une période relativement longue (suivant le rythme de chaque personne) où les individus ressentent le besoin de s'accrocher à leurs anciennes représentations. La communication sert alors d'outil pour les accompagner dans le processus de deuil. Dans ce processus, ils se détachent de leurs anciennes représentations et acceptent la nouvelle réalité organisationnelle (sa mission, ses valeurs, ses règles, etc.). La phase de détachement est donc un processus de maturation où la variable temps constitue un facteur primordial. Finalement, l'étape de bilan se résume en la routinisation, l'évaluation et l'appropriation des nouveaux «patterns» de travail.

1.5 Les différentes interprétations du changement

Notre revue de littérature décrit jusqu'ici un portrait général du processus de changement organisationnel et les stratégies communicationnelles à la disposition des gestionnaires pour réussir son implantation. Nous sommes toutefois conscients que tous les individus ne réagissent pas de la même façon face au changement. En effet, selon Howard et Geist (1995), la position des membres face au changement peut être définie comme un discours qui révèle leurs croyances individuelles, leurs valeurs et leurs perceptions des normes culturelles. Ainsi, l'interprétation du changement diffère d'une personne à l'autre puisqu'elle renvoie à la représentation mentale que l'individu a, tant de la réalité que de lui-même, dans le nouveau contexte (Ouimet et Dufour, 1997). Comme le mentionnent Mossholder, Settoon, Armenakis et Harris, (2000 : 221) : «Events are interpreted as harmful or beneficial depending on individuals' personal goals and whether they are perceived to disrupt or facilitate their goal progress». Pour certains, l'événement constitue une menace, pouvant même causer le départ volontaire de quelques individus (Giroux, 1992b), tandis que pour d'autres, il peut s'agir d'une possibilité d'avancement de carrière (Ivancevich Schweiger et Power, 1987). Le membre adopte donc une position lorsqu'il évalue, rationalise et explique ses choix par rapport au changement (Howard et Geist, 1995).

D'autres éléments sont aussi susceptibles d'influencer le degré d'incertitude vécu par les individus et conséquemment, leur interprétation du changement. Premièrement, Matteson et Ivancevich (1990) soutiennent que l'avancement au plan professionnel constitue un facteur qui affecte grandement la perception des transformations organisationnelles. En effet, les membres à mi-chemin de leur carrière sont plus déstabilisés par l'avènement du changement. Ceci est principalement dû au fait qu'ils démontrent généralement une plus grande identification à l'ancienne entreprise dont ils doivent faire le deuil comparativement à leurs collègues plus jeunes ou près de la retraite. Finalement, Zeffane et Duncan (1993) avancent que le phénomène de l'incertitude est inversement corrélé à la position d'un membre dans la hiérarchie organisationnelle. En effet, ces chercheurs attestent que plus un acteur occupe un poste élevé dans la hiérarchie organisationnelle, plus il a accès à l'information. Cet accès à l'information réduit donc son incertitude face à la nouvelle situation. Soulignons aussi que le rythme de ce processus varie selon les capacités cognitives (capacités à recueillir et à traiter les informations relatives au changement) et les dispositions émotionnelles des individus. Elsass et Veiga (1994 : 438) qui étudient l'importance des changements culturels en

contexte de F/A confirment ce point : «Just as groups or individual may acculturate in different ways, each may also experience vastly different rates of acculturation, from a few weeks to several years».

Howard et Geist (1995) proposent ainsi une typologie des différentes positions face au changement à partir de deux axes, soit : l'acceptation versus le refus du changement ainsi que le degré d'autonomie perçu. Le premier axe désigne l'interprétation du changement comme un événement positif ou négatif. Le deuxième axe, quant à lui, désigne la capacité de l'individu à adopter une stratégie d'adaptation proactive ou passive selon le degré d'autonomie qu'il peut avoir face à l'événement. Les quatre positions proposées par Howard et Geist (1995) sont : l'invincibilité, la diplomatie, la trahison et la défection. Le *membre invincible* démontre une acceptation du changement et une disposition à l'action pour créer les conditions optimales pour la réussite de son implantation. Il vit un faible niveau d'incertitude et accepte le discours officiel sans le remettre en question. Le *membre diplomate* accepte le changement sans toutefois en prôner les avantages. Il n'adopte pas de position ferme et oscille entre l'acceptation et le refus du changement ce qui lui permet de défendre ses intérêts sans devoir renier le discours dominant. Le *membre trahi* n'est pas d'accord avec le changement, mais l'accepte en pratique puisqu'il ne voit pas d'autres alternatives. Il se considère vulnérable face à la situation et adopte ainsi un comportement passif afin de répondre aux exigences de l'organisation. Quatrièmement, le *transfuge* (défection) rejette activement le changement et quitte l'organisation. Cette position implique donc une distanciation complète du membre par rapport à l'entreprise (Howard et Geist, 1995). Finalement, Mailloux (1995) propose une cinquième position, celle des *contestataires*, où les employés n'approuvent pas la stratégie organisationnelle et refusent catégoriquement de collaborer à l'implantation du changement. Ils sont résistants au changement et contestent de façon active en refusant par exemple de fournir des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise : «cela représente donc une forme de sabotage» (Mailloux, 1997 : 90).

En conclusion, la réaction des gens face au changement relève d'éléments personnels et distincts à chaque individu. Ainsi, «une personne dotée d'un sentiment de contrôle interne est plus susceptible que d'autres de percevoir une situation ambiguë comme étant contrôlable» (Ouimet et Dufour, 1997 : 28). De plus, les ressources externes en matière de soutien social (par exemple : famille, amis, etc.) vont aussi influencer la vision que les individus ont du changement en favorisant la consolidation de l'estime de

soi. Le fait de pouvoir discuter de ses problèmes avec sa famille ou ses amis peut absorber une partie des effets négatifs des facteurs «stresseurs» et abaisser le niveau d'incertitude (Ouimet et Dufour, 1997). À la lumière de l'étude menée par Cartwright et Cooper (1993) cette stratégie est la plus populaire chez les individus en contexte de changement. Finalement, Mailloux (1997 : 85) affirme que les collègues de travail apportent aussi un soutien moral et constituent une importante source de réconfort pour plusieurs employés au cours du processus de F/A : «les multiples discussions avec les anciens collègues, à propos des changements provoqués par la F/A, permettent d'échanger et de créer un sentiment de solidarité face à cette situation éprouvante».

1.6 Problématique et cadre théorique

À la lumière de la revue de littérature présentée ci-dessus, il apparaît évident que la mise en œuvre du changement dépend autant de la compréhension et de la gestion des émotions des membres de l'organisation que des analyses stratégiques et financières (Vince et Broussine, 1996). Par conséquent, le phénomène qui retient le plus notre attention est celui de l'incertitude individuelle en contexte de F/A transfrontalière. Ainsi, notre question de recherche est :

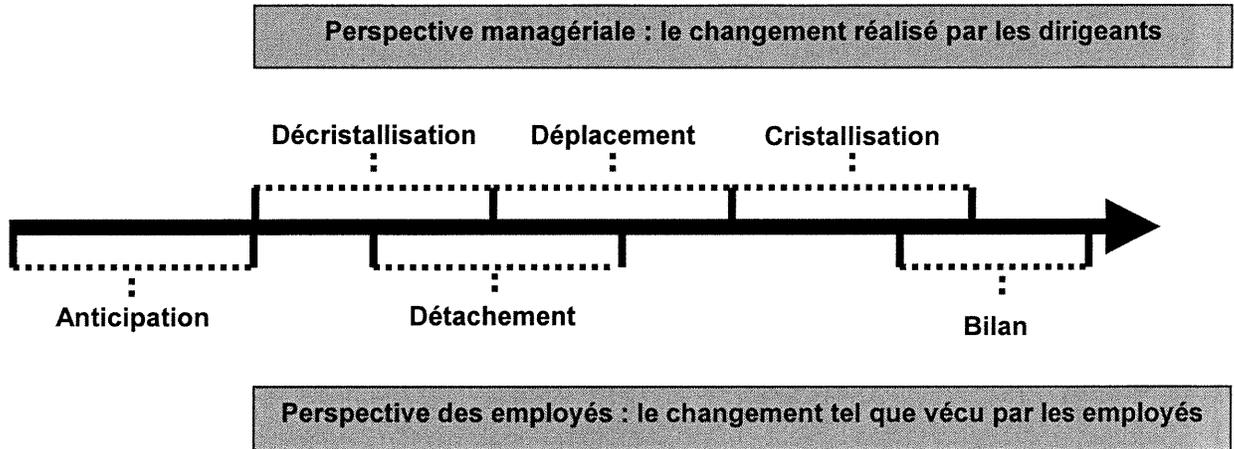
Comment évolue la communication lors de la mise en œuvre d'une fusion ou d'une acquisition transfrontalière afin de réduire l'incertitude des membres de l'organisation?

Notre but est d'étudier comment les gestionnaires communiquent dans le contexte de l'implantation d'une F/A transfrontalière : quelles activités de communications sont réalisées, comment évoluent les messages et quelles sont les stratégies discursives déployées lors de ces activités de communication? Nous croyons que l'étude et la compréhension de ce modèle communicationnel constituera un apport significatif aux recherches et travaux sur la communication en contexte de F/A transfrontalière.

À la lumière de notre revue de littérature nous sommes en mesure de construire un modèle évolutif du changement organisationnel qui se fait autant représentatif des études adoptant l'approche managériale que de celles adoptant la perspective des employés (voir figure 2). Ce modèle est constitué des six phases présentées antérieurement dans notre recension des écrits. Un premier regard au schéma confirme visuellement que la vision managériale aborde le processus de changement organisationnel comme une activité relativement restreinte dans le temps. L'apport des études sur la perspective des employés est donc très significatif en ce qui a trait à la construction d'un modèle

représentatif du processus de changement organisationnel et son impact sur l'ensemble des membres de l'organisation.

Figure 2 - Le modèle évolutif du changement organisationnel



Nous avons complété deux tableaux-synthèses (voir tableaux 2 et 3) des six phases présentées dans la figure ci-dessus. Ces tableaux regroupent les définitions, les besoins en information, le contenu des messages, la stratégie, le processus et les techniques de communication pour chacune des phases répertoriées dans la littérature. Ces tableaux présentent toutefois des cellules vides qui reflètent certains manques dans la littérature sur l'incertitude et la communication lors de changement organisationnel. Nous croyons que notre étude permettra d'apporter des informations quant à la nature des activités de communication pour chacune des étapes du processus de changement organisationnel.

Dès à présent, à partir de notre connaissance de la littérature, nous faisons les propositions suivantes qui nous serviront de points de référence lors de l'analyse des données :

Proposition no 1 : La phase d'anticipation est caractérisée par une stratégie de communication visant à confirmer les rumeurs le plus rapidement possible de façon à créer le moins d'incertitude quant à la nature et à l'imminence du changement. La stratégie discursive utilisée laisse entrevoir un futur prometteur et met l'accent sur les possibilités que génère le changement.

Tableau 2 - Synthèse des trois phases de l'approche managériale

	Décrystallisation	Déplacement	Cristallisation
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Phase de préparation des employés à la mise en œuvre du changement <i>Durée</i> : de l'annonce officielle du changement (dans la majorité des cas) jusqu'à la mise en œuvre des transformations Raisons justifiant la nécessité du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Période de réalisation du changement <i>Durée</i> : de la mise en œuvre du changement jusqu'à l'institutionnalisation des pratiques de la nouvelle organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Phase de routinisation et de réajustements <i>Durée</i> : de six mois à plusieurs années après la création de la nouvelle organisation
Besoins en information	<ul style="list-style-type: none"> Raisons justifiant la nécessité du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Description des nouvelles règles et procédures Rôle dans la mise en œuvre du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Données sur les résultats de l'évaluation du changement Rétroaction
Contenu des messages	<ul style="list-style-type: none"> Description de la situation actuelle et son inadéquation Raisons que pour lesquelles la forme actuelle de l'entreprise a été choisie en premier lieu Représentation de la future organisation Pertinence de la stratégie Impact du changement sur le personnel : mises à pied et relocation Effets potentiels du changement : risques, pertes, possibilités et gains 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux cadres de référence Informations concernant les nouvelles technologies, méthodes et procédures Connaissances, capacités et habiletés requises Description de la nouvelle structure Attentes concernant les nouveaux rôles et les nouvelles relations 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation par la direction des résultats obtenus Aspects positifs et négatifs du changement réalisé Mots de félicitations et de regrets Problèmes potentiels avec les nouvelles structures Solutions en matière d'ajustements
Stratégies de communication	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie communicationnelle recommandée : relationnelle-empirique 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie communicationnelle recommandée : normative-rééducative 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie communicationnelle recommandée : rétroactive-contingente
Processus	<ul style="list-style-type: none"> Intentions claires dès l'annonce du changement Uniformité des messages transmis 	<ul style="list-style-type: none"> Participation accrue des gestionnaires Participation des employés dans la mise en œuvre du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Constance Cohérence Persistence
Techniques de communication	<ul style="list-style-type: none"> <i>Realistic Merger and Acquisition Previews</i> Recours aux narrations d'événements organisationnels antérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Realistic Job Previews</i> 	

Tableau 3 - Synthèse des trois phases de la perspective des employés

	Anticipation	Détachement	Bilan
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Phase de prise de conscience des individus aux transformations qui viennent bousculer l'état d'équilibre initial <i>Durée</i> : de l'apparition de rumeurs jusqu'à l'annonce officielle du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Phase de deuil et d'adaptation à la nouvelle réalité et d'acceptation de l'innocuité du changement <i>Durée</i> : s'opère lors de la dé cristallisation et du déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> Routinisation des nouveaux comportements, évaluation et appropriation des nouveaux patterns de travail <i>Durée</i> : de six mois à quatre ans, débutant au cours de la phase de cristallisation
Besoins en information	<ul style="list-style-type: none"> Éléments pour vérifier les rumeurs Confirmation ou négation de l'imminence du changement de la part de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Raisons pour laisser aller les anciennes représentations Raisons pour adhérer au changement 	<ul style="list-style-type: none"> Données sur les résultats et les effets du changement
Contenu des messages	<ul style="list-style-type: none"> Pas de communication formelle Rumeurs, intuitions, soupçons et parcelles d'informations Construction collective du pire scénario 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance des pertes Justification du changement Gains possibles 	<ul style="list-style-type: none"> Rappel des nouvelles règles et procédures Évaluation de la part des employés et de la direction du changement réalisé
Stratégies de communication			
Processus	<ul style="list-style-type: none"> Communication interpersonnelle entre les employés 	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des changements au fur et à mesure permettant ainsi aux individus d'intégrer complètement une transformation avant d'en introduire une nouvelle Synchronisation « timing » 	<ul style="list-style-type: none"> Expérimentation de la réalité modifiée par chaque individu, à leur propre rythme, pour développer de nouvelles représentations et ajuster leurs comportements Évaluation et reconnaissance des efforts des membres de l'organisation
Techniques de communication			

Proposition n° 2 : La phase de décristallisation est marquée par la justification du besoin à l'origine du changement. L'argumentation déployée permet de comprendre l'inadéquation de la situation actuelle.

Proposition n° 3 : La phase de détachement présente des activités de communication qui persistent à justifier le changement tout en reconnaissant les pertes encourues par l'implantation des transformations organisationnelles. La stratégie discursive déployée fait allusion aux pertes encourues en insistant sur les gains qui les surpassent en nombre ou en valeur et justifie ainsi le changement.

Proposition n° 4 : La phase de déplacement regroupe des activités de communication visant à éduquer les membres de l'organisation en matière de nouvelles règles et procédures ainsi que leur rôle dans la mise en œuvre du changement. L'objectif de la discursive employée est alors de mettre en valeur la contribution des membres de l'organisation et de promouvoir leur participation dans l'implantation des transformations.

Proposition n° 5 : La phase de cristallisation est déterminée par la communication des derniers ajustements. On transmet alors des mots de félicitation pour les réalisations ainsi que de regrets pour les inconvénients encourus par la réalisation du changement. La stratégie discursive adoptée doit permettre l'acceptation complète du changement. Elle doit orienter les efforts des membres de l'organisation vers une application efficace des nouvelles règles et procédures.

Proposition n° 6 : La phase de bilan se définit par ses activités de communication de données sur les résultats et les effets du changement. Les messages de cette étape devraient faire allusion aux récentes expériences organisationnelles des membres tout en reconnaissant les efforts déployés par ceux qui ont participé à la mise en œuvre du changement.

Chapitre II : La méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, nous expliquerons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi la méthode de l'analyse de cas, puis nous élaborerons ensuite sur les avantages et les limites de cette technique de recherche. Nous présenterons ensuite notre terrain de recherche et les raisons qui ont motivé ce choix. Nous décrirons les techniques utilisées lors de notre cueillette des données en trois volets. Finalement, nous ferons part de la démarche suivie pour l'analyse des données recueillies.

2.1 Le choix d'une approche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous devons prendre connaissance des activités de communication qui ont été réalisées, des thèmes qui ont été traités dans celles-ci ainsi que de l'ordre chronologique dans lequel ces activités ont été mises en œuvre. Tel que mentionné dans notre revue de la littérature, il existe peu de recherches scientifiques sur les activités de communication et l'incertitude en contexte de F/A transfrontalière. Les articles traitant de ce sujet sont essentiellement anecdotiques ou prescriptifs. Notre question de recherche,

Comment évolue la communication lors de la mise en œuvre d'une fusion ou d'une acquisition transfrontalière afin de réduire l'incertitude des membres de l'organisation?

suppose une exploration plus approfondie et diachronique de la communication à travers le processus de F/A transfrontalière. Par conséquent, nous opterons pour une démarche exploratoire descriptive. Nous proposons donc une approche qualitative, soit la méthode d'analyse de cas :

«A case study is an exploration of a 'bounded system' or a case (or multiple case) over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information rich in context. This bounded system is bounded by time and place, and it is the case being studied – a program, an event, an activity, or individuals» (Creswell, 1998 : 61).

Cette méthode reflète pertinemment notre question de recherche qui vise à explorer, décrire et comprendre le cas étudié et non à formuler des lois, des généralisations. Nous sommes conscients de la portée et des limites de la méthode de l'analyse de cas. Comme le souligne Yin (1994 : 14) :

«As a research endeavor, the case study contributes uniquely to our knowledge of individual, organizational, social, and political phenomena. [...] The distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena».

Ainsi, nous ne comptons pas généraliser en ce qui concerne les activités de communication en contexte de F/A transfrontalière à partir de notre étude d'un cas. Au contraire, nous espérons pouvoir ajouter à la compréhension actuelle de ce phénomène en étudiant en profondeur un cas spécifique.

«High-quality case studies have the characteristics of a “mother lode,” providing a rich vein of ideas, findings, and methods and a source of learning and stimulation for years after such cases are published» (Berg, 1990 : 65).

Le choix de cette approche méthodologique vise donc essentiellement à approfondir les connaissances actuelles en matière de communication et de changement organisationnel et d'apporter une réflexion sur les théories existantes.

2.2 Le choix d'un terrain

Pour réaliser cette étude, nous avons besoin d'un terrain de recherche où une F/A de type transfrontalier avait été complétée récemment ou se trouvait à un stade avancé de son intégration. Nous ne voulions pas choisir un terrain de recherche où la F/A était complétée et intégrée depuis plus de cinq ans. Par ailleurs, nous désirions trouver un terrain de recherche à l'intérieur du pays de façon à réduire les coûts liés à la cueillette de données. Ainsi, advenant le cas d'une firme procédant à une acquisition transfrontalière, nous préférons trouver une organisation dont le siège social était situé au Canada, de préférence au Québec, afin de faciliter les diverses activités de recherche. Nous avons donc cherché des entreprises canadiennes ayant procédé à une F/A entre 1995 et 2000 de façon à trouver un terrain de recherche où nous pourrions facilement avoir accès aux documents et où nous pourrions rencontrer les individus impliqués dans la réalisations des activités de communication lors du processus de F/A. Il importe de mentionner que lors d'une pré-étude des terrains de recherche potentiels au Québec, nous avons constaté une nette prédominance de cas d'acquisitions comparativement aux cas de fusions. En fait, le scénario qui semble prévaloir est celui d'acquisitions d'entreprises québécoises par des firmes étrangères [par exemple : Réno-Dépôt par Castorama (France), Nova Bus par Volvo (Suède), BioChem Pharma par Shire. (Royaume-Uni), etc.] ce qui limitait notre bassin de terrains de recherche potentiels.

De plus, puisque nous désirions connaître les activités de communication réalisées par les responsables des départements de communication, il nous fallait identifier des firmes possédant de tels départements. Celles-ci se faisant encore plus rarissimes dans le bassin d'entreprises canadiennes ayant fusionné ou réalisé une acquisition, nous avons décidé d'opter pour l'analyse en profondeur d'un cas unique de F/A transfrontalière (single case study).

Cette approche nous permettra de comprendre les diverses subtilités et complexités du cas choisi. Nous sommes conscients que la méthode d'étude de cas unique ne permet pas la généralisation : «Case study is not sampling research. We do not study a case primarily to understand other cases. Our first obligation is to understand this one case» (Stake, 1995). Toutefois, la proximité du terrain et l'étude en profondeur du cas assurent une bonne validité interne.

Nous avons finalement trouvé notre terrain de recherche par l'entremise d'un collègue de travail, M. Ken Cavanagh, associé et conseiller en communications financières pour le Cabinet de relations publiques NATIONAL. Ayant assisté la société Axcan Pharma inc. («Axcan») sur le plan des relations publiques et des relations avec les investisseurs lors de l'acquisition de Scandipharm Inc. («Scandipharm»), une société pharmaceutique américaine, celui-ci nous a introduit à la personne responsable de la communication chez Axcan. Après avoir expliqué la nature et l'objet de notre recherche, celle-ci nous a octroyé la permission d'étudier le cas Axcan-Scandipharm à condition de respecter l'anonymat des personnes interviewées à ce sujet.

Le cas Axcan-Scandipharm répond à tous nos critères de sélection. Il s'agit en fait d'une acquisition transfrontalière, soit : une société canadienne, basée à Mont Saint-Hilaire (Québec) qui a fait l'acquisition d'une société américaine basée à Birmingham (Alabama). De plus, les deux organisations emploient des responsables de la fonction de la communication. Bien que la firme biopharmaceutique québécoise n'ait pas officiellement de département de communication, des gestionnaires occupent ces fonctions à plein temps.

2.3 La méthode de cueillette de données

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons procédé à une cueillette de données en trois volets (voir tableau 4). Premièrement, tous les documents d'ordre public ainsi que l'ensemble des articles de la presse canadienne faisant la couverture de l'acquisition de Scandipharm par Axcan ont été recueillis dans les archives du Cabinet de relations publiques NATIONAL. Divers types de documents ont ainsi été recueillis, incluant notamment : l'ensemble des communiqués de presse émis par la firme, les transcriptions verbatim des conférences téléphoniques dirigées par Axcan auprès des employés, actionnaires et analystes financiers, la revue de presse canadienne de l'acquisition et finalement, les rapports trimestriels et annuels (voir exemples en annexe).

Deuxièmement, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec les gestionnaires de niveau senior ou mi-senior («upper and mid-level management») au sein de la firme acquéreuse et de la firme acquise. Suite à la demande de la direction d'Axcan et des répondants, nous respecterons leur anonymat et par conséquent nous ne pouvons révéler la nature exacte de leur titre. Le choix des répondants respectait l'objectif de cette recherche. En effet, chacun d'entre eux a occupé un rôle relié à la communication lors de la mise en œuvre du processus d'acquisition et de l'intégration des deux organisations.

Lors des entrevues, nous avons choisi de recourir à des questions relativement ouvertes afin de permettre aux répondants d'élaborer sur les faits qu'ils percevaient comme étant cruciaux. Notre grille d'entrevue prévoyait aussi des questions plus spécifiques qui étaient généralement posées vers la fin de l'entrevue si le répondant n'avait pas abordé lui-même ces questions même (voir annexes). Quatre grilles différentes ont été construites dans le but de mettre l'accent sur les responsabilités et les réalisations différentes de chacune des personnes interviewées. Toutefois, certaines questions d'ordre plus général ont été posées à l'ensemble des répondants.

Au total, quatre entrevues ont été réalisées. Au moment des entrevues deux des quatre personnes n'étaient plus au sein de l'organisation. Trois entrevues ont été faites à Montréal lors de rencontres-déjeuners et la quatrième a été réalisée au téléphone pour des raisons logistiques. La durée des entrevues varie entre 75 minutes et 120 minutes. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites avec la permission de chacun des répondants. De plus, nous tenons à souligner que des discussions informelles avec M. Ken Cavanagh du Cabinet de relations publiques NATIONAL nous ont par ailleurs aidé

à tracer un portrait général de l'envergure des activités de communication réalisées. Ces discussions n'ont pas été transcrites ni notées. En fait, il s'agit de discussions informelles tenues sur les heures de travail sans aucune préparation à l'avance.

Étape 1	Étape 2	Étape 3
<ul style="list-style-type: none"> • Cueillette documentaire et discussion informelle avec le conseiller (Cabinet de relations publiques NATIONAL) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 entrevues avec des gestionnaires • (Axcan et Scandipharm) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cueillette documentaire • (Axcan et Scandipharm)
<ul style="list-style-type: none"> • Communiqués de presse • Revue de presse • Transcriptions <i>verbatim</i> des conférences téléphoniques • Documents d'intégration • Rapports annuels • Rapports trimestriels 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 gestionnaires d'Axcan (déjeuners-rencontres) • 1 gestionnaire de Scandipharm (entrevue téléphonique) • Transcription <i>verbatim</i> • Durée entre 1H15 et 2H 	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres aux employés • Journaux corporatifs : Capsule et Scandiviews • Couverture de presse américaine • Copies des pages publicitaires achetées dans les journaux de Birmingham • Sites Web • Notes pour allocutions du président d'Axcan • Présentations faites aux employés

Puisque notre question de recherche vise principalement à décrire la nature des activités de communications, les thèmes traités par celles-ci et leur évolution au cours du processus, l'objectif visé par les entrevues était d'obtenir des détails sur l'élaboration, la réalisation et les stratégies derrière les différentes activités de communication réalisées. Ces entrevues nous ont principalement servi à contextualiser les activités de communication qui ont été faites, à expliquer les stratégies derrière celles-ci, ainsi qu'à répondre à des questions d'ordre factuel concernant les procédures d'élaboration et les modes de présentation des activités de communication. Le recours aux entrevues nous assure donc une compréhension plus fine des subtilités des objectifs et des stratégies des communicateurs. Ce volet nous a permis de compléter notre reconstruction de la démarche stratégique des acteurs du changement au niveau de la communication et de valider notre première ébauche de la liste des activités de communication réalisée durant la F/A.

Troisièmement, une cueillette finale de documents a été effectuée auprès des responsables de la communication chez Axcan et chez Scandipharm. Nous n'avons pas eu besoin de nous présenter sur le terrain. Les personnes en charge des communications se sont montrées extrêmement compréhensives et généreuses de leur temps et elles ont collaboré d'une façon surpassant nos attentes. Suite à quelques discussions téléphoniques avec les responsables de la communication et à la réalisation des quatre entrevues, nous avons pu faire une liste complète des activités réalisées et des documents émis pour les employés lors du processus d'acquisition. Les personnes en charge des départements de communication ont eu la gentillesse de nous faire parvenir par l'entremise de trois envois postaux l'ensemble des documents demandés, qu'ils soient en provenance de la filiale aux États-Unis ou du siège social de Mont Saint-Hilaire. Nous avons même obtenu les documents produits par Scandipharm avant son acquisition par Axcan en plus de la revue de presse américaine sur l'acquisition. Ces données sont généralement très difficiles à obtenir.

Notre cueillette de données en trois volets respecte donc le principe de base de Yin (1994) qui consiste à utiliser différentes sources d'information. En fait, la combinaison de documents écrits, d'entrevues avec des employés et de discussions informelles avec les conseillers en communication de l'entreprise, nous a permis d'approfondir notre compréhension du cas étudié au niveau historique, comportemental et stratégique :

«However, the most important advantage presented by using multiples sources of evidence is the development of converging lines of inquiry, a process of triangulation [...] Thus, any findings in a case study is likely to be much more convincing and accurate if it is based on several sources of information [...]» (Yin, 1994 : 95).

Cette multiplicité de sources nous a donc permis de trianguler les données pour avoir une vision plus précise du processus de communication (Jick, 1979).

2.4 Le mode de traitement des données

Le mode de traitement des données a été effectué en trois étapes, soit l'élaboration d'une grille d'analyse des activités de communication réalisées pour les employés, l'élaboration de notre étude de cas selon les quatre phases du modèle préétabli d'Ivancevich, Schweiger et Power (1987) et l'analyse de nos données à partir du modèle de changement organisationnel proposé dans notre cadre théorique.

L'élaboration d'une grille d'analyse

Tout d'abord, nous avons élaboré une grille de classification pour l'ensemble des activités de communication réalisées par les entreprises impliquées dans notre cas de F/A transfrontalière. Cette grille respectait l'ordre chronologique des événements et contenait originalement dix dimensions par activités soit :

1. La date
2. Le type d'activité de communication
3. La source
4. Le destinataire
5. Le résumé du contenu
6. Les questions abordées qui étaient présentes dans notre grille
7. Les questions abordées qui n'étaient pas présentes dans notre grille
8. Les informations contenues en détail
9. La stratégie discursive déployée
10. Des citations particulièrement significatives

Les questions abordées qui étaient ou non présentes dans notre grille, ont été déterminées à la suite d'une analyse de contenu pour l'ensemble des activités de communication dirigées envers les employés à travers le processus d'acquisition. Les questions étaient formulées selon les informations contenues dans chacun de ces documents. Prenons, par exemple, l'extrait suivant du premier communiqué de presse d'Axcan constituant l'annonce officielle de l'intention d'Axcan de procéder à l'acquisition de Scandipharm :

«Scandipharm est parfaitement complémentaire pour Axcan. L'offre que nous venons de faire devrait par conséquent nous permettre d'atteindre une synergie de nos activités respectives, ce qui étendra le champ d'activité de la Société, a indiqué M. Léon F. Gosselin, président et chef de la direction d'Axcan Pharma Inc. Au cours des cinq dernières années, Axcan s'est concentrée sur le développement d'un nouveau pipeline de produits, destinés aux États-Unis et à d'autres marchés. Au cours de la même période, Scandipharm s'est constituée une solide équipe de vente et de marketing aux États-Unis. Les deux sociétés retireraient des avantages immédiats de cette transaction, et Scandipharm s'avérerait un allié inestimable pour la promotion des produits gastro-intestinaux d'Axcan actuellement sur le marché ainsi que ceux à venir. Nous avons l'intention de garder la Société à Birmingham et d'en faire le centre de nos activités aux États-Unis, a -t-il ajouté» (Axcan, communiqué de presse, le 15 juillet 1999).

Dans cet extrait, nous avons noté que l'auteur semblait répondre à deux questions présentes dans la littérature, soit : arriverons-nous à créer de la synergie? et est-ce le bon partenaire? ainsi qu'une question absente de la littérature : doit-on déménager? Ainsi, le contenu de l'ensemble des documents a été analysé et les questions ont été répertoriées

dans notre grille d'analyse. Une fois cette première classification des données terminées, nous étions en mesure de procéder à la rédaction de notre cas.

La rédaction de l'étude cas

La rédaction de l'étude de cas a été réalisée à l'aide des entrevues réalisées, des discussions informelles avec le conseiller en communication de l'organisation acquéreuse et plus particulièrement en se basant sur des documents recueillis. Nous avons décidé d'utiliser le modèle des étapes de F/A développés par Ivancevich, Schweiger et Power (1987). Ce modèle présente graphiquement les quatre phases du processus de F/A. Le choix d'un modèle préétabli au dépend de notre modèle proposé dans notre problématique est attribuable au fait que ce modèle a spécialement été conçu pour l'étude des F/A alors que le nôtre s'inspire de l'ensemble de la littérature sur le changement organisationnel. Le but de l'étude de cas étant de présenter chronologiquement les données, ce modèle semblait approprié.

Après la rédaction de notre étude de cas, nous avons soumis ce chapitre à la personne responsable de la communication chez Axcan afin de valider notre description chronologique des événements. Le chapitre nous a été retourné après un mois. Seulement deux modifications avaient été apportées l'une au niveau des notes biographiques d'un ex-président de la filiale acquise et l'autre concernant le nombre exact de mises à pied. De plus, une note accompagnant le document mentionnait que nous étions libres d'appliquer les modifications proposées. Nous les avons toutes appliquées puisqu'elles ajoutaient à notre compréhension du cas.

L'analyse des données

L'analyse de nos données a nécessité un retour à notre grille de classification. En effet, nous en sommes venus à la conclusion que le traitement des données sous formes de questions abordées et de questions négligées s'avérait plutôt lourde. Nous avons donc pris la décision de transformer l'ensemble des questions sous forme de thèmes pour regrouper certaines questions similaires et ainsi faciliter la compréhension du lecteur. Si l'on revient à l'exemple cité auparavant, les trois questions ont été thématiques de la façon suivante :

- Est-ce le bon partenaire? (identité - acquéreur)
- Arriverons-nous à créer de la synergie? (justification)
- Doit-on déménager? (retombées individuelles et organisationnelles)

Aucun thème n'avait été préétabli à l'avance, les thèmes ont émergé un à un lors de la thématisation des questions de notre grille. Ainsi, une onzième dimension a été ensuite ajoutée à notre grille de classification des activités. Il s'agit de la dimension des thèmes traités dans le contenu des activités de communication. Au total, 18 différents thèmes ont été répertoriés. Cette thématisation des questions n'a aucunement restreint notre compréhension des subtilités de l'étude de cas car nous pouvions toujours les rattacher aux données de départ. En fait, l'utilisation de thèmes nous a permis de présenter l'évolution du discours de façon claire et précise. De plus, la classification des questions en thèmes a facilité la perception des particularités spécifiques à chaque phase et de l'évolution chronologique du discours. Cette démarche nous a permis de répondre à chacune des questions de recherche en faisant ressortir le caractère évolutif des messages en situation de changement.

En somme, notre mode de traitement des données a été systématique et inductif. Nous nous sommes efforcés de toujours rester proche des données tout en simplifiant la présentation. Cette approche a donné lieu à une meilleure compréhension des activités de communication visant à réduire l'incertitude en contexte de F/A transfrontalière, et ce, malgré la multitude, la diversité et la richesse des données recueillies.

Chapitre III : Le cas Axcan-Scandipharm

Dans le présent chapitre, nous présenterons le déroulement de l'acquisition de Scandipharm par Axcan. Notre étude de cas couvre une période d'un peu plus de trois ans, débutant approximativement 18 mois avant l'avènement du changement. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, nous procéderons d'abord à une brève contextualisation visant à décrire les vagues de changements organisationnels qui, depuis la fin des années 1980, ont d'abord transformé l'industrie pharmaceutique et par la suite, l'industrie de la biotechnologie. Deuxièmement, nous résumerons de façon concise le cas Axcan-Scandipharm dans le but d'indiquer les principaux éléments et de mieux situer le lecteur lors de l'exploration plus approfondie de ce cas. Troisièmement, nous tracerons le portrait de chacune des organisations impliquées dans cette acquisition pour ensuite dépeindre la situation des acquéreurs potentiels et les enjeux qui existaient avant la réalisation du changement. Finalement, nous présenterons de façon détaillée l'ensemble des activités de communication dirigées aux employés en faisant particulièrement attention aux types d'activités, aux arguments déployés et à la stratégie discursive utilisée lors de l'acquisition de Scandipharm par Axcan.

3.1 La contextualisation

Le phénomène des F/A a connu au cours de la dernière décennie une croissance fulgurante autant en ce qui concerne le nombre de F/A réalisées que la valeur monétaire de ces transactions. Cet engouement pour les F/A est présent autant chez les petites entreprises que chez les grandes multinationales (Greenwald, 1994). Au niveau des multinationales, le principal objectif de ces consolidations est souvent de bénéficier d'économies d'échelle en réduisant le personnel et le nombre de fournisseurs avec lesquels ces firmes font affaires.

L'industrie des produits pharmaceutiques et biotechnologiques constitue un milieu fort intéressant en ce qui a trait à l'étude des F/A autant chez les petites organisations que chez les multinationales. Tout d'abord, le milieu pharmaceutique est un des premiers à s'être engagé dans une phase de restructuration complète. En effet, depuis quelques années « peu de secteurs économiques traversent [...] une période de restructuration aussi effervescente que l'industrie pharmaceutique. Les choses se passent à la manière d'une course effrénée contre la montre entre les multinationales pharmaceutiques » (De Smet, 1997). Cet enthousiasme pour les F/A découle principalement de trois causes.

Premièrement, ces entreprises, qui jouissaient d'une faible réglementation pendant les années 80, doivent s'ajuster, depuis le début des années 90, à une réglementation toujours plus contraignante concernant les brevets. Deuxièmement, les gouvernements et les assureurs s'appliquent à réduire le coût des médicaments, tandis que cette industrie requiert de plus en plus de fonds pour la recherche et le développement. Finalement, les compagnies pharmaceutiques ont, tout comme les autres multinationales, eu intérêt à participer au mouvement de mondialisation (Freudenheim, 1989; Greenwald, 1994).

Depuis le début des F/A dans cette industrie en 1994, on a pu observer plusieurs regroupements stratégiques dont : American Home Product et Cynamid (8,5 milliards \$ US), Roche et Syntex (5 milliards \$ US), Eli Lilly et McKesson's PCH (4 milliards \$ US), Hoechst Roussel et Marion-Merrel-Dow (7 milliards \$ US) et d'autres encore. Cette première vague de F/A est éclipsée en 1996 par l'annonce de la plus importante F/A jamais réalisée, tous secteurs confondus : Ciba-Geigy et Sandoz s'unissent pour former Novartis (26 milliards \$ US). Depuis, d'autres projets de cette envergure ont été réalisés comme par exemple la fusion d'Hoechst-Marion-Roussel et de Rhone-Poulenc en l'an 2000 pour former Aventis, le nouveau leader potentiel dans les sciences de la vie avec un chiffre d'affaires de 30 milliards \$ US.

Une vague de restructuration et de changement s'est aussi engagée dernièrement dans le domaine de la biotechnologie. La situation de cette industrie au Québec s'inscrit dans la même tendance que l'industrie pharmaceutique. Ainsi, selon Yan Barcelo, journaliste au Journal Les Affaires, «la biotechnologie s'impose comme le secteur des hausses technologiques où le Québec a le plus de chances de faire naître une industrie de premier plan mondialement» (Barcelo, Journal les Affaires, le 11 septembre 2000, A2). En fait, le Québec constitue un milieu privilégié pour l'industrie biopharmaceutique en Amérique du Nord. Selon une étude commandée par Les Affaires, BIOTECanada en 1998, le Québec regroupe 42 % des 280 firmes biopharmaceutiques au Canada, ce qui constitue 10 % de l'ensemble de ces firmes en Amérique du Nord (Barcelo, Journal les Affaires, le 11 septembre 2000, A2).

Au Canada, cette industrie bénéficie du soutien constant des gouvernements autant fédéral que provincial. Malgré des politiques fiscales avantageuses, elle fait toutefois face à deux problèmes majeurs qui incitent les firmes à recourir à des stratégies de consolidation. Tout d'abord, comme le concluent l'étude BIOTECanada 1998 et la majorité des analystes dans ce domaine, un premier défi pour ces entreprises est l'accès

au capital de risque. Claude Bismuth, associé principal, groupe des technologies de Ernst & Young, explique ce problème par le fait que l'«on a beaucoup d'entreprises qui sont jeunes, ce qui veut dire que le risque de décès est très élevé» (Barcelo, Journal les Affaires, le 11 septembre 2000, A2). Le deuxième problème avec lequel l'industrie biopharmaceutique doit composer est l'étroitesse du marché canadien. De plus, la taille des entreprises est relativement petite par rapport aux autres compétiteurs à l'échelle mondiale. Comme le mentionnait Hans J. Mäder, ex-président de Novartis Pharma Canada (née de la fusion de Sandoz et Ciba-Geigy) et maintenant président et chef de la direction de Procyon BioPharma inc., dans un discours livré devant l'AMBAQ (Association des MBA du Québec) le 21 février 2001 :

«Ce qui m'apparaît être la clé de voûte de la croissance des compagnies canadiennes de biotechnologie repose en très grande partie sur l'élaboration d'une stratégie de consolidation cohérente. L'ère est désormais aux alliances entre les firmes de biotechnologie, d'une part, et entre elles et les grandes compagnies pharmaceutiques d'autre part. Parce que les grandes firmes disposent souvent de budgets de recherche colossaux et de vastes réseaux de commercialisation que ne peut s'offrir une petite entreprise de biotechnologie [...] (AMBAQ, le 21 février 2001).

Ainsi, la stratégie de F/A est largement favorisée dans ce milieu puisqu'elle permet la consolidation de technologies et d'expertises complémentaires dans un secteur caractérisé par un fort risque technologique. Elle induit une réduction des coûts reliés au développement, à la commercialisation et à la fabrication des produits. La F/A transfrontalière permet aussi d'avoir accès à de nouveaux marchés à l'échelle mondiale.

Depuis 1999, les sociétés biopharmaceutiques canadiennes semblent suivre elles aussi cette stratégie puisque plusieurs alliances ont été réalisées. Ainsi, en juillet 1999, Axcan (QC) acquiert Scandipharm (ÉU); en décembre 1999, Allelix (CB) fusionne avec NPS Pharmaceuticals (ÉU); toujours en décembre 1999, Vita Health Products (MB) achète Stanley Pharmaceuticals (CB); en mai 2000, la multinationale DuPont Pharma fait l'acquisition des deux radiopharmacies de Mallinckroft Canada (QC); en mai 2001, le géant pharmaceutique anglais Shire Pharmaceuticals Group concluait l'achat de Biochem Pharma (QC), la plus grande société biopharmaceutique canadienne; en juillet 2001, SkyePharma (Angleterre) a fait l'acquisition d'une participation de 40,2 % dans RTP Pharma (QC); et tout récemment, en janvier 2002 Transition Therapeutics (AB) complète une fusion avec Waratah Pharmaceuticals (QC).

À l'issue de cette brève contextualisation, il apparaît évident que l'industrie biotechnologique au Québec est en période de restructuration et que plusieurs autres alliances de ce genre devraient être réalisées au cours des prochaines années. Dans la section qui suit nous nous attarderons plus en détail au cas Axcan-Scandipharm qui illustre bien la situation décrite précédemment.

3.2 Le survol du cas Axcan-Scandipharm

En août 1999, Axcan Pharma inc., une société biopharmaceutique basée à Mont Saint-Hilaire, Québec, achète Scandipharm inc., une société pharmaceutique établie à Birmingham, Alabama. Cette acquisition est un parfait exemple des stratégies de consolidation entre l'industrie biotechnologique et l'industrie pharmaceutique (mentionnées précédemment). En effet, la motivation première d'Axcan dans cette transaction est l'internationalisation et, plus précisément l'accès au marché américain par l'acquisition d'un réseau spécialisé de vente et de distribution. De plus, cette alliance respecte une stratégie de concentration et de spécialisation de l'expertise scientifique en réunissant deux importants groupes de professionnels dans le domaine de la gastro-entérologie.

Au niveau communicationnel, le cas Axcan-Scandipharm s'avère extrêmement riche en terme d'activités dirigées aux employés de la firme acquise et révèle l'importance du rôle de la communication lors de l'implantation d'un changement organisationnel. Ceci est principalement dû à la nature compétitive de cette transaction. En fait, deux organisations se montrent intéressées à acquérir Scandipharm, soit Trilobite Lakes Corporation («Trilobite»), une société de gestion de fonds basée à Wilmington, au Delaware et Axcan. L'objectif des efforts de communication est alors de convaincre trois principaux groupes d'actionnaires, soit les employés et la succession de Charles N. Wingett, ainsi que plusieurs personnes au sein de la communauté de Birmingham de vendre leur participation dans l'entreprise. En fait, il est important de noter qu'ensemble, la succession de Charles N. Wingett, les employés et les gens de la communauté détiennent plus de 50 % du capital-action de la société.

Les deux organisations se livrent alors une rude bataille qui se déroule principalement à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau financier, on assiste à une véritable surenchère où le montant offert pour les actions sera revu et corrigé à sept reprises. Deuxièmement, au niveau communicationnel, les deux entreprises s'engagent dans une campagne de persuasion. Une multitude d'activités de communication ciblant les employés propriétaires de Scandipharm sont organisées.

3.3 La présentation des organisations impliquées

Avant de procéder à la description de l'ensemble des activités de communication ayant eu lieu au cours de l'acquisition de Scandipharm par Axcan, il s'avère nécessaire de tracer le portrait des organisations impliquées dans le processus. En fait, cet exercice facilite la compréhension des stratégies déployées lors des diverses phases de changement et permet de comprendre la situation, c'est-à-dire les avantages et les désavantages des deux acquéreurs potentiels avant l'acquisition.

3.3.1 - Scandipharm : la convoitée

Scandipharm Inc. est créée en 1991 par feu Charles N. Wingett. En 1998, la société a un chiffre d'affaires d'environ 24 millions \$ US et emploie approximativement 80 employés dont 60 forment la force de vente. Il s'agit d'une entreprise privée détenue par quatre principaux groupes d'actionnaires, soit : les employés de Scandipharm (environ 25 %), Trilobite (environ 33 %), la succession Charles N. Wingett (environ 15 %) et Javelin Capital Fund (environ 5 %). Le reste des actions est détenu par des proches et des amis des fondateurs de l'entreprise répartis au sein de la communauté de Birmingham. L'activité principale de cette firme est la commercialisation de produits pharmaceutiques dans les domaines de la fibrose kystique et des affections gastro-intestinales que l'on retrouve par exemple chez les personnes souffrant de la fibrose kystique, du VIH/SIDA et du cancer. Les produits commercialisés par la société sont Ultrase[®], des enzymes pancréatiques en capsule pour faciliter la digestion, ADEKs[®], un supplément multivitamines en tablette ou en goutte, Scandical[®], un supplément calorique, Scandishake[®], un supplément alimentaire sous forme de boisson frappée et FLUTTER[®], une aide respiratoire sous forme d'inhalateur (pompe).

La société est implantée à Birmingham, Alabama, une communauté d'environ 266 000 habitants, aussi reconnue comme un haut-lieu de l'industrie biopharmaceutique que plusieurs surnomment maintenant «The Best-Kept Secret of the South». Outre l'*University of Alabama in Birmingham* (UAB) qui constitue aujourd'hui un pilier dans le domaine de la recherche médicale aux États-Unis, la communauté regroupe plusieurs entreprises biotechnologiques et pharmaceutiques. L'industrie pharmaceutique est d'ailleurs celle qui semble s'y développer le plus rapidement. Bien que Scandipharm n'ait pas l'envergure d'une organisation multinationale, cette entreprise possède un statut privilégié au sein de sa communauté où plusieurs individus en sont actionnaires.

Depuis sa fondation en 1991, Scandipharm est une entreprise qui favorise une culture dite «familiale» et forte. Sa force de vente en 1991, est composée de six représentants dont la plupart sont toujours avec la firme. Ceux-ci couvrent alors l'ensemble des centres spécialisés en fibrose kystique aux États-Unis. En 1996, la force de vente de Scandipharm s'élève à environ 40 représentants spécialisés qui rencontrent maintenant non seulement les centres spécialisés mais aussi les médecins et chercheurs impliqués dans ce domaine. Les représentants des ventes sont dirigés par des gestionnaires d'expérience qui faisaient originalement partie de la première force de vente de Scandipharm lors de sa création.

Vers la fin de l'année 1996, Trilobite, présidée par Frank Ziegler, acquiert près du tiers des actions privées de Scandipharm, soit 4 millions d'actions au coût de 8,00 \$ US l'unité, totalisant un investissement de 32 millions \$ US. Trilobite devient ainsi le principal actionnaire de la société pharmaceutique et son président, Frank Ziegler, est alors nommé président du conseil d'administration de Scandipharm. De plus, un second représentant de Trilobite que nous n'avons pu identifier, siège au conseil d'administration de Scandipharm.

Au début de l'an 1997, un événement tragique se produit. Le président et fondateur de Scandipharm, Charles N. Wingett, âgé alors de 54 ans, se noie lors d'un séjour à Hawaii qui se voulait être un voyage de formation pour les représentants des ventes. David Mims, un co-fondateur de Scandipharm est alors nommé vice-président exécutif et chef des opérations et agit ainsi à titre de président intérimaire. Le conseil d'administration dirigé par M. Ziegler est alors chargé de trouver un nouveau président pour l'organisation. Cette recherche est interrompue au cours de l'été 1997, par la signature d'une entente de F/A avec DURA Pharmaceuticals («DURA») une société

pharmaceutique californienne spécialisée dans la vente de médicaments pour le traitement de maladies respiratoires et dermatologiques infectieuses. En fait, DURA fait l'acquisition de Scandipharm au coût de 8,00 \$ US l'action en contrepartie d'actions de DURA. Toutefois, DURA résilie l'entente dans les semaines qui suivent étant donné une chute drastique de la valeur de son titre. L'alliance des deux organisations provoque alors une trop importante dilution du capital-action de DURA qui doit se départir d'un trop grand nombre d'actions aux mains de Scandipharm. Suivant la résiliation de l'entente, les deux firmes entrent en litige et déposent des plaintes l'une contre l'autre dans les états du Delaware et de l'Alabama. Le litige n'est réglé qu'en octobre 1999 lorsque DURA accepte de verser la somme de 3,5 millions \$ US comptant à Scandipharm. Les deux organisations retirent alors les plaintes qu'elles avaient déposées l'une contre l'autre.

Par ailleurs, cette expérience de fusion avortée est difficile pour Scandipharm sur le plan humain. En fait, DURA avait annoncé ses intentions de déménager toutes les installations de Scandipharm de Birmingham vers San Diego. Les employés acceptant de déménager en Californie étaient invités à le faire et les autres se retrouvaient sans emploi.

En mars, 1998, Tom Stribling, un vétérinaire de l'industrie pharmaceutique dans le sud des États-Unis, est nommé président de Scandipharm. M. Stribling compte alors des expériences de commercialisation de produits semblables à la gamme de Scandipharm. Il avait en fait participé à la mise en marché d'enzymes pancréatiques similaires au produit vedette de Scandipharm, Ultrase, pour Solvay une autre société pharmaceutique américaine. Son règne est bref et se termine lors de l'acquisition de Scandipharm par Axcan en août 1999. L'arrivée de ce nouveau président n'apporte pas de changement au sein de l'entreprise. En fait, la Société conserve la même force de vente et conserve la même gamme de produits sans y faire d'ajout. À la lumière des entrevues réalisées, le portefeuille de produits de Scandipharm en 1999 a atteint une certaine maturité, son plus récent produit ayant été acquis il y a plus de cinq ans. La société éprouve donc un besoin considérable de nouveaux produits afin d'assurer le maintien de ses activités et de motiver sa force de vente qui fait la promotion des mêmes produits depuis plus de cinq ans. À la lumière de nos entrevues, il semble qu'en dépit du fait que Scandipharm n'ait connu qu'une faible croissance entre 1997 et 1999, elle ait tout de même réussi à conserver sa part du marché et sa valeur et ce, malgré les nombreux bouleversements survenus au sein de l'organisation durant cette période.

3.3.2 – Trilobite : le prétendant américain

Trilobite est une filiale à part entière de LHC Corporation («LHC»), une société assurant la gestion d'un fonds d'investissement privé d'environ deux milliards de dollars américains. Le siège social de LHC est situé à Philadelphie. Trilobite, pour sa part, est localisée à Wilmington (Delaware) et présidée par Frank Ziegler. Tel que mentionné auparavant, Trilobite est impliquée dans la gestion de Scandipharm depuis la fin de l'année 1996 lorsque cette société de gestion de fortune acquiert près de 33 % des actions de Scandipharm. Depuis, deux membres de Trilobite sont nommés au conseil d'administration de Scandipharm, dont Frank Ziegler à titre de président du conseil d'administration de Scandipharm. Par ailleurs, celui-ci connaît personnellement le fondateur de Scandipharm, Charles N. Wingett, puisqu'ils ont travaillé en étroite collaboration chez McNeil Pharmaceuticals jusqu'en 1990 lorsque M. Wingett a quitté cette organisation avec d'autres individus pour former Scandipharm.

3.3.3 - Axcan : le prétendant étranger

À la veille de son acquisition de Scandipharm en août 1999, Axcan a une envergure semblable à celle-ci. Elle possède alors une capitalisation boursière d'environ 150 millions \$ CA, ce qui équivaut relativement aux 100 millions \$ US de Scandipharm. De plus, la Société compte aussi sur une équipe d'environ 100 employés dont la répartition diffère cependant de celle de Scandipharm. En effet, la force de vente d'Axcan est beaucoup plus petite, une dizaine de professionnels suffit pour couvrir l'ensemble du territoire canadien. En revanche, Axcan possède une importante équipe de recherche et de développement ainsi qu'un groupe d'environ 25 employés s'occupant de l'usine de fabrication située aussi à Mont Saint-Hilaire.

La Société a été fondée en 1982 par Léon F. Gosselin (51 % des actions) et le D^r Herbert Falk (49 % des actions) sous le nom d'Interfalk. En 1986, Interfalk lance son premier produit, le Salofalk^{MD}, un suppositoire encore utilisé pour le traitement des maladies inflammatoires de l'intestin telles la colite ulcéreuse et la maladie de Crohn. En 1990, la Société jusqu'ici installée dans le sous-sol de Léon F. Gosselin acquiert son siège social à Mont Saint-Hilaire, ville où réside ce dernier qui rachète par la suite la participation du D^r Falk en 1992. La Société adopte le nom d'Axcan Pharma inc. en 1994 et procède à un premier appel public à l'épargne visant l'émission de 4 millions d'actions ordinaires au coût de 6,00 \$ CA chacune en décembre 1995. Les actions se transigent alors sur les bourses de Montréal et de Toronto sous le symbole AXP.

Dès lors, l'organisation s'engage dans une stratégie d'élargissement de sa gamme de produits et de spécialisation de celle-ci dans le domaine de la gastro-entérologie. Axcan acquiert ainsi en septembre 1996 Viokase^{MD}, une formulation de pancréalase pour le traitement de l'insuffisance pancréatique exogène, de Wyeth-Ayerst Canada inc. En septembre 1997, la Société fait l'acquisition des produits de gastro-entérologie distribués au Canada par Jouveinal inc., soit le Modulon^{MD} et le Lansoyl^{MD}, et acquiert ainsi les droits de distribution au Canada des cinq produits de Scandipharm pour le traitement de la fibrose kystique. C'est alors que les deux organisations débutent leur collaboration.

En parallèle, Axcan poursuit une stratégie d'internationalisation qui se réalise par le biais d'une multitude d'alliances stratégiques et de partenariats pour la distribution et la vente de ses produits à l'échelle mondiale. Après avoir conclu une entente avec la société pharmaceutique américaine Schwartz Pharma en 1998, Axcan réalise une série d'accords internationaux en 1999. Tout d'abord, la Société signe une lettre d'entente avec Vianex, une firme pharmaceutique grecque, pour la distribution en Grèce d'un produit d'Axcan. Plus tard, en avril 1999, Axcan renouvelle son entente avec Synthélabo S.A. de France pour les droits de production et de vente de l'URSO[®] au Canada et aux États-Unis. Finalement, un mois après l'acquisition de Scandipharm en août 1999, Axcan acquiert 50 % de Bonne Santé Sp. Zo.O. en Pologne, première étape dans la commercialisation des produits de la Société sur le territoire européen.

À la lumière des descriptions des trois organisations, la situation de Trilobite apparaît plus propice pour l'acquisition de Scandipharm (voir tableau 5). En effet, la société de gestion de fonds dispose des capitaux nécessaires pour procéder à l'acquisition et possède déjà le tiers des actions de Scandipharm. De plus, le président de Trilobite connaît personnellement la direction de Scandipharm puisqu'il agit à titre de président du conseil d'administration de Scandipharm depuis 1996. Toutefois, depuis l'arrivée de M. Ziegler sur le conseil d'administration, la firme de l'Alabama vit des années difficiles marquées par plusieurs incidents dont la mort de son président et fondateur et la résiliation de l'entente de fusion avec DURA. De plus, Scandipharm qui avait connu une croissance constante jusqu'à ce point cesse d'accroître son chiffre d'affaires et son portefeuille de produits.

Tableau 5 - La situation des acquéreurs potentiels de Scandipharm avant le début des négociations

	Trilobite	Axcan
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose des capitaux nécessaires pour procéder à l'acquisition • Occupe deux sièges au conseil d'administration de Scandipharm dont celui de président du conseil d'administration depuis 1996 en la personne de Frank Ziegler • Détient près du tiers des actions de Scandipharm • Connaissait personnellement le fondateur Charles N. Wingett • Est implantée aux États-Unis 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribue avec succès les produits de Scandipharm sur le territoire canadien depuis 1997 • Possède une importante gamme de produits dans le domaine de la gastro-entérologie, l'une des spécialités de Scandipharm • Connaît une forte période de croissance • Démontre plusieurs ressemblances avec Scandipharm au niveau de l'envergure de l'entreprise • Entretient une relation d'affaires privilégiée avec Scandipharm
Désavantages	<ul style="list-style-type: none"> • Vit les années difficiles de Scandipharm (mort du fondateur, changement de président, échec de F/A avec DURA, etc.) • N'amène pas de croissance chez Scandipharm malgré les ressources financières disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne possède pas les capitaux nécessaires afin de conclure la transaction • Firme étrangère (non-américaine)

Du côté canadien, Axcan possède aussi quelques avantages en ce qui a trait à la réalisation de l'acquisition de Scandipharm. Tout d'abord, la société distribue avec succès les produits de Scandipharm sur le territoire canadien depuis 1997. Par conséquent, les membres d'Axcan connaissent bien les produits et les technologies de Scandipharm et entretiennent une relation d'affaires privilégiée avec celle-ci. En outre, Axcan possède une vaste gamme de produits dans le domaine de la gastro-entérologie qui vient compléter le portefeuille de produits de Scandipharm. Ensemble les deux sociétés regroupent un nombre important de produits dans le domaine de la gastro-entérologie. Les ressemblances entre les deux organisations ne se limitent pas à leur gamme de produits. En fait, les deux sociétés ont une taille similaire autant au niveau de la capitalisation boursière que de ressources humaines et sont toutes deux le fruit de l'expansion d'une entreprise familiale. Finalement, Axcan compte un dernier avantage distinctif en sa période de croissance spectaculaire qu'elle connaît au cours des années précédentes et elle est reconnue comme une entreprise dynamique avec une équipe de direction de qualité. Cependant, Axcan ne dispose pas des ressources nécessaires pour procéder à l'acquisition de Scandipharm. Axcan doit donc obtenir un financement externe

et les risques d'une pareille transaction demeurent relativement élevés. Finalement, il semble que le fait qu'Axcan ait été une société étrangère ait pu rendre plus difficile l'acquisition de Scandipharm alors que certaines sources d'informations soulignent qu'une attitude patriotique régnait préalablement au sein de Scandipharm.

3.4 - Les activités de communication du cas Axcan-Scandipharm

Afin de présenter chronologiquement l'ensemble des activités de communication réalisées lors de cette transaction nous avons retenu le modèle des étapes de F/A d'Ivancevich, Schweiger et Power (1987) qui présente graphiquement les quatre phases mécaniques du processus de F/A. Ce modèle, désormais classique, servira donc de base à la réalisation de cette étude de cas. Ces chercheurs n'ont pas fait l'erreur typique de voir la F/A comme «un événement court et circonscrit dans le temps» (Giroux, 1999) qu'il faut exécuter rapidement afin de reprendre le plus tôt possible les affaires (Ashkenas, DeMonaco et Francis, 1998). Au contraire, leur modèle du processus de F/A débute longtemps avant la signature d'une première entente et se termine encore plus longtemps après la phase de cristallisation de la vision managériale des F/A. Le phénomène de la F/A est donc présenté comme «un long processus qui s'inscrit dans l'histoire d'une organisation» (Giroux, 1999).

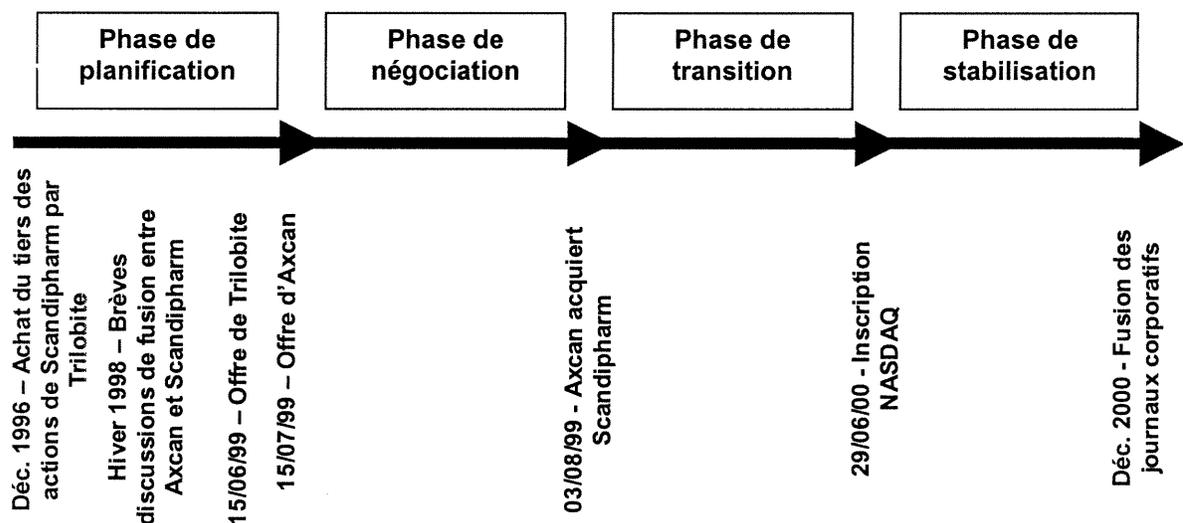
3.4.1 – Le modèle d'Ivancevich, Schweiger et Power (1987)

Ce modèle est constitué de quatre phases (voir figure 3). Il y a tout d'abord, la phase de planification «Planning Period» qui débute lorsque l'«organisation examine la possibilité d'une fusion, d'une acquisition ou d'un désinvestissement» (Beauchamp, 1998). Les rumeurs constituent la principale menace lors de cette phase et Ashkenas, DeMonaco et Francis (1998) suggèrent que les agents de changement doivent débiter la planification de l'intégration dès qu'une fusion est envisagée.

Vient ensuite, la phase des transactions «In-Play Period» qui est initiée au moment où les deux organisations entrent en contact. Cette étape est souvent appelée «due diligence» et on la situe entre la formulation d'une lettre d'intention et la clôture des négociations (Ashkenas, DeMonaco et Francis, 1998).

La troisième phase est celle de transition «Standstill/Transition Period». Elle débute après la signature d'un accord entre les firmes impliquées dans le projet de F/A et s'étend tout au long de l'implantation des transformations organisationnelles. Cette phase est généralement caractérisée par l'attente des approbations gouvernementales et réglementaires appropriées. C'est au cours de cette période qu'une ou plusieurs équipes d'intégration sont créées.

Figure 3 - L'adaptation du modèle d'Ivancevich Schweiger et Power (1987) au cas Axcan-Scandipharm



Source : Tableau inspiré du modèle et adapté au cas Axcan-Scandipharm
Exhibit 2. Typical Stages of a Merger Process
Ivancevich, J. W., Schweiger, D.M. et Power, F.R. (1987). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions, Human Resource Planning, 10, (1), 24.

Finalement, la phase de stabilisation «Stabilization Period» survient lorsque les organisations sont fonctionnelles ou stabilisées. Cette période n'est toutefois pas exempte de bouleversements. Comme le souligne Beauchamp : «des changements imprévus, d'autres consolidations ou la nécessité de se départir d'une compagnie, ce qui n'avait pas été prévu dans la période de transition, peut survenir à ce moment-ci» (Beauchamp, 1998).

3.4.2 - La phase de planification

Notre analyse de cas ne dispose d'aucun document qui aurait été produit par Axcan lors de la phase de planification. Les gestionnaires interviewés à cet égard nous confirment qu'il n'y a pas eu d'activité de communication dirigée aux employés lors de cette phase. Selon les propos de Léon F. Gosselin, président et chef de la direction d'Axcan, les deux entreprises, soit Axcan et Scandipharm, ont déjà discuté de la possibilité de fusionner à l'automne 1998. À l'époque, le conseil d'administration de Scandipharm qui vient tout juste de résilier une entente de fusion avec DURA n'est pas en faveur d'une telle stratégie et les discussions sont vite abandonnées. Le président d'Axcan souligne cependant que déjà à ce moment, il ressent l'appui des employés et de certains gestionnaires de Birmingham. En décembre 1998, la relation entre les deux organisations continue de se développer. Un article du journal corporatif de Scandipharm, le *Scandiviews*, est entièrement consacré à tracer le profil d'Axcan à titre de partenaire canadien. L'article prend la forme d'une lettre ouverte dans laquelle la directrice nationale des ventes d'Axcan présente les produits ainsi que les programmes de recherche d'Axcan et offre de la part de l'équipe canadienne des vœux pour la saison des fêtes.

C'est lorsque Trilobite fait, en juin 1999, une offre visant à acheter la totalité des actions de la firme d'Alabama qu'Axcan se montre véritablement intéressée à acquérir Scandipharm. Léon F. Gosselin affirme d'ailleurs aux divers analystes, journalistes, investisseurs et employés lors d'une conférence téléphonique en juillet que :

«I think we've had an ongoing relationship with Scandipharm now for a couple of years and we've heard of that rival offer and that's when we became interested. We were not officially, we were not invited in any capacity by the management of Scandipharm however in conducting due diligence which is now completed and discussing with the employees and management it is very clear to us that there's an important level of support for Axcan. We are not seen in any way as being hostile in our approach. I think everyone sees the fit and the need for Scandipharm to find a pipeline and Axcan is supplying the marketing. You can see that it's been a very, very casual, very professional relationship and we want to keep it that way» (Axcan, conférence téléphonique, le 15 juillet 1999).

Par ailleurs, M. Gosselin déclare qu'il avait été informé des intentions de Trilobite avant la date de leur annonce officielle, soit le 15 juin 1999. Or, le délai d'un mois séparant l'annonce de l'offre de Trilobite et la contre-offre d'Axcan s'explique par le fait que la direction d'Axcan est en recherche intensive du financement nécessaire pour procéder à une telle transaction. Finalement, la Caisse de Dépôt et de Placement du Québec par l'entremise de deux filiales, Sofinov et Capital d'Amérique CDPQ, accepte de

financer Axcán. Le 15 juillet 1999, Axcán annonce ses intentions d'acquérir la totalité des actions de Scandipharm au coût de 7,00 \$ US l'action, soit 1,00 \$ US de plus que ce qu'offre Trilobite par unité. Un représentant de Sofinov accompagne Léon F. Gosselin et son vice-président, développement corporatif au cours de leur séjour en Alabama. De plus, Axcán retient les services de la firme expert-conseil Arthur Andersen qui fournit également sur place un conseiller tout au long de la phase des transactions «due diligence».

3.4.3 - La phase de négociations

La journée de l'annonce officielle d'Axcán, soit le 15 juillet 1999, constitue la journée la plus importante en terme d'activités de communication. Tout d'abord, Axcán émet un communiqué de presse de trois pages dans lequel, l'entreprise explique d'abord la nature et les conditions de son offre d'achat soit, acquérir la totalité des actions ordinaires, privilégiées et convertibles au prix de 7,00 \$ US l'unité avant le mercredi 11 août 1999 à 17h00 (heure de Birmingham). Deuxièmement, Axcán fait référence à l'offre de Trilobite et explique les principaux éléments qui diffèrent entre les deux propositions. De plus, on y explique la nature de la source de financement mise à la disposition d'Axcán par la Caisse de dépôt et placement du Québec. Finalement, un bref portrait des deux firmes est tracé et les synergies potentielles dans le domaine de la gastro-entérologie sont dévoilées. Le communiqué de presse, tout comme l'ensemble des communiqués fait par Axcán lors de cette transaction, est transmis en français ainsi qu'en anglais dans la majorité des salles de nouvelles et sur les fils de presse canadiens et américains par le cabinet de relations publiques NATIONAL. Dans cette recherche, les communiqués de presse émis par Trilobite et Axcán comptent tous en tant qu'activité de communication avec les employés de Scandipharm puisqu'ils sont affichés sur le babillard de l'entreprise et retransmis par courrier électronique à l'ensemble des employés.

Avant la diffusion du communiqué de presse, un article, intitulé *Axcán achète Scandipharm*, est publié dans le quotidien La Presse qui laisse sous-entendre que la transaction est conclue, le siège social d'Axcán à Mont Saint-Hilaire est inondé d'appels d'investisseurs, de journalistes et d'employés d'Axcán. Le communiqué de presse n'étant pas encore diffusé, la directrice, relations aux investisseurs se refuse à commenter ce qui n'est encore qu'une rumeur. Les transactions à la Bourse de Toronto sont alors interrompues jusqu'à la diffusion du communiqué de presse. Une conférence téléphonique est ensuite rapidement organisée pour permettre à M. Gosselin de répondre

aux questions de divers analystes, journalistes et investisseurs. Les membres de la haute direction de Scandipharm sont également en ligne lors de la conférence à titre d'auditeurs seulement. Les employés des deux firmes sont aussi invités à écouter la conférence en direct ou en rediffusion dans la semaine suivante en composant un certain numéro de téléphone. Aucun texte n'est préparé à l'avance et l'introduction des dirigeants d'Axcan est brève, ouvrant rapidement sur une période de questions et réponses. Toutefois, le président d'Axcan prend le temps d'expliquer en guise d'introduction que malgré la couverture de certains médias, l'offre d'Axcan ne peut être qualifiée en aucun cas d'hostile et, qu'au contraire, les deux sociétés jouissent d'une relation bien établie. La plupart des questions sont d'ordre financier, par exemple : comment comptez-vous rembourser la Caisse de Dépôt? ou quel est le portrait de l'actionnariat de Scandipharm? Certaines questions relatives aux ressources humaines sont aussi posées. Entre autres, Léon F. Gosselin se fait rassurant sur les raisons pour lesquelles l'acquisition de Scandipharm est intéressante. Ce n'est pas tant les produits qu'il veut acquérir mais les compétences de la force de vente et l'expertise de son personnel : «We have plans to keep the company here and manage it here. You have to appreciate that the most important asset in this company is the entire marketing group» (Axcan, conférence téléphonique, le 15 juillet 1999). De plus, il laisse déjà sous-entendre la possibilité de rompre son alliance stratégique avec Schwarz Pharma si la force de vente de Scandipharm crée une meilleure synergie pour distribuer ses produits sur le territoire américain. En somme, le ton de cette conférence se fait rassurant alors qu'aucun changement radical n'est mentionné et que l'accent est mis sur l'importance des employés de Scandipharm et l'intention d'Axcan d'ajouter à leur valeur en amenant un nouveau portefeuille de produits sans procéder à d'importantes restructurations.

Le 15 juillet, Axcan, en plus d'émettre son communiqué de presse, achète de l'espace publicitaire dans les journaux locaux de Birmingham dont le Birmingham News. La page publicitaire fait état des conditions rattachées à l'offre d'Axcan et invite tous les actionnaires et employés de Scandipharm à une réception le soir même au Sheraton Perimeter Hotel à 18h00 où ils assisteront à une présentation faite par le président ainsi qu'un des vice-présidents d'Axcan et où ils pourront questionner ceux-ci à propos de leur offre et de leurs plans pour le futur de Scandipharm.

Cette réception est la seule rencontre que les dirigeants d'Axcan ont avec les employés et les actionnaires lors de la période des négociations. Selon les répondants, bien que l'invitation ait été faite le matin même, la participation est très bonne et la majorité des employés et actionnaires sont présents. La présentation orale avec support visuel PowerPoint est divisée en cinq parties. Premièrement, David Mims, vice-président exécutif et chef des opérations et actionnaire important de Scandipharm, présente Léon Gosselin comme étant un homme honnête et crédible qu'il connaît depuis déjà longtemps et avec qui il entretient de très bonnes relations d'affaires. Deuxièmement, l'offre d'Axcan d'achat des actions est expliquée dans les moindres détails et des formulaires sont distribués aux gens pour qu'ils soumettent leurs actions à Axcan. La troisième et plus importante partie de la présentation constitue un portrait détaillé d'Axcan qui inclut : sa mission, son historique financier, ses programmes de recherches, ses domaines d'activités, sa gamme de produits, une présentation des maladies ciblées ainsi qu'une description de chacun des produits, sa stratégie de croissance et les rapports des analystes. Quatrièmement, les dirigeants d'Axcan font part de leur vision du futur. Les principaux points développés dans la présentation sont :

- «Retain Scandipharm name/values/mission
- Goal-oriented management
- Financial reporting
- Joint marketing task force
- Joint Business Development Team
- Potential NASDAQ listing»

De plus, les principales raisons pour lesquelles Scandipharm devrait s'unir à Axcan sont énumérées et expliquées :

- «R&D pipeline with high potential
- Similar marketing strategy
- Excellent reputation at the G.I.¹ level
- World-class partnership: Mayo Clinic²
- Complementary product lines
- Multiple revenue-based synergies
- Numerous new opportunities for growth» (Axcan, présentation aux employés et actionnaires de Scandipharm, le 15 juillet 1999).

Finalement, la présentation se termine sur une récapitulation et elle est suivie d'une période de questions pour les actionnaires présents dans la salle. Nous ne disposons d'aucun document en rapport avec cette partie de la séance d'information.

¹ Gastro-intestinal

² Clinique prestigieuse américaine

Dans la semaine qui suit cette annonce, le président d'Axcan et son bras droit reviennent à Mont Saint-Hilaire pour une brève période de deux jours où ils présentent à leurs employés Scandipharm et la nature de l'offre d'achat. Lors de cette conférence avec support visuel PowerPoint, on présente d'abord la société et ses champs d'expertise. Deuxièmement, on mentionne que l'organisation ne possède pas d'usine de fabrication ni d'entrepôt de distribution et que sa principale force consiste en son équipe de vente et de marketing composée de 75 personnes. L'offre et la source de financement sont ensuite expliquées. Quatrièmement, les synergies potentielles sont mises à jour et expliquées individuellement. L'accent est alors mis sur la distribution des produits d'Axcan sur le territoire américain et l'accès à un groupe spécialisé en gastro-entérologie. Finalement, deux diapositives tracent en conclusion les grandes lignes d'une éventuelle acquisition de Scandipharm. Tout d'abord une première diapositive intitulée «Le Futur» fait part des implications de cette alliance au niveau de la gestion. Les points énumérés sont :

- «Garder le nom, les valeurs et la mission de Scandipharm
- Pas d'implication d'Axcan au niveau de la gestion quotidienne
- Consolidation des résultats financiers
- Comité conjoint de Marketing
- Comité de développement des affaires
- Inscription NASDAQ pour Axcan».

Par la suite, une dernière diapositive vient présenter les résultats aux niveaux des finances et des ressources humaines :

- «Un chiffre d'affaires qui pourrait doubler
- Axcan devient la seule compagnie canadienne à avoir sa propre force de vente aux États-Unis
- Synergies basées sur l'accroissement des ventes
- Pas de coupure d'emploi à Mont Saint-Hilaire
- Pas ou très peu à Birmingham
- Nouvelles opportunités de croissance
- Obligations financières plus strictes» (Axcan, présentation aux employés d'Axcan, semaine du 15 juillet 1999)

Les offres d'achat

Le lendemain de son annonce officielle, Axcan achète à nouveau une page publicitaire dans les journaux locaux de Birmingham afin de remercier les employés et les actionnaires pour leur participation lors de la rencontre du 15 juillet 1999. De plus, les coordonnées de deux conseillers de la South Trust Bank sont mises à la disposition des gens voulant soumettre leurs options ou ayant encore des questions à poser concernant l'offre.

Aussitôt, Trilobite répond à la surenchère d'Axcan en égalisant l'offre à 7,00 \$ US en date du 16 juillet 1999. Dans ce communiqué de presse débute une véritable bataille au niveau discursif dont l'objectif est de démontrer quelle entreprise connaît et respecte davantage Scandipharm. Ainsi, Trilobite rappelle que son implication avec Scandipharm remonte à 1996. Frank Ziegler, président de Trilobite et président du conseil d'administration de Scandipharm déclare :

«We believe our offer represents a premium for shareholders of Scandipharm. Our position in the company has always been used to improve and add to the shareholders value. Our offer is particularly attractive because it does not contain the onerous provisions in the Axcan offer, which would appear to force Scandipharm shareholders not tendering in the Axcan offer to nonetheless accept 7\$ cash per share in a merger after the company is acquired» (Trilobite, communiqué de presse, le 16 juillet 1999).

Ici, l'allusion à une clause astreignante ou encore exigeante «onerous provision» renvoie à la condition imposée par Axcan visant à obtenir la totalité des actions avant de procéder à la transaction.

Le 20 juillet 1999, Trilobite poursuit son offensive en annonçant via un communiqué de presse qu'elle augmente son offre à 8,00 \$ US l'action. Dans ce communiqué les attaques envers Axcan continuent :

«It's great that Axcan, our Canada distribution partner, is coming to understand the value we have recognized for a long time. It's one thing to distribute our products, and we are grateful for their assistance, but it is another to have grown up with and lived with this great company through thick and thin» (Trilobite, communiqué de presse, le 20 juillet 1999).

De plus, la conclusion de ce communiqué est entièrement consacrée à décrire la relation que M. Ziegler entretenait avec Charles N. Wingett, président et fondateur de Scandipharm. On rappelle d'abord que les deux individus ont évolué l'un au côté de l'autre jusqu'en 1990 chez McNeil Pharmaceuticals. On cite par la suite M. Ziegler qui, sur un ton familier, fait des parallèles entre sa vision et celle de M. Wingett :

«Charlie was always committed to treating his employees with fairness sharing a genuine concern for patients and doing right by people. [...] In our small way, we have tried to continue this legacy since 1996, when we joined the committed team that Charlie had begun to build» (Trilobite, communiqué de presse, le 20 juillet 1999).

Au cours de cette même journée, les deux présidents des organisations intéressées à faire l'acquisition de Scandipharm se rencontrent seul à seul afin de discuter de leurs intentions et peut-être mettre terme aux surenchères. Les négociations sont sans succès et les deux individus restent sur leur position (entrevues).

La riposte d'Axcan se fait par communiqué de presse le lendemain, soit le 21 juillet 1999. Selon les personnes interviewées, ce communiqué constitue le deuxième événement communicationnel en importance après la rencontre avec les employés du 15 juillet 1999. En fait, deux éléments majeurs composent ce communiqué. Tout d'abord, Axcan égale l'offre de Trilobite au coût de 8,00 \$ US l'action de manière à présenter aux actionnaires de Scandipharm une alternative à la proposition de Trilobite. Deuxièmement, Axcan répond à la stratégie déployée par Trilobite concernant les relations antérieures avec Charles N. Wingett. En fait, Axcan réussit avec l'aide du Cabinet de relations publique NATIONAL à obtenir une déclaration en faveur de l'offre d'Axcan de la part de Mme Rebecca Wingett, veuve et actionnaire (15 %) de la succession de Charles N. Wingett :

«Je suis heureuse de constater qu'il y a tant d'intérêt pour Scandipharm, la société que mon époux, Charlie Wingett, a fondée et édifiée avec l'aide d'autres collaborateurs. J'ai été invitée à une présentation à l'intention des actionnaires et des employés de Scandipharm au cours de laquelle Léon Gosselin, président et fondateur d'Axcan, a expliqué ses plans d'avenir dans l'éventualité où la transaction aurait lieu. J'ai été très impressionnée par les réalisations d'Axcan et par les plans envisagés pour Scandipharm et j'ai senti qu'il y avait de bonnes synergies entre les deux compagnies. La philosophie d'Axcan est très proche de celle que Scandipharm avait à l'origine et j'aimerais que cela se poursuive.

Je suis également heureuse que LHC (Trilobite Lakes Corporation) maintienne un intérêt pour la société, comme elle l'a fait il y a deux ans; toutefois, je n'ai pas eu l'occasion de parler à M. Ziegler, le chef de la direction de Trilobite Lakes, concernant ses plans d'avenir pour Scandipharm et l'accomplissement du rêve de mon mari.

Charlie tenait beaucoup à procurer aux actionnaires un rendement sur leur investissement et à pourvoir aux besoins des employés. Son rêve était de bâtir une industrie pharmaceutique et biotechnologique qui profiterait à la communauté de Birmingham et à l'État de l'Alabama. En fin de compte, je désire ce qu'il y a de mieux pour les actionnaires et les employés et je souhaite que Scandipharm demeure une entreprise enracinée en Alabama et animée par des valeurs fondamentales comme la compassion, le service, l'ingéniosité, l'intégrité et l'engagement. C'est ce que Charlie aurait voulu» (Axcan, communiqué de presse, le 21 juillet 1999).

Les entrevues réalisées nous ont permis de conclure que Mme Wingett était bien connue des employés de Scandipharm étant donné la nature «familiale» de cette entreprise, mais qu'elle avait été un peu isolée à la suite de la mort de son mari et de la venue du nouveau président. À la suite de ce communiqué, Axcan achète une page publicitaire dans le Birmingham News qui fait part des modifications apportées à leur offre.

Sept jours s'écoulaient avant qu'une des organisations n'émette quoi que ce soit. Il s'agit en fait de la plus longue période sans communication lors de la phase des négociations. Axcan rompt finalement ce silence par l'émission d'un communiqué de presse, le 29 juillet 1999, dans lequel la direction d'Axcan augmente son offre à 8,50 \$ US et modifie les conditions d'achat concernant la totalité des titres. Ainsi,

«dans l'éventualité où une majorité d'actions soient déposées en faveur de l'offre d'Axcan avant le lundi 2 août à 14h00, [date et heure de la clôture de l'offre de Trilobite] Axcan fera l'acquisition de cette majorité d'actions ce jour-là» (Axcan, communiqué de presse, le 29 juillet 1999).

Dans la nuit du dimanche 1^{er} août 1999, le président ainsi que le vice-président, développement corporatif d'Axcan, se réunissent avec Mme Rebecca Wingett et un groupe d'actionnaires et concluent une entente de vente ferme. Le 1^{er} août 1999, Axcan annonce la signature d'un accord de vente ferme avec la succession de Charles N. Wingett au coût de 8,88 \$ US l'action et l'acquisition de la majorité des actions de Scandipharm en circulation. L'offre pour les autres actionnaires est amendée à 8,88 \$ US. Le lendemain matin, soit le 2 août 1999, la direction de Trilobite annonce, par le biais d'un communiqué de presse, sa décision de retirer son offre à 8,00 \$ US et de déposer devant Axcan la totalité de sa participation dans Scandipharm (soit approximativement 33 % des actions). Frank Ziegler déclare finalement :

«Our decision to sell our interest in Scandipharm to Axcan was very difficult because we have been actively involved in the management of this company since 1996. It took some soul searching to get us to this point. We have always been more than just shareholders. We have been committed partners from day one, when its founder, Charlie Wingett, first invited us to join this endeavor» (Trilobite, communiqué de presse, le 2 août 1999).

Pour la première fois dans l'histoire de la transaction, soit le 3 août 1999, un médium écrit autre que les communiqués de presse est utilisé afin de communiquer avec les employés. Léon F. Gosselin exprime, dans une brève lettre aux employés de Scandipharm, sa fierté concernant l'appui et le support des employés et des actionnaires dans l'acquisition de votre compagnie : «All of us at Axcan Pharma Inc. are thrilled that the Scandipharm employees and stockholders have overwhelmingly supported Axcan in

its bid to acquire your company» (Axcán, lettre aux employés, le 2 août 1999). La lettre se termine sur une note d'optimisme pour le futur de la nouvelle organisation et le président invite les gens à faire part à la direction d'Axcán des questions qu'ils se posent à propos d'Axcán et de l'acquisition.

La phase de négociation se termine le 3 août avec deux activités de communication. Dans un premier temps, un communiqué de presse est émis à l'égard de la clôture de l'entente avec Scandipharm. Dans ce communiqué, l'emphase est mise sur le fait qu'Axcán devient la première société pharmaceutique canadienne à posséder sa propre force de vente américaine. Deuxièmement, une conférence téléphonique est organisée avec les mêmes dispositions que celle du 15 juillet 1999. Ainsi, les employés du siège social et de la nouvelle filiale américaine peuvent écouter en direct ou en rediffusion la discussion tenue lors de la conférence. Cette conférence éclaire principalement des questions d'ordre financier. On y apprend que la transaction a été très favorable pour Axcán puisque les caisses de Scandipharm contiennent approximativement 30 millions \$ US en argent comptant (Axcán, conférence téléphonique, le 3 août 1999). De plus, Léon F. Gosselin en profite pour remercier l'ensemble des personnes impliquées dans la transaction.

3.4.4 - La phase de transition

La phase de transition débute par un ralentissement des activités de communication. Le retour à la normale des activités du président au siège social à Mont St-Hilaire et la clôture des négociations pour les conditions du financement avec la Caisse de Dépôt et de Placement explique ce ralentissement. En fait, la direction d'Axcán communique peu avec les employés du siège social dans les trois semaines qui suivent l'acquisition. En somme, seulement deux communiqués de presse sont émis et ils expliquent la décision d'Axcán de prolonger temporairement son offre dans le but d'obtenir la totalité des actions.

Présentation des organisations

La fin du mois d'août et le mois de septembre sont caractérisées au niveau de la communication par une présentation plus approfondie des deux entreprises. Les activités de communication visent un but précis : faire mieux connaître le partenaire dans chacune des organisations. Le 27 août 1999, Léon F. Gosselin et le vice-président du développement corporatif d'Axcán retournent à Birmingham pour présenter Axcán à

l'ensemble des employés américains. En fait, il s'agit à quelques différences près de la même présentation que celle faite aux actionnaires et employés lors de la rencontre du 15 juillet 1999. La partie définissant l'offre est bien sûr retranchée. Ainsi, la présentation se déroule avec le même support visuel PowerPoint et on y aborde les mêmes questions soit : la mission, l'historique financier, l'histoire corporative, les domaines d'activités, les produits, les stratégies de croissance, etc. Finalement, une diapositive est insérée à la fin de la présentation concernant le futur de l'entreprise. Cette diapositive rappelle les conditions qui ont été respectées lors de l'offre et on mentionne que 96 % des actions ont été soumises et payées et que l'offre d'achat se termine le 10 septembre pour les 4 % manquants. La présentation se termine sur l'importance de conserver l'identité de Scandipharm et les raisons pour un partenariat avec Axcan soit les mêmes deux diapositives du 15 juillet citées auparavant dans la phase des transactions.

Par la suite, les journaux corporatifs de chaque entreprise sont utilisés afin de continuer le programme de présentation. Tout d'abord, deux articles du Scandiviews sont consacrés à l'acquisition. Ainsi, le futur nouveau président et directeur général de la filiale Axcan-Scandipharm et ancien vice président et chef de l'exploitation de Scandipharm, Bob Booth, exprime, dans une lettre ouverte intitulée «And Chapter Two Begins...», son optimisme envers les opportunités que représente l'alliance des deux organisations. En fait, le mot «opportunity(ies)» apparaît à cinq reprises en caractères gras et majuscules dans le texte. L'article relate l'histoire de Scandipharm depuis sa naissance en 1991 jusqu'à son acquisition ainsi que tous les changements et les traumatismes vécus tels que la mort de son fondateur, les changements de président, la résiliation de l'entente de F/A avec DURA, etc. Booth souligne le courage et la détermination des employés à travers ces étapes et il indique la conclusion d'un chapitre de l'histoire corporative de Scandipharm en citant le premier plan d'affaires de Charles N. Wingett :

«Quoting from the original Business Plan, under the return on investment section the first two sentences read as follows: "There are several ways possible for individuals investing in Scandipharm to receive a return on their investment. The most likely is that Scandipharm will be acquired within five to seven years by a foreign company looking to establish a foothold in the United State marketplace." The acquisition of Scandipharm by Axcan is a fitting epilogue to the chapter Charlie wrote in 1991» (Scandiviews, septembre 1999 : 2).

Le deuxième article du Scandiviews ayant trait à l'acquisition s'intitule : «Meet Axcan's Senior Management Team». Il s'agit en fait d'un bref résumé des expériences professionnelles et académiques des six membres de la haute direction d'Axcan (incluant le président). L'article prend une page entière et chacune des descriptions est

accompagnée d'une photographie du dirigeant concerné. On y retrouve aussi leur adresse de courrier électronique personnel.

Du côté du siège social on publie en première page dans «Capsule», le journal corporatif d'Axcan, un article intitulé «Scandipharm : l'histoire d'une transaction» (Capsule, septembre 1999). L'article, signé par le vice-président, développement corporatif, relate de façon factuelle les grands événements dans l'acquisition de Scandipharm depuis l'obtention des produits de Jouveinal inc. (début de la collaboration entre Scandipharm et Axcan) jusqu'à l'achat des actions détenues par Trilobite. Aucun détail n'est donné quant à la nature de la nouvelle relation entre les deux organisations et les retombées de celles-ci sur leur réalité.

Finalement les activités de présentation se terminent par une rencontre avec les employés du siège social de Mont Saint-Hilaire. Les employés sont rencontrés à la cafétéria pendant l'heure du dîner. Ceci est un scénario qui leur est familier puisque environ quatre à cinq réunions de ce genre sont organisées à chaque année. Ce type de réunion est généralement utilisé pour transmettre les résultats trimestriels ou lors d'événements particuliers. Cette fois-ci, un chandail ainsi qu'une casquette à l'effigie d'Axcan-Scandipharm leur sont remis à l'entrée. Aucun document n'est distribué et la présentation sans support audio-visuel prend plutôt la forme d'une rencontre informelle où le président fait le point sur l'acquisition de Scandipharm et les méthodes de financement. De plus, plusieurs questions concernant les différents modes de rémunération sont discutées (entrevues). Nous ne disposons pas de documents offrant plus de détails quant à la nature de ces questions.

Au cours de cette première phase de transition, des rumeurs concernant une prise de contrôle inversée «reverse take-over» font leur apparition au sein des employés du siège social de Mont Saint-Hilaire. Selon les personnes interviewées, plusieurs éléments collaborent à l'apparition de ces rumeurs. Premièrement, l'accent plus considérable mis sur la communication envers les gens de Scandipharm plutôt qu'auprès des employés du siège social d'Axcan est un premier élément (entrevues). Deuxièmement, un point qui ressort fortement de nos données implique l'appellation de la filiale. La rétention du nom Scandipharm dans Axcan-Scandipharm semble avoir surpris, voire même fâché, certaines personnes au sein du siège social :

«Au niveau du nom, moi, ça, c'est quelque chose qui me choque beaucoup, que la boîte là-bas s'appelle Axcan-Scandipharm, soit vous décidez que c'est une acquisition mais qu'elle continue à opérer comme une filiale à part et qu'elle s'appelle Scandipharm; soit on vous achète et elle s'appelle Axcan et c'est terminé».

Troisièmement, nous ne pouvons indiquer la date précise mais au cours de l'automne 1999, la direction des ressources humaines est entièrement transférée en Alabama. La personne en charge des ressources humaines à Mont Saint-Hilaire quitte l'organisation en bons termes et il ne reste plus qu'un stagiaire chargé de responsabilités plus ou moins importantes telles que recevoir les nouveaux employés et présenter ceux-ci aux autres membres de l'organisation. Depuis, le recrutement du personnel se fait en Alabama autant pour les employés canadiens qu'américains. Soulignons par ailleurs que la directrice des ressources humaines aux États-Unis n'a jamais été présentée officiellement aux employés du siège social à Mont Saint-Hilaire. Les salaires et les commissions sur les ventes sont aussi gérés à la filiale Axcan-Scandipharm. Les deux systèmes de rémunérations sont conservés de façon indépendante. Ainsi, les représentants américains ont un salaire de base moindre mais ont la possibilité de faire beaucoup plus de commissions tandis que les représentants canadiens ont un salaire de base plus élevé et moins de possibilités de commissions. Le système de primes d'encouragement est bien différent aux États-Unis alors que les employés entrent en compétition l'un contre l'autre pour obtenir les «bonus» tandis qu'au Canada le rendement d'un représentant n'affecte pas la possibilité pour un autre d'obtenir sa prime.

Finalement, la période suivant l'annonce est marquée par certaines mises à pied. En fait, Axcan tient ses promesses et le bilan des mises à pied est relativement léger. En tout, quatre personnes, trois à Birmingham et une à Mont Saint-Hilaire, doivent quitter l'organisation. Il s'agit dans chacun des cas de postes au sein de la haute direction. Ainsi, le président, le vice-président et chef de la direction financière ainsi que l'avocat de Scandipharm quittent l'organisation en raison de la redondance de ses postes au niveau de la structure organisationnelle. Au siège social de Mont Saint-Hilaire, le responsable des ressources humaines doit également quitter l'organisation. Dans ce cas, les répondants à nos entrevues ont qualifié cette mise à pied de divorce à l'amiable. De plus, un second membre de la haute direction quitte l'entreprise de son gré. Finalement, il importe de souligner que certains employés de Scandipharm ont pris une retraite anticipée suite au gain résultant de la vente de leurs actions.

Intégration

Les activités communicationnelles d'intégration débutent en octobre 1999 lorsque deux équipes d'intégration («merger teams») sont créées, l'une à Mont Saint-Hilaire et l'autre à Birmingham. Le numéro d'octobre de Scandiviews couvre d'ailleurs la création de ces équipes dans un bref article d'un quart de page. La mission des équipes d'intégration y est clairement énoncée en introduction :

«To facilitate an efficient integration, Axcan and Scandipharm have created merger teams whose purpose will be to proactively identify areas of potential problems, seek opportunities for cost savings, and focus on evolving issues» (Scandiviews, octobre 1999 : 2).

L'équipe d'intégration d'Axcan située à Mont Saint-Hilaire est composée de six membres. Elle est menée par la directrice associée au service à la clientèle et les cinq autres membres occupent divers positions telles que : contrôleur, directeur des ventes, chef de l'usine de production, etc. Aucune de ces personnes n'occupe de poste au sein de la haute direction et toutes sont situées à des niveaux dits «under mid-level management». L'équipe d'intégration de Scandipharm est quant à elle dirigée par la directrice de l'administration des ventes qui est assistée de trois autres membres. Ces individus sont le directeur des affaires réglementaires, le coordonnateur des systèmes informatiques ainsi qu'une responsable de la comptabilité. On mentionne par ailleurs qu'en plus de se rencontrer individuellement, les deux équipes devraient se rendre visite dans chacune des installations. Finalement, on invite les employés à communiquer avec leur équipe d'intégration respective.

Ceci constitue l'unique événement communicationnel concernant les équipes d'intégration dans nos données. En fait, lors de la cueillette de nos données aucune intégration ne semble avoir été faite au niveau des systèmes informatiques et des modes de rémunération. De plus, les personnes interviewées nous indiquent que les équipes d'intégration n'ont réalisé aucune activité concrète et qu'elles ne semblent pas avoir joué de rôle dans l'intégration. Deux des problèmes souvent énoncés lors des discussions concernant les équipes d'intégration sont le manque de leadership et de pouvoir de celles-ci ainsi que l'absence de représentants des départements de ressources humaines. Selon plusieurs répondants, cette initiative n'a pas été prise au sérieux.

Le mois d'octobre voit le règlement de deux litiges. Tout d'abord, dans un communiqué de presse en date du 4 octobre 1999, Axcan annonce le rachat de sa participation de 50 % dans la co-entreprise Axcan Schwarz. Le prix de la transaction se chiffre à 52 millions \$ US. Le but de cette acquisition est en fait de réacquérir les droits sur l'URSO[®], le seul médicament approuvé aux États-Unis par la Food and Drug Administration pour le traitement de la cilirose biliaire primitive, une maladie du foie qui affecte 50 000 personnes aux États-Unis. Léon F. Gosselin déclare dans ce communiqué :

«Avec l'acquisition de Scandipharm, Axcan a désormais les ressources nécessaires pour commercialiser URSO[®] sur le marché américain. La force de vente de Scandipharm a d'ailleurs déjà débuté sa formation sur ce produit et commencera la promotion d'URSO[®] dans les semaines à venir» (Axcan, communiqué de presse, le 4 octobre 1999).

Le deuxième règlement concerne le litige qui opposait Scandipharm à DURA. Dans une entente, dont les termes ne sont pas divulgués, DURA accepte de verser 3,5 millions \$ US comptant à Scandipharm et les deux parties abandonnent les plaintes qu'elles avaient déposées l'une contre l'autre, respectivement dans l'Alabama et dans le Delaware.

Les activités d'intégration se poursuivent en novembre 1999 alors que Bob Booth est officiellement nommé président et directeur général de la filiale Axcan-Scandipharm. Le 10 décembre 1999, D^{re} France Guay, vice-présidente des opérations d'Axcan, visite le siège social de la filiale Axcan-Scandipharm. Lors de cette visite, la vice-présidente, en plus de consulter les affaires légales de la filiale, donne une séance d'informations concernant les opérations, les produits et les activités de développement chez Axcan aux responsables des affaires juridiques, des ventes, de l'administration, des ressources humaines et des communications. La visite fait l'objet d'un article dans le Scandiviews de novembre/décembre 1999.

Dans ce même numéro, Bob Booth signe un article intitulé «Back to the Future», dans lequel il trace un parallèle entre les changements vécus chez Scandipharm et le scénario du film hollywoodien du même titre. En fait, le nouveau président se fait rassurant et explique que les changements effectués au sein de la force de vente sont en fait un retour à l'ancienne structure organisationnelle de Scandipharm. Ainsi, il explique que la force de vente sera dorénavant divisée en deux groupes, soit une plus petite équipe d'experts qui se consacrera aux centres de recherche et aux cliniques spécialisées ainsi qu'un groupe de représentants de taille plus importante qui assurera les ventes auprès

des médecins en général. Il compare ensuite la structure de la force de vente en 1991 à celle qui sera effective le 1^{er} janvier 2000. La vision et la mission de Scandipharm demeurent toujours : «The mission of both groups is identical and corporate philosophies virtually transposable. It was right back then, and it's right now for the future» (Scandiviews, novembre/décembre 1999 : 2).

En janvier 2000, un questionnaire sur le processus d'intégration et la nouvelle entité d'Axcan est préparé par le département des communications de la filiale américaine et distribué à l'ensemble des employés d'Axcan. Les questionnaires sont distribués par les responsables de la communication et les résultats doivent être compilés par les deux équipes d'intégration. Une faible participation de moins de 10 % explique l'abandon du projet le mois suivant. Les résultats ne sont jamais communiqués et aucune conclusion n'est tirée de ce document.

Le 24 février 2000, un communiqué de presse et une conférence téléphonique sont réalisés afin de rendre compte de la croissance et de l'avancement de l'intégration d'Axcan. Comme à l'habitude, les employés du siège social et de la filiale peuvent écouter en direct ou en rediffusion les discussions tenues lors de la conférence. Le discours tenu par les dirigeants d'Axcan lors de cette conférence est orienté vers le futur. On mentionne d'abord que le remboursement de la dette encourue par l'acquisition de Scandipharm et le rachat de la participation dans Axcan Schwarz progresse bien. On y apprend aussi qu'Axcan est toujours ouverte à d'éventuelles possibilités d'acquisitions et que le déroulement de l'intégration de la filiale de Birmingham va bon train. À cet effet, Léon F. Gosselin déclare :

«But we haven't really seen any, any negatives. I don't think we found any problems that were, that were not anticipated or, and there haven't really been any shortcomings. We, as you know re-organized the acquisition. We did fire a level of management from the company. However, people were promoted from within the company to take over and I think this cemented and ensured the support and the trust of the other employees in the company. So that there hasn't been the normal ripple of reactions throughout the organization that you would typically see in a merger or a buy-out. I think we are on a very good track in this acquisition, merger, marriage, call it what you will» (Axcan, conférence téléphonique, le 24 février 2000).

Finalement, les activités d'intégration se terminent le 15 mars 2000 avec le retour de David Mims dans l'organisation en tant que vice-président exécutif et chef de l'exploitation d'Axcan. En fait, celui-ci avait quitté Scandipharm au début de 1999 pour évoluer au sein de Cebert Pharmaceuticals. Il devient ainsi le premier membre de la filiale

Axcan-Scandipharm à accéder à un poste de direction à la maison mère d'Axcan. Toutefois, M. Mims demeure en Alabama et exerce ses fonctions à partir de son bureau dans la filiale.

3.4.5 - La phase de stabilisation

Trois événements retiennent notre attention lors de la phase de stabilisation. Dans un premier temps, la direction d'Axcan annonce par le biais d'un communiqué de presse en date du 29 juin 2000, le début des transactions de son titre sur le NASDAQ sous le symbole «AXCA». L'inscription des actions de la société sur le marché américain fait suite à l'émission et à la vente d'une tranche de 3 333 334 actions ordinaires, sur un montant total autorisé de 6 681 668 actions ordinaires offertes au prix unitaire de 6,00 \$ US, dans le cadre de son appel public à l'épargne réalisé aux États-Unis.

Deuxièmement, au niveau communicationnel, le président et directeur général de la filiale américaine, souligne l'anniversaire de l'alliance d'Axcan et de Scandipharm dans le numéro juillet-août 2000 du Scandiviews. Dans son article simplement intitulé «Happy Birthday to Us», M. Booth fait une récapitulation des événements qui ont marqué la dernière année de l'organisation : nouveaux produits, nouveaux marchés nouveaux patients, nouveaux associés, nouveaux compétiteurs, etc. Il souligne par la suite le dynamisme et l'énergie avec lesquels les employés ont réussi à faire croître l'entreprise. C'est alors qu'il énumère les réalisations concrètes qui sont survenues au cours des douze derniers mois :

«During the past 12 months we:

- Began promoting three new products
- Created a new specialty sales force
- Found new patients to benefit
- Added 15 new field sales positions
- Provided stock options to employees
- Welcomed back a former associate as EVP and COO³
- Received Corporate recognition for our support of Primary Biliary Cirrhosis (PBC)
- Gained a market director
- Called on more physicians than ever before
- Met our top line targets
- Evolved a new support program for CF⁴ caregivers
- Obtained a listing and began trading on NASDAQ» (Scandiviews, juillet/août 2000 : 2).

³ Vice-président exécutif et chef de l'exploitation

⁴ Fibrose kystique

L'article se termine avec les encouragements du président de la filiale qui mentionne qu'autant de réalisations sont généralement étendues sur plusieurs années dans les alliances corporatives et qu'il est confiant que l'année à suivre sera incroyable : «Hold onto your hats – it's going to be a great year, and I can't wait!» (Scandiviews, juillet/août 2000 : 2).

Finalement, le dernier événement communicationnel qui retient notre attention lors de la phase de stabilisation est la fusion des deux journaux corporatifs en décembre 2000. Le premier numéro est nommé «Le journal d'Axcan/Axcan Bulletin», ce qui n'est en fait que temporaire puisqu'un concours est organisé afin de trouver un nom pour le nouveau journal corporatif. «Le journal d'Axcan» est entièrement produit au sein de la filiale américaine et certains employés du siège social canadien collaborent en rédigeant des articles. On explique que la production du journal corporatif est déménagée au sein de la filiale américaine pour des raisons logistiques puisque Scandipharm possédait une équipe ainsi que l'infrastructure nécessaire à la fabrication d'un pareil journal. «Le journal d'Axcan» conserve toutes les caractéristiques du Scandiviews à l'exception d'un changement de nom, de logo et de couleur (le bleu métallique à l'arrière-plan des articles est changé pour une teinte de vert pâle). Le journal est produit dans les deux langues et deux versions sont imprimées, soit une version anglaise et une version française. On peut noter que la première édition de ce journal est identifiée en tant que cinquième numéro de sixième volume (Vol. 6, Issue 5) soit la suite de la dernière édition du Scandiviews. Bien qu'il soit indiqué septembre/octobre en couverture, ce numéro n'est distribué au sein de la filiale américaine qu'à la deuxième semaine de décembre 2000 et qu'en janvier 2001 au siège social à Mont Saint-Hilaire. Ce délai s'explique par des retards dans la traduction française du journal.

En somme, le cas Axcan-Scandipharm se prête parfaitement à l'analyse proposée dans le cadre de ce mémoire. Tout d'abord, l'exercice précédent, nous permet de constater la richesse de ce cas en terme d'activités de communication dirigées aux employés. En fait, ce cas présente trois différentes stratégies de communication soit celle d'Axcan, celle de Scandipharm et celle de Trilobite. Ces trois stratégies déploient une multitude de messages différents à travers divers médiums traditionnels ou non. Dans le chapitre qui suit, nous analyserons plus en profondeur ces stratégies de communication à l'aide de notre modèle de la communication en contexte de fusions/acquisitions transfrontalières. Tout d'abord, nous nous intéresserons aux questions de notre grille qui ont été traitées par ces stratégies ainsi qu'aux questions qui n'ont pas été abordées ou qui

ont émergé de l'étude de cas. Par ailleurs, nous étudierons la stratégie discursive déployée et les arguments développés lors de la campagne de persuasion ainsi qu'à travers le processus de changement. Finalement, nous vérifierons si ces arguments respectent l'ordre temporel des événements de communication proposé dans notre modèle évolutif de la communication.

Chapitre IV : L'analyse des données

Pour mieux comprendre la communication visant à réduire l'incertitude individuelle dans une F/A transfrontalière, nous analyserons maintenant les données obtenues lors de l'étude de cas présentée dans le chapitre précédent. Premièrement, nous répondrons aux questions émanant de notre problématique soit :

1. Quelles activités de communication ont été réalisées par les entreprises?
2. Comment évoluent les thèmes des messages dans le temps?
3. Quelles sont les stratégies discursives déployées lors de ces activités de communication?

Finalement, nous développerons à partir de la littérature et de nos observations une nouvelle grille des thèmes à traiter lors de la mise en œuvre d'un pareil changement.

4.1 L'évolution de la communication dans le cas Axcan-Scandipharm

Pour analyser les activités de communication, nous avons prévu appliquer notre modèle évolutif du changement organisationnel en six phases au cas Axcan-Scandipharm. Ainsi, nous pensions être en mesure de fournir un portrait détaillé et riche en nuances de l'évolution de la communication en contexte d'acquisition transfrontalière.

Or, à la lumière des données recueillies lors de notre étude de cas, force nous est de reconnaître que le cas Axcan-Scandipharm présente plusieurs singularités. Ainsi, l'application du modèle évolutif du changement organisationnel développé dans notre cadre théorique ne s'avère que partiellement pertinente étant donné la nature très particulière de cette acquisition transfrontalière. En fait, le cas Axcan-Scandipharm se distingue des autres cas décrits dans la littérature par trois principales caractéristiques : 1) les employés étaient propriétaires; 2) deux entreprises se portaient acquéreurs; 3) peu de changements ont été faits au mode de fonctionnement dans l'entreprise acquise. Cela fait ressortir certains éléments non présents dans la littérature soit : 1) la position stratégique des employés de la firme acquise faisant d'eux un auditoire privilégié; 2) le débat argumentaire entre les acquéreurs potentiels pour conquérir le vote des actionnaires; 3) l'indépendance communicationnelle de la firme acquise durant l'ensemble du processus d'acquisition. Ces éléments nous ont amenés à constater que la communication est reliée aux besoins stratégiques, à la position des acteurs et qu'elle est déployée en fonction des principaux enjeux et de l'intensité du changement.

En fait, l'analyse de nos données nous a permis de dégager quatre phases distinctes présentant des activités et des thèmes communicationnels ainsi que des stratégies discursives spécifiques à chacune. Par conséquent, l'analyse qui suit respectera l'ordre chronologique des événements en les divisant selon quatre phases, soit : l'anticipation, la course aux enchères, le déplacement et le bilan. Nous ne serons donc pas en mesure de vérifier l'ensemble des propositions formulées dans notre cadre théorique. Toutefois, nous discuterons certaines d'entre elles, lorsqu'elles correspondront aux définitions des phases telles que présentées dans notre revue de littérature.

Notre analyse nous a permis de dégager 18 thèmes dont l'importance varie selon la progression du processus d'acquisition transfrontalière. En fait, 14 thèmes ont été répertoriés du côté de l'acquéreur et 14 autres l'ont été du côté de l'acquis. Dix de ces thèmes sont identiques au sein des deux organisations et les huit autres thèmes différents sont également répartis dans les deux entreprises (voir tableau 6).

Tableau 6 - Les thèmes répertoriés dans le cas Axcan-Scandipharm

Axcan	Scandipharm
Culture Futur Identité – nouvelle organisation Structure et rôles	Antécédents Comparaison à d'autres F/A Identité du partenaire Nouvelle structure
Finance Identité – acquéreur Identité – acquis Justification Orientation – nouvelle organisation Processus d'intégration Récapitulation Retombées individuelles Retombées organisationnelles Support externe	} Thèmes communs

Bien que les deux organisations aient traité plusieurs thèmes similaires et qu'elles aient toutes deux abordé le même nombre de thèmes, nous avons constaté d'importantes différences au niveau des médiums utilisés et de leur richesse. En effet, le tableau des activités présenté à la page suivante (voir tableau 7), démontre bien qu'Axcan est l'organisation qui a le plus favorisé la communication orale en plus d'avoir eu recours à un plus grand nombre de médiums en général. En fait, dans l'ensemble des communications réalisées par les trois organisations impliquées, l'écrit prédomine sur tout autre type de communication. C'est pourquoi nous sommes en mesure d'affirmer que la stratégie

communicationnelle d'Axcan s'est avérée plus personnelle, plus familière et plus sécurisante. Ceci est principalement attribuable aux diverses rencontres avec les employés ainsi qu'aux conférences téléphoniques qui constituent de bons exemples d'activités de communication plus riches visant à rassurer les employés en permettant un face-à-face entre les intervenants.

Tableau 7 - Les activités de communication du cas Axcan-Scandipharm

	Anticipation 1997 à mi-août 1999	Course aux enchères Juin 1999 à mi-août 1999	Déplacement Mi-août 1999 à juillet 2000	Bilan Juillet 2000 à 2001
Axcan	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions au niveau de la haute direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (9) • Conférence téléphonique (2) • Présentation aux employés de Mont Saint-Hilaire (1) • Birmingham News (4) • Lettre aux employés de Scandipharm (1) • Présentation aux employés de Scandipharm et aux actionnaires locaux (1) • Rencontre en tête-à-tête des deux présidents (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (8) • Conférence téléphonique (2) • Présentation aux employés de Mont Saint-Hilaire (1) • Présentation aux employés de Scandipharm (1) • Journal corporatif – Capsule (1) • Lettre et questionnaire aux employés du SS et de la filiale (*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Journal corporatif fusionné – Le journal d'Axcan (1)
Trilobite	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (4) • Rencontre en tête-à-tête des deux présidents (1) 		
Scandi-Pharm	<ul style="list-style-type: none"> • Journal corporatif – Scandiviews (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (1) • Journal corporatif – Scandiviews (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse (1) • Journal corporatif – Scandiviews (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Journal corporatif – Scandiviews (1)

(X) Nombre d'activités de ce genre

* Activité abandonnée

4.1.1 La phase d'anticipation : du changement à l'horizon

La phase d'anticipation est caractérisée selon Grison (1998) par le bouleversement de la stabilité de l'organisation. Des indices, des rumeurs et des intuitions laissent alors présager la possibilité d'un changement organisationnel. Les membres de l'organisation entrent alors dans une quête d'informations afin de vérifier la plausibilité du changement et afin de se préparer à sa mise en œuvre (Isabella, 1992). La littérature traitant de cette phase suggère que les activités de communication doivent confirmer ou démentir les rumeurs circulant dans l'entreprise. Cette phase se termine dans plusieurs cas par l'annonce officielle du changement.

Notre analyse ayant focalisé sur l'acquisition de Scandipharm, nous possédons peu d'information sur les activités de communication réalisées à l'interne chez les deux acquéreurs potentiels (Axcan et Trilobite). Toutefois, les trois organisations impliquées dans ce processus d'acquisition ont toutes mis en œuvre certaines activités lors de cette première phase (voir tableau 8).

Ainsi, les personnes interviewées chez Axcan nous ont révélé que des discussions de F/A entre les membres de la haute direction d'Axcan et de Scandipharm avaient eu lieu au cours de l'hiver 1998-99. Cependant, ces discussions se sont limitées aux membres de la haute direction de chaque entreprise et les employés n'ont pas été informés des intentions d'Axcan.

Il semble que Trilobite quant à elle ait réalisé certaines activités de communication pour ses employés afin de les informer de l'achat d'une participation d'approximativement 33 % du capital-actions de Scandipharm. Nous ne disposons toutefois pas de ces messages.

En fait, notre étude a documenté deux activités de communication qui ont été réalisées par Scandipharm. D'une part, Scandipharm informe ses employés sur le processus de fusion avortée avec DURA. D'autre part, elle signale aussi l'arrivée d'Axcan à titre de nouveau partenaire pour la commercialisation des produits de Scandipharm sur le marché pharmaceutique canadien. Ces deux messages ont été communiqués dans le journal corporatif de l'entreprise.

Tableau 8 - Les thèmes traités dans les activités de communication du cas Axcan-Scandipharm

	Anticipation 1997 à mi-août 1999	Course aux enchères Juin 1999 à mi-août 1999	Déplacement Mi-août 1999 à juillet 2000	Bilan Juillet 2000 à 2001
Axcan	Première offre d'achat	Culture (4) Finance (17) Futur (1) Identité – acquéreur (9) Identité – acquis (4) Justification (14) Orientation – nouvelle organisation (1) Processus d'intégration (0) Retombées individuelles (9) Retombées organisationnelles (11) Structure et rôles (1) Support externe (1)	Culture (1) Finance (3) Identité – acquéreur (3) Identité – acquis (2) Identité – nouvelle organisation (3) Justification (6) Orientation – nouvelle organisation (20) Processus d'intégration (2) Récapitulation (2) Retombées individuelles (1) Retombées organisationnelles (5)	Culture (1) Futur (1) Processus d'intégration (1) Récapitulation (1) Retombées individuelles(2)
Trilobite	Acquisition de 33 % de Scandipharm et nomination de 2 membres au CA	Finance (4) Identité – acquéreur (2) Identité – acquis (2) Justification (6) Retombées organisationnelles (2)		
Scandipharm	Finance (1) Identité – acquéreur (1) Identité du partenaire (1)	Antécédents (1) Comparaison à d'autres F/A (2) Identité – acquis (1) Retombées individuelles(5) Retombées organisationnelles (2) Support externe (2)	Antécédents (2) Finance (1) Identité – acquéreur (6) Justification (1) Nouvelle structure (1) Orientation nouvelle organisation (2) Processus d'intégration (4) Retombées individuelles (1) Retombées organisationnelles (4)	Orientation nouvelle organisation (1) Récapitulation (2)

Légende : Thème traité (nombre de fois)

Le premier article traite de la rupture des discussions de fusion entre DURA et Scandipharm. Il fait partie de la phase d'anticipation puisque les employés, à partir de ce moment, ont été mis au courant des intentions de Scandipharm visant à mettre en œuvre une telle stratégie. Nous devons donc tenir compte de cet événement à titre de première activité de communication destinée aux employés. Cette activité trace un bref portrait de DURA et traite principalement des raisons financières ayant mené à la résiliation de l'entente de fusion avec cette organisation, répondant ainsi à certaines rumeurs.

Le deuxième article de cette phase est un portrait d'Axcan. Il décrit les principales caractéristiques du nouveau partenaire canadien de Scandipharm. En septembre 1997, Axcan devient le distributeur canadien des produits de Scandipharm en vertu de l'acquisition des droits sur les produits en gastro-entérologie distribués par Jouveinal au Canada. Soulignons qu'à ce moment, il n'était pas encore question de fusion entre Axcan et Scandipharm. Ainsi, le thème se dégageant principalement de ce document est l'identité du partenaire en matière d'effectif, de produits, de programmes de recherche et d'installations.

Vérification de la proposition n° 1

La phase d'anticipation est caractérisée par une stratégie de communication visant à confirmer les rumeurs le plus rapidement possible de façon à créer le moins d'incertitude quant à la nature et à l'imminence du changement. La stratégie discursive utilisée laisse entrevoir un futur prometteur et met l'accent sur les possibilités que génère le changement.

La proposition n° 1 a été vérifiée malgré le peu d'activités de communication documentées dans notre étude. Selon les données recueillies, les activités de communication réalisées par Scandipharm visaient à apaiser les rumeurs quant à la nature du changement tel que suggéré dans la proposition. Toutefois, il nous est impossible de vérifier l'existence de telles rumeurs et les délais entre l'apparition de celles-ci et la transmission d'informations pour réduire l'incertitude des employés. Finalement, la stratégie discursive déployée dans ces deux messages aux employés met l'accent sur les possibilités et le futur prometteur que représente le changement dans un seul des deux messages, c'est-à-dire, dans le profil d'Axcan, et ce, à titre de partenaire et non d'acquéreur potentiel.

4.1.2 La phase de la course aux enchères : la rivalité entre les acquéreurs potentiels

À la lumière de notre analyse de cas, nous avons remplacé la phase de dé cristallisation par la phase de la course aux enchères. En fait, cette phase englobe la phase de dé cristallisation en plus de regrouper l'ensemble des activités réalisées en phase de pré-acquisition. Ainsi, la phase de la course aux enchères débute bien avant la phase de dé cristallisation habituelle qui, elle, survient généralement lors de l'annonce officielle du changement.

La littérature sur le changement organisationnel néglige le phénomène de la communication en période de pré-acquisition sous le prétexte que peu d'activités sont réalisées lors de cette phase et qu'il est impossible pour les gestionnaires de communiquer à ce stade. Contrairement à ce que les auteurs suggèrent, nous avons noté beaucoup d'activités de communication dirigées vers les employés lors de la période de pré-acquisition.

En fait, la littérature avance que c'est la phase de dé cristallisation suivant l'annonce officielle du changement qui est la plus importante en terme de la quantité d'activités communicationnelles réalisées (Tannenbaum et Hanna, 1985; Matteson et Ivancevich, 1990; DiFonzo et Bordia, 1998). Or, cette affirmation n'est corroborée dans notre cas que si l'on considère l'ensemble des activités de communication incluant celles qui ont précédé l'annonce de l'acquisition durant la phase de course aux enchères.

Dans la section qui suit, nous regarderons la nature des activités de communication réalisées lors de la phase de la course aux enchères en prêtant une attention particulière aux activités en période pré-communication. De plus, nous analyserons les raisons entourant cette communication abondante durant la période de pré-acquisition, soit : la position stratégique des employés de la firme acquise faisant d'eux un auditoire privilégié et le débat argumentaire entre les acquéreurs potentiels pour conquérir le vote des actionnaires.

La communication abondante durant la période de pré-acquisition

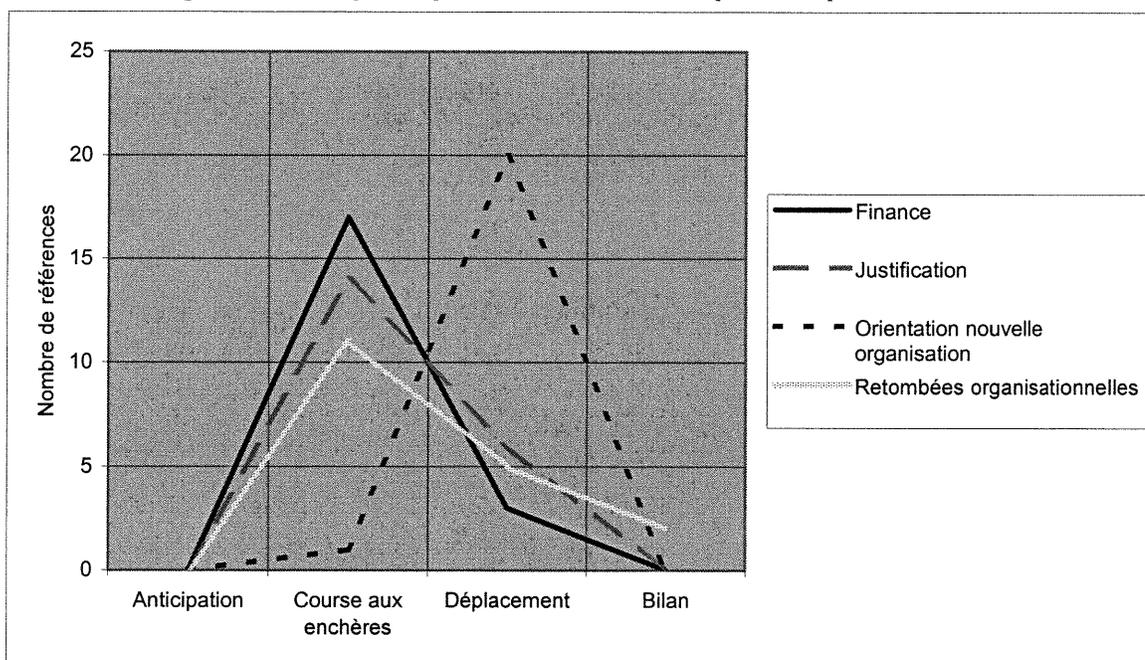
Heitner (1998) et Beauchamp (1998) avancent que la plupart des décisions sont prises lors de la vérification détaillée qui est généralement complétée avant l'annonce officielle du changement. La littérature suggère que peu d'activités de communication sont généralement réalisées en période de pré-changement étant donné les exigences de

confidentialité pour des raisons concurrentielles (Cartwright et Cooper, 1990). De plus, ce manque d'activité de communication est généralement accompagné d'une tendance des gestionnaires à minimiser l'impact du changement sur les membres de l'organisation (Grison, 1998).

Or, dans le cas Axcan-Scandipharm, ces deux dernières affirmations se sont avérées inexactes. En fait, la phase de la course aux enchères a été la plus riche en terme d'activités de communication. Des 26 activités de communication réalisées, 18 ont été réalisées en période de pré-acquisition, c'est-à-dire avant l'annonce officielle du changement.

Du côté d'Axcan, trois des quatre thèmes les plus traités dans l'ensemble du processus d'acquisition, ont atteint leur niveau maximal de référence lors de la course aux enchères. Ces trois thèmes sont : la dimension financière, la justification et les retombées organisationnelles (voir figure 4). Ceci est principalement attribuable à l'implication financière et au pouvoir décisionnel des employés ainsi qu'à la nature très particulière de la phase de la course aux enchères.

Figure 4 - Les principaux thèmes traités par l'acquéreur Axcan



La position stratégique des employés de la firme acquise

La phase de la course aux enchères présente une autre singularité en ce qui a trait à l'implication financière et le pouvoir décisionnel des employés propriétaires de Scandipharm. Ce statut particulier n'est pas traité dans la littérature. Ainsi, selon Cartwright et Cooper (1990), les préoccupations des gestionnaires acquéreurs concernent principalement les aspects financiers et stratégiques de la F/A, alors que chez les employés de la firme acquise, les préoccupations sont plus reliées à des questions d'ordre psychologique.

Dans le cas Axcan-Scandipharm, cette affirmation a été à la fois corroborée et contredite. Tout d'abord, en ce qui a trait à l'émission de messages concernant la dimension financière, cette affirmation est corroborée alors que les thèmes de finance et de justification sont les plus traités dans le discours des deux acquéreurs potentiels avec 21 et 20 références respectivement,. Ainsi, le fait que les deux organisations acquéreuses traitent en profondeur des questions monétaires dans leurs activités de communication dirigées aux employés lors de la phase de la course aux enchères vient corroborer les propos de Cartwright et Cooper (1990). De plus, il est intéressant de constater que du côté de la firme acquise, aucune des activités de communication réalisées au cours de cette phase, ne traite de détails financiers ou d'éléments de justification. Au contraire, la principale préoccupation dans le discours de la firme acquise se situe au niveau des retombées individuelles avec cinq références à celles-ci ce qui vient à nouveau vérifier les propos de Cartwright et Cooper (1990).

Toutefois, ces auteurs sont contredits en ce sens que les employés de la firme acquise dans le cas Axcan-Scandipharm ont démontré un grand intérêt pour les questions d'ordre financier étant donné leur position stratégique dans la firme à titre d'actionnaires dans l'organisation. Le fait que la majorité des employés de Scandipharm aient été actionnaires de l'entreprise semble avoir grandement influé sur les thèmes discutés lors de la course aux enchères. En fait, une caractéristique non-conventionnelle du cas Axcan-Scandipharm réside dans l'implication des employés dans le processus décisionnel. Ouimet et Dufour (1997) suggèrent qu'«une personne dotée d'un sentiment de contrôle interne est plus susceptible que d'autres de percevoir une situation ambiguë comme étant contrôlable». Par conséquent, nous pouvons supposer que les employés de Scandipharm, de par leur grande implication à titre de propriétaires dans le processus décisionnel, ont certainement dû ressentir un moins grand niveau d'incertitude et ont

moins souffert du sentiment de perte de contrôle ou d'impuissance généralement suscité par les F/A (Vince et Broussine, 1996).

Le cas Axcan-Scandipharm se caractérise donc par une prédominance des activités de communication financière au début du processus de changement, contrairement aux autres cas décrits dans la littérature. Ainsi, il semble que les deux principales préoccupations des acquéreurs potentiels aient été de communiquer clairement les détails financiers relatifs à leur offre et de justifier auprès des employés le choix d'un acquéreur au dépend de l'autre. Au niveau financier, les arguments développés dans ces messages sont relativement brefs. Ils visent à informer les employés-actionnaires du prix de l'offre et des conditions offertes pour soumettre leurs actions.

Le débat argumentaire entre les acquéreurs potentiels

Par ailleurs, notre étude de cas a montré une compétitivité autant au niveau de l'offre financière qu'au niveau du discours des deux entreprises intéressées à acquérir Scandipharm. En fait, elles devaient établir leur crédibilité et susciter l'adhésion des employés à leur proposition afin d'obtenir le dépôt de leurs actions. Les deux acquéreurs potentiels ont par conséquent utilisé la même stratégie discursive, soit miser sur les liens qui les rattachaient à l'ancien président et fondateur, feu Charles N. Wingett.

Les deux entreprises impliquées dans la course aux enchères ont favorisé le communiqué de presse à tout autre véhicule communicationnel. Ce véhicule communicationnel assurait aux deux organisations une diffusion à l'interne, auprès de l'ensemble des employés et, à l'externe, auprès des actionnaires de Scandipharm faisant partie de la communauté de Birmingham qui ne travaille pas au sein de l'organisation.

Axcan utilise alors un médium négligé dans la littérature sur le changement organisationnel, soit la conférence téléphonique. Celui-ci s'avère plutôt riche en ce sens qu'il permet l'échange entre les interlocuteurs et qu'il rejoint plusieurs auditoires à la fois (employés, actionnaires, investisseurs, analystes, etc.). Il faut cependant noter que les employés n'ont pas droit de parole lors de ces appels. Les propos tenus sont plutôt de nature financière puisqu'ils sont principalement destinés aux analystes financiers faisant la couverture du titre d'Axcan. Ces informations sont aussi dirigées vers les principaux investisseurs privés et institutionnels.

Durant la phase de la course aux enchères, les deux organisations ont intérêt à mieux se faire connaître auprès des employés et des actionnaires et ce, malgré le fait qu'elles jouissent toutes deux de relations préalablement établies avec Scandipharm. Au début de la phase de la course aux enchères, Trilobite est beaucoup mieux connue des employés puisque deux de ces administrateurs sont membres du conseil d'administration de Scandipharm et qu'elle détient le tiers du capital-actions de l'entreprise. Axcan, quant à elle, est moins bien connue par les employés. Bien qu'Axcan soit le distributeur canadien de Scandipharm, ses activités de recherche et de développement ainsi que ses propres produits ne sont pas connus des employés de Scandipharm. De plus, à première vue, Axcan est une entreprise d'envergure similaire à Scandipharm et ne représente pas la solidité financière de Trilobite, une filiale d'un important conglomérat d'institutions financières américaines. Par conséquent, Axcan a tout à gagner d'une stratégie de communication intensive comprenant une multitude d'activités et de véhicules communicationnels lors de cette phase afin d'établir sa crédibilité en tant qu'acquéreur potentiel.

La stratégie discursive visant à valider la crédibilité des deux acquéreurs potentiels est basée sur leur relation antérieure avec le fondateur de Scandipharm, feu Charles N. Wingett, ce que nous avons appelée la validation de la source. Grâce à cette stratégie, les deux organisations tentent de rassurer les employés en prouvant qu'ils comprennent et respectent les valeurs de base de leur entreprise et qu'ils assureront en quelque sorte la continuité de la vision du fondateur au sein de l'entreprise.

Cette stratégie de validation de la source va dans le sens des suggestions de Ouimet et Dufour (1997), concernant la nécessité de sécuriser les employés. En minimisant la portée du changement, ils réduisent ainsi l'incertitude, source d'inquiétude et de stress. Il s'agit alors de démontrer que l'organisation reconnaît et partage les valeurs de l'organisation acquise. Les deux organisations utilisent pour ce faire des arguments différents.

En date du 20 août 1999, les deux entreprises émettent chacune un communiqué appliquant spécifiquement cette stratégie discursive. Tout d'abord, le président de Trilobite réfère de façon amicale au fondateur en tant que «Charlie» et commente la philosophie et les valeurs de celui-ci :

«Charlie was always committed to treating his employees with fairness sharing a genuine concern for patients and doing right by people. [...] In our small way, we have tried to continue this legacy since 1996, when we joined the committed team that Charlie had begun to build. Our offer gives our employees a fair price if they wish to sell their shares. But, more importantly, it allows them to continue as stakeholders with people they know and invites them to stay with us for an even higher price and greater rewards» (Trilobite, communiqué de presse, le 20 juillet 1999).

Ainsi, dans ce communiqué, le président de Trilobite assure aux employés une continuité dans le déroulement des activités de l'entreprise en plus de la possibilité de demeurer au sein d'une équipe qu'ils connaissent déjà et qui s'efforce de poursuivre l'héritage («legacy») laissé par «Charlie». Finalement, ceci leur permet de mentionner que c'est Charlie qui les a choisis à titre de partenaires et qu'ils ont eu la chance au cours des dernières années de travailler en étroite collaboration. La crédibilité s'appuie donc sur les liens personnels antérieurs avec l'ancien dirigeant.

De plus, le président de Trilobite se sert même de cette stratégie discursive afin de discréditer Axcan quant à la profondeur de la relation entre Axcan et Scandipharm. Ainsi, il commente cette relation de la façon suivante :

«It's great that Axcan, our Canada distribution partner, is coming to understand the value we have recognized for a long time. It's one thing to distribute our products, and we are grateful for their assistance, but it is another to have grown up with and lived with this great company through thick and thin» (Trilobite, communiqué de presse, le 20 juillet 1999).

Du côté d'Axcan, la même stratégie discursive est déployée. Cependant, Axcan a recours à une tierce partie pour faire référence aux similarités en matière de vision, valeurs fondamentales et synergies. En effet, la veuve du fondateur, Mme Rebecca Wingett, est citée dans le communiqué de presse d'Axcan. Elle crée alors le même lien relationnel que le président de Trilobite tente d'établir de son côté. Toutefois, le fait que ce ne soit pas Léon Gosselin, président d'Axcan qui parle, ajoute encore plus à la crédibilité d'Axcan en tant qu'organisation partageant les mêmes valeurs et ne représentant pas une menace pour le futur de Scandipharm. Mme Wingett déclare :

«J'ai été invitée à une présentation à l'intention des actionnaires et des employés de Scandipharm au cours de laquelle Léon Gosselin, président et fondateur d'Axcan, a expliqué ses plans d'avenir dans l'éventualité où la transaction aurait lieu. J'ai été très impressionnée par les réalisations d'Axcan et par les plans envisagés pour Scandipharm et j'ai senti qu'il y avait de bonnes synergies entre les deux compagnies. La philosophie d'Axcan est très proche de celle que Scandipharm avait à l'origine et j'aimerais que cela se poursuive. [...]

Charlie tenait beaucoup à procurer aux actionnaires un rendement sur leur investissement et à pourvoir aux besoins des employés. Son rêve était de bâtir une industrie pharmaceutique et biotechnologique qui profiterait à la communauté de Birmingham et à l'État de l'Alabama. En fin de compte, je désire ce qu'il y a de mieux pour les actionnaires et les employés et je souhaite que Scandipharm demeure une entreprise enracinée en Alabama et animée par des valeurs fondamentales comme la compassion, le service, l'ingéniosité, l'intégrité et l'engagement. C'est ce que Charlie aurait voulu» (Axcan, communiqué de presse, le 20 juillet 1999).

La crédibilité d'Axcan est donc assurée par une tierce partie étroitement liée à Charles N. Wingett et très bien connue des employés de Scandipharm.

L'évolution des autres thèmes

Deux autres thèmes ont attiré notre attention du côté des acquéreurs potentiels de par leur presque absence dans le discours de la firme acquise. Il s'agit de l'identité de l'acquéreur et de l'identité de l'acquis. En fait, Axcan et Trilobite, les deux acquéreurs potentiels font le portrait d'une part de leur entreprise et, d'autre part, de Scandipharm. Ces activités de présentation servent non seulement aux organisations pour présenter leurs activités, philosophie, historique corporatif, domaines d'activités, etc., mais servent également à véhiculer leur représentation de Scandipharm de façon à justifier les synergies entre les organisations et la logique de la mise en œuvre d'un tel changement. Ces thèmes ont été traités par Axcan entre autre dans les présentations faites aux employés de Scandipharm ainsi qu'aux employés d'Axcan à Mont Saint-Hilaire, se faisant ainsi rassurants auprès des deux groupes d'employés.

Ces thèmes ne sont pas exploités au sein de la firme acquise à l'exception d'une seule référence à l'identité de Scandipharm dans un article du président de Scandipharm, Tom Stribling, qui décrit la valeur des employés de Scandipharm et ce qu'ils représentent pour les acquéreurs potentiels :

«People are the strength of every company, and after spending lots of money to make an acquisition; the last thing a buyer wants is that people leave. People are what they bought in the first place and they sure don't want to lose those top performers» (Scandiviews, juillet 1999 : 2).

En fait, cette allusion se veut une stratégie visant à réduire l'incertitude des employés quant à la rétention de leur emploi avant même l'annonce officielle du changement.

Le thème du support externe est un autre élément qui retient notre attention au cours de cette phase. Dans un premier temps, la course aux enchères est la seule phase durant laquelle des allusions sont faites quant à l'existence d'un support externe. En fait, ce thème est traité une seule fois par Axcan et deux fois par Scandipharm. Le thème du support externe se retrouve d'abord dans un communiqué de presse de Scandipharm qui explique avoir retenu les services d'une firme de conseillers financiers pour les diriger dans le processus d'évaluation des offres d'achat. Le président de Scandipharm revient par la suite sur ce thème dans un article du journal corporatif cité ci-dessus en décrivant aux employés ses expériences, ses ressources et son expertise en matière de F/A. Il mentionne avoir réalisé treize F/A au cours de sa carrière et se fait rassurant quant à l'intention de l'équipe de direction de tout faire pour défendre les intérêts des employés et des actionnaires. Cette stratégie communicationnelle a été mentionnée par Armenakis, Harris et Mossholder (1993) qui suggèrent que les gestionnaires doivent démontrer leur capacité et leur volonté de soutenir les employés au cours du processus de changement organisationnel.

Dans le même ordre d'idée, le président de Scandipharm fait référence à ses expériences antérieures de changement qu'il a eues au sein d'autres organisations afin de sécuriser les employés quant à la nature de leur réaction face à l'imminence du changement. Ainsi, il suggère qu'à la lumière de son expérience, la réaction des employés de Scandipharm est «naturelle et compréhensible» : «It is a natural reaction to this type situation, and understandable» (Scandiviews, juillet 1999 : 2). Cette stratégie de normalisation des réactions constitue une stratégie de sécurisation des employés qui souligne à nouveau les capacités et l'expérience de leur président en matière de F/A.

Vérification de la proposition n° 2

La phase de dé cristallisation est marquée par la justification du besoin à l'origine du changement. L'argumentation déployée permet de comprendre l'inadéquation de la situation actuelle.

La proposition n° 2 a été vérifiée dans notre analyse en ce qui a trait aux activités de communication visant à fournir des éléments de justification. Ce thème est le deuxième en importance lors de cette phase que nous avons qualifiée de course aux enchères. Toutefois, la nature des activités de justification diffère considérablement de ce qui est proposé dans la littérature sur le changement organisationnel. La littérature suggère que les activités de justification démontrent l'inadéquation de la situation actuelle

de l'organisation (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993; Argyris, 1994). Dans le cas Axcan-Scandipharm, ces activités communicationnelles ont plutôt servi à justifier le choix d'un acquéreur par rapport à l'autre. Étant donné que Scandipharm était à la recherche d'un acquéreur depuis plus d'un an, le besoin de changement semblait déjà clairement perçu par les employés. Il ne restait donc plus qu'à justifier le choix du partenaire.

4.1.3 La phase de déplacement : le changement dans la continuité

Les données du cas Axcan-Scandipharm ne nous permettent pas de distinguer clairement des phases séparées de détachement, de déplacement et de cristallisation comme la littérature le propose. Ceci s'explique principalement par le fait que l'acquisition de Scandipharm par Axcan n'a pas vraiment entraîné de changements majeurs au sein de l'organisation acquise et que l'intégration s'est réalisée plutôt rapidement. C'est pourquoi nous avons regroupé ces différentes étapes sous le nom de déplacement. Cette phase du processus constitue en fait la période de réalisation du changement.

En fait, cinq éléments caractérisent la phase de déplacement : l'intégration limitée, la prise de parole de l'acquis, le changement dans la continuité, l'orientation temporelle du discours des partenaires ainsi que le discours sur le détachement. Nous explorerons chacun d'entre eux dans la section qui suit.

L'intégration limitée : la complémentarité

Dans le cas Axcan-Scandipharm, il s'agit indéniablement d'une acquisition horizontale, c'est-à-dire, la combinaison de deux entreprises similaires. Scandipharm représente une force de vente aux États-Unis à l'image d'Axcan au Canada sans toutefois réaliser d'activités de recherche et de développement. Cartwright et Cooper (1990) soulignent que le degré d'intégration nécessaire entre l'acquéreur et l'acquis varie d'une F/A à l'autre. Dans notre cas, il semble qu'il y ait eu peu d'intégration et qu'elle ait été beaucoup moins problématique que dans d'autres situations de F/A.

Plus précisément, le cas Axcan-Scandipharm présente l'acquisition d'une force de vente dans un marché où l'acquéreur ne possède pas ses propres effectifs. Dans les faits, Axcan faisait partie d'une alliance stratégique avec Schwartz Pharma aux États-Unis, mais suite à l'acquisition de Scandipharm, elle a résilié son alliance avec l'autre société pharmaceutique. Les processus d'approbation et la nature des ventes pharmaceutiques, nécessitant des visites individuelles auprès de chaque médecin et spécialiste, requièrent

la mise en place d'une organisation complète dans chaque marché d'importance. Par conséquent, Axcan a conservé l'équipe entière de Scandipharm à l'exception de quelques membres de la haute direction et n'a pas procédé aux remaniements des activités de la filiale acquise. En fait, l'organisation a conservé sa structure, ses employés et les changements observés se situent principalement au niveau de l'actionnariat et du rapport financier à un nouveau siège social. En somme, l'acquisition de Scandipharm par Axcan peut être qualifiée comme étant un cas de changement limité.

La prise de parole de l'acquis

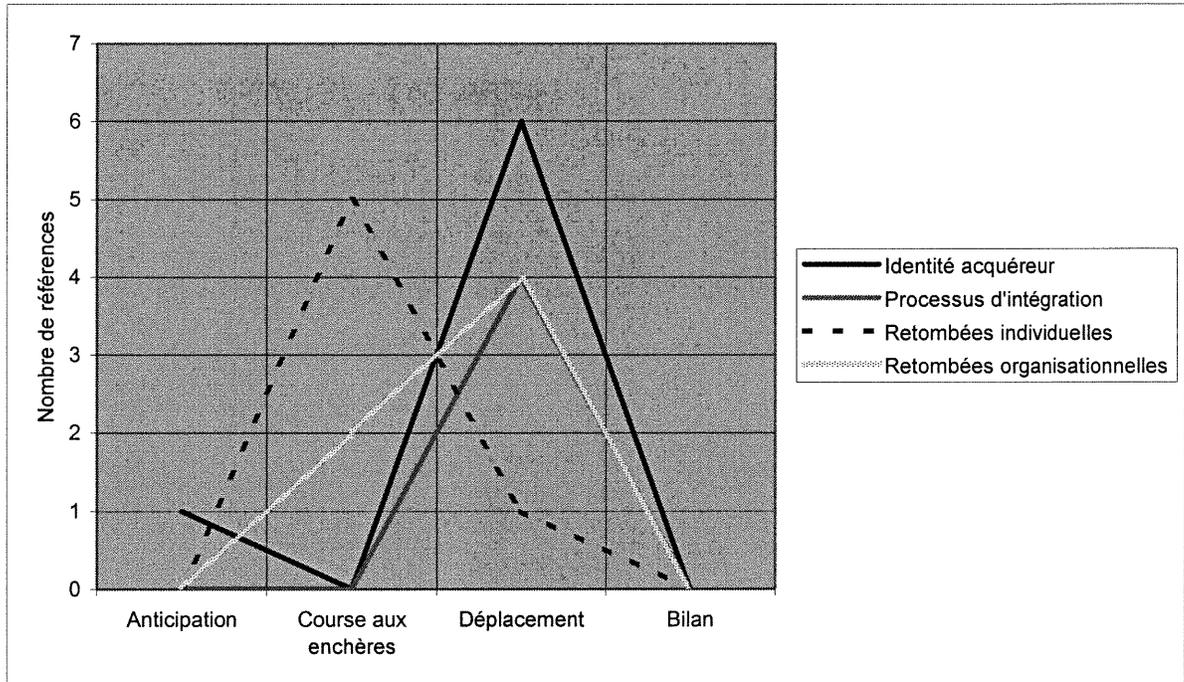
La littérature sur le changement organisationnel décrit la période de déplacement comme étant la phase d'implantation du changement. Le questionnement des membres passe alors du point de vue personnel à un point de vue professionnel (Isabella, 1992). D'un point de vue communicationnel, les membres de l'organisation recherchent de l'information dans le but de comprendre les nouvelles règles du jeu ainsi que leur rôle dans la nouvelle organisation (Ouimet et Dufour, 1997).

Dans notre cas, la phase de déplacement s'est avérée la deuxième étape en importance pour l'ensemble des activités de communication (19) et des allusions (97) aux 18 thèmes répertoriés dans notre analyse. Il est bon de noter cependant que la phase de déplacement est plus importante pour Scandipharm à la fois en terme d'activités et d'allusions.

En fait, les principaux thèmes développés par Scandipharm atteignent leur niveau maximal de référence lors de la phase de déplacement (voir figure 5). Ceci nous amène donc à conclure que dans notre cas, les activités de communication de l'acquis sont plus reliées à la mise en œuvre du changement qu'à sa préparation.

Les principaux thèmes traités par Scandipharm sont : l'identité de l'acquéreur, le processus d'intégration et les retombées organisationnelles. Ces thèmes viennent donc corroborer les propos d'Isabella (1992) qui suggère que le questionnement des membres passe alors du point de vue personnel à un point de vue organisationnel.

Figure 5 - Les principaux thèmes traités par l'acquis Scandipharm



Pour communiquer la nouvelle réalité organisationnelle, Scandipharm utilise les mêmes véhicules communicationnels qu'elle avait employés lors de la phase de la course aux enchères, c'est-à-dire, un communiqué de presse et cinq articles dans le journal corporatif Scandiviews.

Le changement dans la continuité

Bien que les deux organisations traitent de différents thèmes, elles mettent toutes deux en œuvre une stratégie visant à démontrer la continuité au niveau des habitudes de travail et du déroulement des activités dans l'organisation acquise. Chez Axcan, les références au processus d'intégration mettent l'accent sur les notions de continuité et de stabilité. Le processus d'intégration est traité pour la première fois par le biais d'un communiqué de presse et d'une conférence téléphonique lors de laquelle le président d'Axcan déclare :

«But we haven't really seen any, any negatives. I don't think we found any problems that were, that were not anticipated or, and there haven't really been any shortcomings. We, as you know re-organized the acquisition. We did fire a level of management from the company. However, people were promoted from within the company to take over and I think this cemented and ensured the support and the trust of the other employees in the company. So that there hasn't been the normal ripple of reactions throughout the organization that you would typically see in a merger or a buy-out. I think we are on a very good track in this acquisition, merger, marriage, call it what you will» (Axcan, conférence téléphonique, le 24 février 2002).

Le principal argument développé par Axcan lorsqu'elle réfère au processus d'intégration est basé sur la promotion à l'interne des employés de la filiale Axcan-Scandipharm. Cette stratégie de promotion à l'interne agit en gage de continuité. Ainsi, Axcan souligne la continuité lors de chacune des annonces de nomination de nouveaux directeurs au sein de la filiale acquise. Ces messages d'Axcan traitent par ailleurs du rôle de ces derniers et de leur apport au sein de la structure de la nouvelle organisation. Par exemple, dans le communiqué de presse annonçant la nomination officielle du président intérimaire, Bob Booth, à la tête de Scandipharm, on écrit :

«M. Booth possède plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique. Il est employé de Scandipharm depuis 1992 et occupait jusqu'à récemment le poste de directeur des opérations internationales et des affaires externes» (Axcan, communiqué de presse, le 9 novembre 1999).

Ainsi, Axcan s'assure de communiquer la continuité au niveau du personnel et indirectement de la philosophie de la société.

Du côté de Scandipharm, la phase de déplacement est principalement caractérisée par le thème de l'identité de l'acquéreur. Le thème de l'identité de l'acquéreur est notamment observé dans deux articles du Scandiviews. Le premier, intitulé «Meet Axcan's Management Team» présente les notes biographiques des six membres de la haute direction d'Axcan dans un ou deux brefs paragraphes indiquant leurs études, leur expérience professionnelle, leur rôle au sein de l'entreprise ainsi que leur adresse électronique pour les employés qui auraient des questions à leur poser. Le deuxième article traitant du thème de l'identité de l'acquéreur concerne la visite du D^{re} France Guay, vice-présidente des opérations d'Axcan, dans les installations de Scandipharm. On la présente et on explique ses principales réalisations. Dans l'ensemble de ces activités de communication, aucune notion de discontinuité n'est développée. Les dirigeants d'Axcan sont présentés comme de nouveaux venus dans l'organisation. Dans les messages de Scandipharm, on constate qu'ils sont présentés de la même manière que l'on présente habituellement les nouveaux employés chez la firme acquise. De cette façon, l'introduction des nouveaux dirigeants ne représente pas quelque chose de différent et encore une fois la notion de continuité semble présente dans ces activités de communication.

Nous verrons toutefois dans la section qui suit, que l'approche d'Axcan et de Scandipharm envers la continuité diffère en ce qui a trait à l'orientation temporelle du discours. Ainsi, Axcan met plutôt l'accent sur le futur dans la continuité alors que Scandipharm relie davantage le changement actuel au passé.

L'orientation temporelle du discours de l'acquéreur et de l'acquis

Selon Giroux et Dumas (1996), les agents de changement agissent davantage en fonction du futur de l'organisation et des nouvelles possibilités émanant du changement organisationnel, alors que les employés sont plus orientés vers le passé et éprouvent plus de difficultés à s'adapter aux nouvelles représentations de l'organisation.

Nous avons observé ce genre de schéma discursif lors de la phase de déplacement. Toutefois, les deux groupes adoptant ces comportements ne se sont pas révélés être les agents de changement ni les employés mais plutôt, l'acquéreur et l'organisation acquise.

Le discours de l'acquéreur, Axcan, semble généralement plus orienté vers l'avenir avec des thèmes comme le futur, l'identité de la nouvelle organisation et la structure et les rôles de chaque organisation dans la nouvelle entreprise. Pour sa part, le discours de la firme acquise, Scandipharm, semble être plus axé sur le passé avec des narrations d'événements antérieurs afin de réduire l'incertitude des employés en démontrant la faisabilité des changements à réaliser.

Ainsi, chez Axcan, l'orientation de la nouvelle organisation prédomine significativement dans le discours véhiculé. En effet, de nombreuses références sont faites sur ce thème au cours des huit activités de communication. Il faut noter que, suite à l'acquisition de Scandipharm, Axcan met en œuvre d'autres changements organisationnels. En août 1999, afin de se spécialiser dans le domaine de la gastro-entérologie, elle se départit de sa filiale spécialisée dans la contraception et la prévention des maladies transmissibles sexuellement. En octobre 1999, elle rachète sa participation dans Axcan Schwarz pour obtenir le contrôle total sur la commercialisation de l'URSO[®], un des produits phares d'Axcan. Les activités de communication, principalement des communiqués de presse, mettent alors l'accent sur la nouvelle orientation spécialisée de l'organisation et sur ses objectifs à court et à long terme.

Il est intéressant de noter une progression dans le développement du thème de l'orientation de la nouvelle organisation à travers la phase de déplacement. Au départ, ce thème est traité de manière prospective. Lorsqu'Axcan réfère à l'orientation de la nouvelle organisation, il explique aux employés les nouveaux objectifs stratégiques et financiers de l'organisation :

«la première société pharmaceutique canadienne à posséder sa propre force de vente aux États-Unis [...] pénétrer le marché américain plus rapidement et d'atteindre une croissance considérable au cours de l'exercice 2000 [...]» (Axcan, communiqué de presse, le 26 août 1999).

«The acquisition of Scandipharm brings us closer to our first goal of having revenues of \$100,000,000 which we are likely to achieve in the year 2000» (Axcan, conférence téléphonique, le 26 août 1999).

Au fur et à mesure que la phase de déplacement progresse, le thème de l'orientation de la nouvelle organisation prend un point de vue plutôt évaluatif et se distancie du point de vue prospectif pour se concentrer sur les réalisations en cours.

«Avec l'acquisition de Scandipharm, Axcan a désormais les ressources financières pour commercialiser URSO sur le marché américain. La force de vente de Scandipharm a d'ailleurs déjà débuté sa formation sur ce produit et commencera la promotion d'URSO dans les semaines à venir [...]» (Axcan, communiqué de presse, le 4 octobre 1999).

Par ailleurs, il est intéressant de souligner que même dans ses activités communicationnelles de récapitulation, Axcan adopte un discours orienté vers le futur. Dans un article intitulé «Scandipharm : l'histoire d'une transaction» et destiné aux employés de Mont Saint-Hilaire, le vice-président au développement des affaires d'Axcan trace la chronologie des événements ayant mené à cette transaction à partir de la recherche de financement jusqu'à la signature de l'entente : «La première mission était d'acquérir un financement de 100 millions de dollars américains, mission impossible (sauf pour Léon!) [...] Le petit jeu ne faisait que commencer [...]» (Capsule, septembre 1999 : 1). Par la suite, son discours se réoriente vers le futur et il mentionne alors que :

«Plusieurs autres synergies seront exploitées durant les mois à venir. Tout le monde chez Axcan regarde vers l'avant afin de travailler conjointement avec les gens de Scandipharm. Après les avoir rencontrés à plusieurs reprises, je suis convaincu qu'ils ressentent la même chose» (Capsule, septembre 1999 : 2).

Du côté de Scandipharm, l'orientation du discours est davantage vers le passé. On assiste à ce qu'Isabella (1992) nomme le recours à des narrations d'événements organisationnels antérieurs dans le but de rassurer les employés et de faciliter leur identification aux changements apportés. Ainsi, l'activité la plus intéressante ayant

recours à une narration d'événements antérieurs pour justifier le changement consiste en un article publié dans Scandiviews. Cet article signé par le nouveau président de Scandipharm intitulé «Back to the Future» décrit la nouvelle structure de la force de vente et la raison de cette restructuration de la façon suivante :

«In 1991 when Scandipharm was formed, a special group of six representatives (most of whom are still with us) traversed the entire U.S. calling on all of the cystic fibrosis centers. [...] On January 1, 2000 Scandipharm is going «back to the future» with the addition of our new Therapeutic Sales Specialist force. [...] The mission of both group is identical and corporate philosophies virtually transposable» (Scandiviews, novembre/décembre 1999 : 2).

Le discours sur le détachement

Bien que nous ne puissions distinguer dans le déroulement suffisamment d'activités pour former une phase de détachement, une des premières activités de communication de Scandipharm correspond clairement à la définition de cette phase. Il s'agit en fait d'un article du président intérimaire, Bob Booth (un ancien de Scandipharm qui avait quitté précédemment l'organisation pour fonder sa propre société biotechnologique). L'article qui s'intitule «And Chapter Two Begins...», relate les divers changements vécus par l'entreprise et reconnaît la capacité d'adaptation au changement des employés. Le mot «opportunity(ies)» apparaît à cinq reprises en lettres majuscules dans le texte et le mot «benefits» apparaît pour sa part une fois en majuscule.

Le thème principal développé dans cet article est celui des retombées individuelles. Ainsi, le nouveau président s'attarde à répondre à des questions du type : sortirons-nous gagnants de cette transaction?, aurons-nous des difficultés à nous intégrer?, ou encore, qu'est-ce qui doit être conservé ou transformé dans les organisations en vue de la mise en œuvre de la F/A?. Les messages transmis dans cet article se basent sur des éléments faisant partie de l'historique de la firme pour rassurer les employés sur leur futur au sein de l'organisation.

En somme, l'article semble vouloir marquer que le changement implique la fin d'un état et le début d'un autre tout en le reliant au passé pour souligner la continuité des activités de l'organisation (Giroux, 1998). L'article contient même une citation faisant référence au plan d'affaires originel de Charles N. Wingett :

«There are several ways possible for individuals investing in Scandipharm to receive a return on their investment. The most likely is that Scandipharm will be acquired within five to seven years by a foreign company looking to establish a foothold in the United States marketplace» (Scandiviews, septembre 1999 : 2).

La notion d'épilogue marque donc une transition entre deux différentes époques au sein de la même organisation. En somme, l'article suggère que le changement est naturel, qu'il respecte le plan d'affaires originel de Scandipharm et qu'il marque la fidélité à la pensée du fondateur.

Vérification de la proposition n° 4

La phase de déplacement regroupe des activités de communication visant à éduquer les membres de l'organisation en matière de nouvelles règles et procédures ainsi que leur rôle dans la mise en œuvre du changement. L'objectif de la discursive employée est alors de mettre en valeur la contribution des membres de l'organisation et de promouvoir leur participation dans l'implantation des transformations.

La proposition n° 4 a été partiellement vérifiée. Le cas Axcan-Scandipharm est caractérisé par un faible degré d'intégration et un faible taux de changements observés au sein de l'organisation acquise. En fait, les activités communicationnelles visant à éduquer les membres de l'organisation sur les nouvelles règles et procédures étaient incluses sous d'autres thèmes. Le principal thème ayant servi à éduquer les employés est celui de l'orientation de la nouvelle organisation avec diverses références à la nouvelle spécialisation thérapeutique de l'organisation ainsi qu'aux nouveaux produits devant être distribués. Tel que décrit préalablement, le développement du thème de l'orientation de la nouvelle organisation a progressé à travers la phase de déplacement. À prime abord, le thème est traité de manière prospective et plus tard, il sert à l'évaluation des réalisations de la nouvelle organisation. Lors de cette phase, nous n'avons cependant pas noté d'activité visant à mettre en valeur la contribution des membres de l'organisation et à promouvoir leur participation dans l'implantation des transformations.

4.1.4 La phase de bilan : la récapitulation des réalisations

Selon la littérature, la phase de bilan est constituée de l'évaluation faite par chaque membre de l'organisation de la réalité telle que modifiée par le changement. Isabella (1990) soutient que cette phase peut durer jusqu'à quatre ans suite à la réalisation d'un changement. Durant cette période, on constate la routinisation des nouveaux comportements et l'appropriation des nouveaux patterns de travail. D'après la littérature, les activités de communication doivent alors fournir des données sur les changements réalisés et les effets de ceux-ci.

Dans notre cas, les activités de communication de bilan ont bien été réalisées par les deux représentants des deux organisations unies. En fait, deux activités communicationnelles ont été réalisées à l'intérieur de la période observée dans notre étude de cas. Ces activités sont un article dans le journal corporatif Scandiviews ainsi qu'un article dans le nouveau journal fusionné d'Axcan. Comme nous le verrons dans la section qui suit, l'autonomie communicationnelle de la firme acquise s'est révélée être un élément distinctif de notre cas lors de cette période.

Lors de la phase de bilan, Scandipharm a été la première organisation à communiquer avec les employés. Dans le numéro de juillet/août 2000 de Scandiviews, le président de la filiale acquise souligne le premier anniversaire de la transaction dans un article intitulé «Happy Birthday to Us». Le thème principal de cet article est la récapitulation et le président procède alors à une énumération en quatorze points des réalisations des employés de Scandipharm au cours des douze derniers mois. Le président adopte un ton de satisfaction lorsqu'il relate les accomplissements des membres de son organisation :

«All in all, this first year has been terrific and exciting. New products, new markets, new patients, new associates, new competitors, new caregivers and new challenges... Whew! The honeymoon quickly transitioned into the necessities of running and growing the business» (Scandiviews, juillet/août, 2000 : 2).

L'article se termine sur une énumération des étapes futures pour l'année à venir faisant encore une fois allusion au thème de l'orientation de la nouvelle organisation. Ce texte laisse les employés sur une note d'encouragement et de remerciement.

Du côté d'Axcan, l'article qui agit à titre de bilan de l'acquisition est le message du président maintenant signé par Léon F. Gosselin et non plus par le président de la filiale. Dans cet article, M. Gosselin met l'emphase sur les retombées organisationnelles en énumérant les récompenses et les réalisations de l'entreprise à ce jour :

«Au cours de l'année suivant la création d'Axcan Scandipharm, Axcan s'est mérité plusieurs récompenses importantes et a vécu des événements significatifs. En tête de liste, il y a :

- L'admission à la cote NASDAQ de la Société sous le symbole boursier AXCA;
- L'inclusion au TSE 300 de la bourse de Toronto;
- Les prix accordés par les patients atteints de cirrhose biliaire primitive des deux côtés de la frontière» (Journal d'Axcan, décembre 2000 : 2).

Cet article, tout comme l'article de Scandipharm mentionné précédemment, se termine par des encouragements et des remerciements destinés à l'ensemble des membres de l'organisation : «Ainsi nous pouvons être fiers de ce que nous avons accompli à ce jour. J'aimerais remercier chacun des membres de l'équipe de direction et du personnel d'avoir si bien travaillé en 2000» (Journal d'Axcan, décembre 2000 : 2).

L'indépendance communicationnelle de l'acquis

La fusion des deux journaux corporatifs est en soi un événement communicationnel significatif. Axcan publie en décembre 2000 le premier numéro du «Journal d'Axcan/Axcan Bulletin», il s'agit en fait du même format que le Scandiviews, soit les mêmes couleurs, les mêmes typographies, le même format d'articles, etc. La réalisation du journal corporatif est ainsi transférée au département des ressources humaines et des communications de la filiale Axcan-Scandipharm à Birmingham en Alabama. Ce premier numéro est constitué de 25 articles dont plusieurs reprennent des formats préétablis dans le Scandiviews tels que le «Message du président», la rubrique «Nouvelles nominations», la rubrique «Pleins feux sur...» et d'autres encore.

Des sept articles signés, cinq sont rédigés par des employés de Scandipharm comparativement à deux du côté d'Axcan, incluant le message du président. Ainsi, la réalisation du nouveau journal contribue à entretenir l'impression que la firme acquise conserve son indépendance communicationnelle ou du moins que l'acquisition ne change en rien ses pratiques de communication auprès des employés.

La littérature ne suppose pas que l'organisation acquise conserve ses outils et ses pratiques de communication auprès de ses employés durant le processus d'acquisition. Un scénario plus typique est celui de la mise en place d'un journal ou d'un bulletin

d'information sur la F/A produit par l'acquéreur qui assure ainsi la mise à jour aux employés à propos des derniers déroulements relatifs à l'intégration de la F/A. Dans des études antérieures, nous avons constaté que cette pratique était effectivement le cas dans la fusion de Novartis (Ciba-Geigy et Sandoz) ainsi que dans la fusion Shire Biochem (Shire et Biochem Pharma).

Vérification de la proposition n° 6

La phase de bilan se définit par ses activités de communication de données sur les résultats et les effets du changement. Les messages de cette étape devraient faire allusion aux récentes expériences organisationnelles des membres tout en reconnaissant les efforts déployés par ceux qui ont participé à la mise en œuvre du changement.

Cette dernière proposition a été entièrement vérifiée lors de la phase de bilan du cas Axcan-Scandipharm. L'article du président de la filiale intitulé «Happy Birthday to Us» en est le meilleur exemple. En fait, il est intéressant de noter que les deux activités de communication les plus significatives lors de cette phase ont la même forme et le même véhicule, soit un «message du président» dans le journal corporatif de l'entreprise.

4.2 Vers un modèle évolutif et contingent de la communication

Dans la prochaine section, nous nous proposons d'élaborer une nouvelle grille des thèmes devant être traités afin de réduire l'incertitude des employés vivant un tel changement organisationnel (voir tableau 9). Notre grille s'inspire à la fois de la littérature sur le changement organisationnel et de nos observations dans le cadre de notre étude de cas.

Nous sommes toujours convaincus que les messages visant à réduire l'incertitude varient au fil du temps. C'est pourquoi notre grille comprenant quatre phases, respecte l'ordre chronologique du processus d'acquisition transfrontalière. Toutefois, nous sommes conscients, à la lumière de notre étude de cas, qu'il ne saurait y avoir un modèle unique de la communication du changement. Au contraire, ce cas fait ressortir la nécessité d'une approche contingente. La manifestation et la durée des phases présentées sont tributaires de l'intensité des changements implantés, du rôle des différents acteurs touchés par les transformations organisationnelles ainsi que du degré d'intégration recherché entre les deux organisations.

Tableau 9 - L'évolution des thèmes dans les activités de communication en contexte d'acquisition transfrontalière

	Phase d'anticipation	Phase de négociation et de l'annonce officielle	Phase de mise en œuvre du changement		Phase de bilan et d'évaluation
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Phase de prise de conscience des individus des transformations qui viennent perturber l'état d'équilibre initial 	<ul style="list-style-type: none"> Phase de présentation et de préparation des employés pour la mise en œuvre du changement 	Implantation du changement <ul style="list-style-type: none"> Période d'implantation du changement et de routinisation 	Détachement <ul style="list-style-type: none"> Phase de deuil et d'adaptation à la nouvelle réalité et d'acceptation de l'innocuité du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Routinisation des nouveaux comportements, évaluation et appropriation des nouveaux patterns de travail
Durée	<ul style="list-style-type: none"> De l'apparition de rumeurs jusqu'à l'annonce officielle des négociations 	<ul style="list-style-type: none"> De l'annonce officielle des négociations jusqu'à l'annonce décisive du programme de changement 	<ul style="list-style-type: none"> De la mise en œuvre du changement jusqu'à l'institutionnalisation du changement 	<ul style="list-style-type: none"> S'opère lors de la mise en œuvre du changement 	<ul style="list-style-type: none"> De six mois à plusieurs années, débutant vers la fin de la mise en œuvre du changement lorsque l'intégration est à un stade avancé
Thèmes à traiter dans les activités de	<ul style="list-style-type: none"> Rumeurs propagées dans l'organisation Imminence du changement Identité – acquéreur 	<ul style="list-style-type: none"> Antécédents Comparaison à d'autres F/A Culture Finance Futur Identité – acquéreur Identité – acquis Inadéquation de la situation actuelle Justification Orientation – nouvelle organisation Pertinence de la stratégie Retombées individuelles Retombées organisationnelles Structure et rôles Support externe 	<ul style="list-style-type: none"> Antécédents Attentes concernant les nouveaux rôles et les nouvelles relations Culture Identité – acquéreur Identité – acquis Identité – nouvelle organisation Justification Nouvelle structure et problèmes potentiels Nouvelles règles, procédures et technologies Orientation – nouvelle organisation Processus d'intégration Récapitulation Retombées individuelles Retombées organisationnelles Rôle dans la mise en œuvre du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Antécédents Gains possibles Justification Raisons pour adhérer au changement Raisons pour laisser aller les anciennes représentations Reconnaissance des pertes Retombées individuelles Retombées organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Culture Résultats et effets du changement Évaluation de la part des employés et de la direction du changement réalisé Futur Orientation nouvelle organisation Processus d'intégration Rappel des nouvelles règles et procédures Récapitulation

Le but de cet exercice est de proposer un modèle de base de la communication dans les F/A transfrontalières, modèle malléable qui puisse s'adapter aux différentes circonstances. Nous sommes bien conscients que la méthode des études de cas ne permet pas à prime abord de généraliser à partir d'un cas isolé (Stake, 1995). Par conséquent notre grille se veut un outil de réflexion prospectif et non prescriptif. Elle est flexible selon nature du changement proposé au sein des organisations étudiées. Elle doit être adaptée aux circonstances particulières et à la configuration spécifique des partenaires.

4.2.1 La communication dans la phase d'anticipation

La phase d'anticipation est caractérisée par la prise de conscience des individus concernant l'éventuelle mise en œuvre d'un changement organisationnel qui vient bouleverser l'état d'équilibre initial (Grison, 1998). Cette phase s'étend de l'apparition des rumeurs jusqu'à l'annonce officielle des négociations et non jusqu'à l'annonce officielle du changement tel que proposé dans la littérature sur le sujet. L'annonce officielle des négociations peut précéder considérablement l'annonce de la mise en œuvre du changement. En fait, il peut y avoir plusieurs annonces successives du changement (à venir, à négocier, à avorter, à réaliser, etc.).

La phase d'anticipation est cruciale pour l'implantation d'un climat de confiance. C'est le moment privilégié des activités visant à réduire l'incertitude des employés qui perçoivent souvent le changement comme menace (Tannenbaum et Hanna, 1985). Ainsi, les objectifs communicationnels des agents de changement lors de cette phase devraient être de démontrer la volonté de communiquer de l'organisation, d'instaurer un programme de communication le plus transparent possible en vertu des conditions légales et d'éviter la propagation des rumeurs au sein de l'organisation car celles-ci causent souvent plus de stress que le changement lui-même (Cartwright et Cooper, 1993). Les thèmes des activités de communication incluent donc les rumeurs déjà propagées dans l'entreprise, l'imminence du changement et l'identité de l'acquéreur potentiel. Finalement, les activités de communication doivent faire état des raisons entourant la nécessité du changement (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Argyris (1994) souligne que le questionnement des employés peut même nécessiter que l'organisation justifie les raisons pour lesquelles elle a choisi sa forme actuelle en premier lieu.

4.2.2 La communication dans la phase de négociation et de l'annonce officielle

La phase de négociation et de l'annonce officielle constitue une période de présentation des acteurs impliqués et de préparation des employés à la mise en œuvre du changement. Elle se déroule généralement de l'annonce officielle des négociations jusqu'aux activités de communication entourant l'annonce décisive du programme de réalisation du changement. La littérature qui traite des F/A transfrontalières suggère qu'il est extrêmement difficile de communiquer en phase de pré-acquisition, c'est-à-dire avant l'annonce officielle du changement, pour des raisons légales et concurrentielles et parce qu'il y a peu d'informations disponibles à ce point-ci du processus (Schweiger et Denisi, 1991; DiFonzo et Bordia, 1998). Or, à la lumière de notre cas, nous avons constaté qu'il est possible de maintenir des activités de communication abondantes lors de la période de pré-acquisition. Les activités réalisées au cours de cette période, ne contiennent pas nécessairement d'informations stratégiques telles que le remaniement du personnel ou encore le processus d'intégration mais renferme plutôt des informations générales et publiques servant à présenter les organisations impliquées.

Les activités de communication précédant l'annonce officielle du changement lors de la phase de négociation servent donc à faire la présentation des organisations impliquées dans les négociations auprès des employés. Ainsi, les principaux thèmes développés lors de cette phase, sont l'identité de l'acquéreur, l'identité de l'acquis, l'inadéquation de la situation actuelle, la vision générale de la future organisation, etc. Les activités de communication préparent les membres de l'organisation au changement en présentant une à une ses composantes. Il s'agit d'une période de prise de conscience et de rencontre. Par conséquent, le principal thème qui est développé est celui de la justification tel que proposé par Ouimet et Dufour (1997).

Une fois que l'annonce officielle du changement a été réalisée, les agents de changement doivent s'assurer de transmettre le plus rapidement possible aux employés suffisamment d'informations afin que ceux-ci puissent le plus rapidement possible commencer à construire leur représentation de leur rôle au sein de la nouvelle organisation. Par conséquent, les informations doivent devenir de plus en plus concrètes au fur et à mesure que se déroule la phase de négociation et de l'annonce officielle.

Ceci rappelle la notion de *Realistic Merger and Acquisition Previews* développée par Matteson et Ivancevich (1990) et selon laquelle les employés devraient avoir accès à des informations concrètes en matière d'objectifs organisationnels, du style de gestion, des horaires de travail et d'autres renseignements de ce genre. La capacité des employés à se créer une image de la nouvelle organisation est directement reliée à la réduction de leur incertitude. Par conséquent, contrairement à ce qui est couramment suggéré dans la littérature, il est possible de mettre en œuvre des activités communicationnelles visant à réduire l'incertitude avant même que l'annonce officielle du changement n'ait eu lieu ou que les approbations réglementaires n'aient été octroyées et ce, sans courir le risque d'être perdant au niveau concurrentiel advenant la résiliation de l'entente.

Après avoir bien présenté les acteurs et situé le contexte du changement, le premier objectif de communication devrait être de sécuriser les employés tout d'abord sur le plan des retombées individuelles et ensuite au niveau organisationnel (Isabella, 1992). Ces deux thèmes devraient être abordés le plus rapidement possible et de la façon la plus transparente possible. Comme le déclare Smeltzer (1991 : 22) : «admitting that all is not sweet is appreciated. Ignoring or trying to make negative news appear positive is not appreciated».

Afin de réduire l'incertitude des employés, les agents de changement doivent également traiter des antécédents de l'organisation en matière de changement organisationnel ou encore se comparer à d'autres cas de F/A transfrontalière. Les références à des expériences organisationnelles antérieures ont un effet sécurisant chez les employés qui reconnaissent alors leur capacité à mettre en œuvre le changement (Isabella, 1992). Ces références leur permettent de mettre en perspective la nouvelle stratégie en fournissant des informations sur ce que peut être une F/A transfrontalière. En somme, la tâche des gestionnaires est donc de fournir des éléments de justification concernant la nécessité du changement et des éléments de sécurisation pour les employés (Ouimet et Dufour, 1997).

4.2.3 La communication dans la phase de mise en œuvre du changement

La phase de mise en œuvre constitue la période d'implantation du changement et de routinisation qui s'étend du début de l'implantation du changement jusqu'à son institutionnalisation (cristallisation). Cette phase englobe deux types d'activités à savoir la réalisation de la nouvelle organisation et le détachement de l'ancienne. Ces activités qui représentent deux facettes du processus d'adaptation sont cooccurrentes.

La phase de mise en œuvre du changement est marquée par le discours dans l'action. L'objectif principal des activités de communication est alors de transmettre les nouvelles règles et procédures et de susciter la participation des employés dans l'implantation du changement (Ouimet et Dufour, 1997). Les besoins communicationnels de ceux-ci présentent par ailleurs une perspective évolutive. Dès les premières étapes d'implantation du changement, les membres de l'organisation sont préoccupés par des questions d'ordre individuel (Isabella, 1992). Les thèmes abordés lors de cette phase traitent des retombées individuelles, des nouveaux rôles et des nouvelles relations, des attentes concernant ces nouveaux rôles, des nouvelles règles, procédures et technologies, etc. En traitant de ces thèmes les agents de changement fournissent les outils nécessaires aux membres de l'organisation afin qu'ils puissent s'impliquer dans l'implantation du changement et ainsi mieux comprendre leur nouveau rôle (Kramer, 1993). La communication rapide d'informations concernant ces thèmes diminuera le niveau d'incertitude chez les employés qui peu à peu se formeront une représentation de leur place et de leur rôle au sein de la nouvelle entreprise.

Au fur et à mesure que se déroule la phase de mise en œuvre du changement, les considérations des employés se tournent vers des éléments de nature organisationnelle. En fait, une fois que ceux-ci ont compris leur nouveau rôle dans l'entreprise, les individus ont besoin d'informations supplémentaires afin de compléter leur représentation de la nouvelle organisation pour pouvoir éventuellement s'identifier à celle-ci comme le propose Kramer (1993). En effet, celui-ci affirme qu'il faut aider les employés à développer les nouveaux cadres de référence nécessaires à la compréhension du nouveau système social qu'ils viennent de joindre. Les thèmes traités dans les activités de communication doivent inclure la description de l'orientation de la nouvelle organisation. Ils peuvent aussi présenter la nouvelle structure et ses problèmes potentiels ainsi que les retombées organisationnelles attendues. Les messages pourront aussi poursuivre les activités de présentation des partenaires entamées dans la phase de négociation.

En parallèle avec les actions d'engagement dans la réalisation de la nouvelle organisation, les employés ont à faire leur deuil de l'ancienne organisation. Ce détachement consiste en une période de deuil et d'adaptation à la nouvelle réalité et d'acceptation de l'inuctabilité du changement. Elle s'opère lors de la mise en œuvre du changement et son apparition est principalement dépendante de l'intensité des changements réalisés et du niveau d'intégration requis. Ainsi, plus le changement est grand et rapide, plus le deuil sera exigeant (Giroux, 1998).

La communication facilitant le détachement est marquée par la poursuite des activités de justification du changement qui ont été entreprises depuis le début de la phase de négociation. Une fois, le changement justifié au niveau organisationnel, il faut maintenant justifier les changements de comportements et des patterns de travail. En fait, les individus ressentent un besoin de s'accrocher à leurs anciennes représentations (Rousseau, 1996) et le changement peut les désorienter (Grison, 1998). Les activités de communication déployées lors de cette phase doivent conséquemment traiter de thèmes tels que les raisons pour adhérer au changement, les raisons pour laisser aller les anciennes représentations, la reconnaissance des pertes et des gains possibles. Rousseau (1996) explique d'ailleurs que les pertes ressenties sont généralement plus importantes que la satisfaction perçue des gains émanant des transformations à ce point-ci du processus d'acquisition. Encore une fois, le recours à des narrations d'événements antérieurs peut s'avérer un bon outil pour réduire l'incertitude des membres de l'organisation (Isabella, 1992). Ces narrations rassureront les employés s'il est possible de leur démontrer qu'ils ont déjà réussi à procéder à des changements majeurs dans le passé et cela avec succès. Ces narrations peuvent aussi être utiles pour démontrer les coûts encourus pour ne pas avoir procédé à de pareils changements dans le passé. Les habitudes comportementales offrent une importante résistance au changement si celui-ci est important. Il s'avère donc crucial de fournir tous les éléments possibles de justification afin d'assurer une ouverture des membres de l'organisation à l'expérimentation des nouvelles règles, structures et procédures.

4.2.4 La communication dans la phase de bilan et d'évaluation

La phase de bilan et d'évaluation consiste en la routinisation des nouveaux comportements ainsi qu'en l'évaluation et l'appropriation des nouveaux patterns de travail. L'apparition de cette phase est tributaire de l'intensité des changements devant être réalisés au sein de la nouvelle entreprise. Plus le niveau d'intégration à faire est élevé et plus il y a de changements à mettre en œuvre, plus la phase de bilan et d'évaluation se fait lente à apparaître. Elle débute généralement six mois après la phase de mise en œuvre ou lorsque l'intégration est rendue à un stade avancé et peut durer jusqu'à plusieurs années. Deux tâches attendent les agents de changement soit : aider les employés à faire le bilan et à évaluer les retombées du changement..

La première tâche communicationnelle est de procéder à une mise à jour des changements ayant été réalisés et de proposer un bilan du changement. La communication du bilan a pour objectif de renforcer les nouveaux comportements des membres de l'organisation (Grison, 1998). La communication devrait dans un premier temps traiter du processus d'intégration, des résultats et des effets du changement en plus de faire un rappel des nouvelles règles et procédures. Ces thèmes auront par ailleurs un effet réducteur sur l'incertitude des individus qui seraient encore dubitatifs quant à leur rôle. Il s'agit donc de les rassurer pour qu'ils soient plus confiants par rapport aux nouvelles structures. En somme, les efforts de communication doivent encore à cette phase offrir du soutien aux employés (Cornett-DeVito et Friedman, 1995).

La deuxième tâche communicationnelle des agents de changement lors de cette phase est d'évaluer les retombées du changement et d'offrir aux membres des outils afin qu'ils les évaluent eux-mêmes. Les activités de communication lors la phase de bilan et d'évaluation abordent les thèmes de la récapitulation, de la nouvelle culture et de l'orientation de l'organisation. Ainsi, il devient possible pour l'ensemble des membres de l'organisation de procéder à l'évaluation du changement réalisé et de réévaluer sa place au sein de la nouvelle entreprise. Tel que proposé par Isabella (1992) les membres de l'organisation doivent être en mesure de répondre à la question : qu'est-ce que le changement représente après tout? Finalement, les agents de changement doivent s'assurer que les employés connaissent la vision du futur de l'organisation. C'est pourquoi leur discours inclura des éléments concernant le futur souhaité pour eux et pour l'organisation.

En terminant, notre étude nous a permis de constater que tel que suggéré dans la littérature, le phénomène de la communication visant à réduire l'incertitude en contexte de F/A transfrontalière évolue selon certaines phases. Toutefois, à la lumière de notre recherche, nous constatons que la manifestation et la durée de ces phases varient d'un cas de F/A à l'autre et que le contenu des messages est tributaire de l'intensité des changements implantés, du rôle des différents acteurs touchés par les transformations organisationnelles ainsi que du degré d'intégration recherché entre les deux organisations. Dans notre cas, quatre des six phases proposées se sont manifestées.

De plus, nous constatons que les messages doivent toujours rendre compte à la fois de la vision des dirigeants ainsi que de la perspective des employés. La réussite du changement dépend autant de la compréhension de leur situation que des analyses stratégiques et financières. L'adhésion au changement de la part des membres de l'organisation est une condition essentielle au bon déroulement d'une F/A transfrontalière.

Finalement, nous constatons que l'utilisation de la grille développée dans le cadre de notre recherche doit être adaptée à chaque cas de F/A. Toutefois, il n'en demeure pas moins que l'utilisation d'une variété de porte-parole et de véhicules communicationnel ainsi que la répétition des messages importants et des thèmes cruciaux à travers l'ensemble des phases sont des stratégies de premier ordre en contexte de F/A transfrontalière.

Conclusion

Ce projet de mémoire avait pour but de tracer l'évolution de la communication visant à réduire l'incertitude des employés en contexte d'acquisition transfrontalière. Notre recherche nous a tout d'abord permis de conclure que la manifestation et la durée des phases présentées dans notre modèle évolutif sont tributaires de l'intensité des changements implantés, du rôle stratégique des différents acteurs touchés par les transformations organisationnelles ainsi que du degré d'intégration recherché entre les deux organisations. De plus, nos résultats de recherche conjugués à la littérature existante, nous ont permis de reconnaître certaines tendances en matière de communication dans le cadre d'une acquisition transfrontalière ainsi que divers thèmes essentiels à la réussite de l'implantation d'un changement organisationnel.

Ainsi, notre modèle générique des thèmes à traiter pour réduire l'incertitude des employés en contexte d'acquisition transfrontalière suggère d'abord que la phase d'anticipation soit caractérisée par une stratégie de communication visant à fournir des explications aux rumeurs générées par l'imminence du changement. La phase des négociations et de l'annonce officielle est pour sa part marquée par des activités de présentation des organisations impliquées dans le processus ainsi que des activités de justification quant à la nécessité et la pertinence du changement. La phase de mise en œuvre du changement présente une stratégie communicationnelle visant l'apprentissage et la participation des employés dans l'implantation des transformations organisationnelles. Cette phase inclut également la continuité des activités de justification afin de faciliter le processus de détachement entrepris par les employés. Finalement, la phase de bilan présente des messages ayant pour objectif de faire le point sur l'avancement du processus d'intégration en plus d'évaluer les retombées du changement sur les membres de l'organisation.

Notre contribution théorique se résume en deux points. Premièrement, notre recherche supporte que l'analyse stratégique des partenaires de communication et plus particulièrement de l'histoire de l'organisation acquise (Mailloux, 1997) sont fondamentales à l'étude de l'incertitude individuelle en contexte de F/A transfrontalière. En fait, la résiliation du projet de fusion entre Scandipharm et DURA et la position stratégique des employés de Scandipharm constituent deux éléments qui ont joué un rôle important quant à l'intensité des niveaux d'incertitude individuelle en éveillant les employés à la possibilité d'un changement. Par conséquent, les recherches futures dans ce domaine devraient

inclure ces éléments qui influencent à la fois les manifestations d'incertitude et la communication destinée aux membres de l'organisation. Deuxièmement, ce mémoire soutient que, contrairement aux propos de la majorité des auteurs scientifiques s'intéressant au phénomène étudié dans cet ouvrage, il est possible de mettre en œuvre une vaste gamme d'activités de communication avant l'annonce officielle du changement. Ces activités permettent de réduire le niveau d'incertitude ou du moins d'en arrêter la progression en présentant les organisations impliquées et en offrant dès lors des informations pour permettre aux employés de se faire une représentation de l'organisation future. Nous sommes d'avis que des études plus approfondies à ce sujet apporteraient beaucoup à notre compréhension actuelle du phénomène.

Ces différentes constatations nous amènent à faire certaines recommandations aux gestionnaires devant mettre en œuvre une stratégie de changement transfrontalière. Premièrement, les gestionnaires doivent favoriser une communication transparente, constante et cohérente et ce, le plus rapidement possible, dès le début du processus de F/A transfrontalière. Nous sommes conscients de la nature paradoxale du changement, c'est-à-dire de la difficulté pour les gestionnaires de communiquer abondamment au moment où les employés en ont le plus besoin (Richardson et Denton, 1996). Toutefois, les gestionnaires doivent communiquer dès que possible, même si cela signifie qu'ils doivent présenter des énoncés incomplets (Isabella, 1990; DiFonzo et Bordia, 1998). Le cas Axcan-Scandipharm offre une preuve tangible qu'il est possible de réaliser un véritable «sprint communicationnel» dès les premières étapes de la mise en œuvre du processus d'acquisition transfrontalière. Il serait d'ailleurs bon de réaliser des études plus spécifiques sur cette notion de «sprint communicationnel» afin d'en comprendre les mécanismes et les retombées.

Deuxièmement, notre recherche fait ressortir un élément incontournable qui n'est pas mentionné dans la littérature, soit les activités de présentation lors des premières phases du processus de F/A transfrontalière. En effet, notre analyse du cas Axcan-Scandipharm montre que la présentation de l'acquéreur et de l'acquis, offre une excellente occasion aux gestionnaires de communiquer des informations reflétant leur culture et leurs objectifs sans avoir à divulguer des éléments stratégiques qui représenteraient un risque pour l'organisation au niveau concurrentiel. Nous constatons que ces activités ont été réalisées à travers les trois organisations impliquées dans notre étude de cas et qu'elles ont permis aux gestionnaires de transmettre une vaste quantité d'informations visant à réduire l'incertitude des employés et ce, bien avant l'annonce officielle du changement.

Finalement, nous retenons pour les gestionnaires, l'importance capitale du thème de la justification au-delà de la phase de décrystallisation tel que le proposent Ouimet et Dufour (1997). En effet, l'analyse du cas Axcan-Scandipharm nous permet d'affirmer que les activités de justification semblent avoir un effet réducteur sur l'incertitude individuelle générée en contexte de changement organisationnel au cours des deux plus importantes phases en terme d'activités de communication, soit : la phase de négociation et de l'annonce officielle ainsi que la phase de déplacement. La justification s'avère extrêmement à propos, voire inévitable lors de la mise en œuvre du changement, principalement en ce qui a trait au processus de détachement. La justification fait plus que réduire l'incertitude, elle pourrait même réduire également la résistance au changement. En fait, un des points forts ressortant de notre analyse est que les employés constituent un public manifestement stratégique et que leur adhésion au changement est à la base de sa réussite.

Les limites

Bien que les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche nous permettent d'approfondir notre compréhension de l'évolution de la communication visant à réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel, ceux-ci doivent être interprétés avec certaines nuances.

Notre recherche ayant adoptée l'approche méthodologique de l'étude de cas, nous devons nous abstenir de généraliser à partir des résultats obtenus. Toutefois, cette étude sur la communication et l'incertitude en contexte de changement organisationnel suggère et propose des pratiques appropriées dans plusieurs cas de F/A transfrontalières. Par conséquent, nous sommes d'avis que cette étude de cas présente plusieurs avenues de recherche intéressantes à explorer dans un proche avenir. Ainsi, il serait intéressant dans une approche ethnométhodologique d'observer en temps réel et de questionner les employés quant à leurs perceptions et leurs réactions envers ces activités de communication. De plus, il serait pertinent de procéder à d'autres analyses de cas au sein de diverses entreprises vivant de telles situations afin de vérifier la fiabilité et l'applicabilité de notre grille évolutive des thèmes traités lors de la réalisation d'une acquisition transfrontalière.

Cependant, nous devons rappeler au lecteur la nature très particulière du cas Axcan-Scandipharm qui est principalement caractérisé par une course aux enchères entre deux acquéreurs potentiels et la position stratégique des employés en tant qu'actionnaires. Ce cas n'est pas représentatif du scénario typique de F/A transfrontalière décrit dans la littérature. Par conséquent, les résultats obtenus peuvent présenter une présence surabondante d'activités de communication visant à réduire l'incertitude des employés par rapport aux autres F/A de ce genre. En fait, la littérature s'attarde principalement à l'étude de multinationales lorsqu'il s'agit de F/A transfrontalières. Par conséquent, une étude approfondie sur des petites et moyennes entreprises s'avèrerait pertinente pour vérifier si la communication abondante en phase pré-acquisition est un phénomène associé à la taille des organisations.

À la lumière de notre recherche et de notre revue de la littérature et plus particulièrement des propos de Vince et Broussine (1996) selon qui la mise en œuvre du changement dépend autant de la compréhension et de la gestion des émotions des membres de l'organisation que des analyses stratégiques et financières, nous sommes convaincus que la réduction de l'incertitude chez les employés est une condition nécessaire à l'implantation réussie d'un changement organisationnel. Par conséquent, la nature particulière du cas Axcan-Scandipharm, s'est ainsi révélé un atout puisqu'elle nous a permis d'analyser une multitude d'activités de communication et de thématiques visant à réduire l'incertitude des employés en contexte d'acquisition transfrontalière.

Finalement, une dernière limite se situe au niveau de notre connaissance partielle du changement organisationnel en contexte transfrontalier. Ceci est principalement dû au manque de littérature sur le sujet. En fait, bien que nous ayons complété l'étude de ce cas d'acquisition transfrontalière, il semble difficile de distinguer quels éléments sont tributaires à la nature transfrontalière du changement et lesquels ne le sont pas. En fait, à la lumière de notre analyse, il semble que le fait que l'acquisition ait été transfrontalière ait peu influencé la nature des thèmes abordés dans les activités de communication. En fait, les questions d'ordre linguistique et culturel mentionnées dans la littérature n'ont pas été répertoriées lors de notre analyse. Il serait donc intéressant de procéder à une étude de cas de F/A domestique afin de comparer les thèmes et de voir précisément ce qu'ajoute la dimension transfrontalière au phénomène de la communication visant à réduire l'incertitude des employés.

En somme, nous constatons que le domaine d'étude de la communication et de l'incertitude en contexte de F/A transfrontalière est encore à ce jour grandement inexploré. Nous espérons que le présent mémoire et que les avenues de recherche suggérées inspireront d'autres auteurs à approfondir notre compréhension de ce sujet.

Bibliographie

- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. Harvard Business Review, 72, (2), 77-85.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. et Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46, (6), 681-703.
- Ashkenas, R. N., DeMonaco, L. J. et Francis, S. C. (1998). Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. Harvard Business Review, 76, (1), 165-178.
- Barcelo, Y. (le 11 novembre 2000). Un secteur qui place le Québec sous le feu de la rampe. Journal les Affaires, A2.
- Bastien, D. T. (1989). Communication, Conflict, and Learning in Mergers and Acquisitions. Dans : Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies, sous la direction de A. Ven de Ven, Harper and Row, New York, 367-396.
- Beauchamp, M. (1998). Restructuration et communication dans le cadre d'une fusion-acquisition : le cas Desjardins – La Laurentienne (1990-1996). Les études de communication publique, Cahier n° 13.
- Berg, D. (1990). A Case in Print. The Journal of Applied Behavioral Science, 26, (1), 64-68.
- Berger, C. R. et Calabrese, R. J. (1975). Some Explanations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. Human Communication Research, 1, 99-112.
- Berk, T. G. (1996). Sending the Right Merger Message to All Employees. Mergers & Acquisitions, 30, (4), 30-34.
- Burleson, B. B. et Planalp, S. (2000). Producing Emotion(al) Messages. Communication Theory, 10, (2), 221-250.
- Calori, R., Lubatkin, M. et Véry, P. (1993). Mécanismes de contrôle dans les acquisitions internationales. Papier présenté à la 3ème Conférence internationale de management stratégique, Lyon.
- Calori, R., Lubatkin, M. et Véry, P. (1996). Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition. Management international, 1, (1), 41-53.
- Cartwright, S. et Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work : Existing Research and Issues. British Journal of Management, 1, (2), 65-76.
- Cartwright, S. et Cooper, C. L. (1993). The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society. Human Relations, 46, (3), 327-347.
- Cornett-DeVito, M. M. et Friedman, P. G. (1995). Communication Processes and Merger Success: An Exploratory Study of Four Financial Institution Mergers. Management Communication Quarterly, 9, (1), 44-77.

- Creswell, J. W. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design, Thousand Oaks, Sage.
- De Smet, M. (le 25 janvier 1997). Le Québec sort gagnant des restructurations de l'industrie pharmaceutique. Journal les Affaires, B3.
- DiFonzo, N. et Bordia, P. (1998). A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. Human Resource Management, 37, (3 et 4), 295-303.
- Elsass, P. M. et Veiga, J. F. (1994). Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective. Human Relations, 47, (4), 431-453.
- Freudenheim, M. (le 29 juillet 1989). For Drug Concerns, Big Seems Best. New York Times, 31-32.
- Dumas, D. et Giroux, N. (1996). L'intégration planifiée et émergente d'une fusion/acquisition: Le cas Consulpro. Montréal : GISCOR.
- Giroux, N. (1992a). Analyse d'une acquisition : le cas du CDTC. Dans : Perspectives en management stratégique, sous la direction de A. Noël, (Vol. 1), Paris, Economica.
- Giroux, N. (1992b). Communication et acquisitions. Papier soumis au congrès de l'Acfas, Montréal, le 14 mai 1992.
- Giroux, N. (1998). Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles. Interactions, 2, (1), 154-173.
- Giroux, Nicole (1999). La ré-organisatoin des fusions-acquisitions par la conversation : l'analyse de trois cas. Présentation au colloque international discours et changement, Columbus, mai 1999, 32 p.
- Greenwald, P. (1994). Come Together, Right Now. Time Magazine, 144, (7), 28-31.
- Grison, S. (1998). L'action de changement dans les organisations : quels sont les impacts sur les individus? Pratiques Psychologiques, 1, 45-55.
- Heitner, M. (1998). The Thorny Business of Merging Rival Firms. Mergers & Acquisitions, 32, (4), 18-22.
- Howard, L. A. et Geist, P. (1995). Ideological Positioning in Organizational Change: The Dialectic of Control in a Merging Organization. Communication Monographs, 62, (2), 110-131.
- Hunsaker, P. L. et Coombs, M. W. (1988). Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues. Personnel, 65, (3), 56-63.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. Academy of Management Journal, 33, (1), 7-41.
- Isabella, L. A. (1992). Managing the Challenges of Trigger Events : The Mindsets Governing Adaptation to Change. Business Horizons, 35, (3), 49-66.
- Ivancevich, J. W., Schweiger, D.M. et Power, F.R. (1987). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. Human Resource Planning, 10, (1), 19-36.

Jemison, D. B. et Sitkin, S. B. (1986). Corporate Acquisitions : A Process Perspective. The Academy of Management Review, 11, (1), 145-163.

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. Administrative Science Quarterly, 24, (4), 604-611.

Kramer, M. W. (1993). Communication and Uncertainty Reduction During Job Transfers: Leaving and Joining Processes. Communication Monographs, 60, (2), 178-197.

Lewin, K. (1947/1972). Psychologie dynamique; les relations humaines. 4^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 296 p.

Lubatkin, M., Calori, R., Véry, P. et Veiga, J. F. (1998). Managing Mergers Across Borders: A Two Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage. Organization Science, 9, (6), 670-685.

Mäder, H. (le 21 février 2001). La situation de l'industrie biopharmaceutique au Québec. Notes d'allocation, présentation faite lors d'un déjeuner-rencontre de l'Association des MBA du Québec.

Mailloux, F. (1995). La relation de confiance et l'adhésion des employés au changement lors d'une F/A. Projet de mémoire, Université de Montréal.

Mailloux, F. (1997). La relation de confiance et l'adhésion des employés au changement lors d'une fusion/acquisition. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

Matteson, M. T. et Ivancevich, J. M. (1990). Merger and Acquisition Stress: Fear and Uncertainty at Mid-Career. Prevention in Human Services, 8, (1), 139-158.

McGarty, C., Turner, J. C., Oakes, P. J. et Haslam, S. A. (1993). The Creation of Uncertainty in the Influence Process: The Roles of Stimulus Information and Disagreement With Similar Others. European Journal of Social Psychology, 23, 17-38.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A. et Harris, S. G. (2000). Emotions During Organizational Transformations. Group and Organization Management, 25, (3), 220-243.

Napier, N. K., Schweiger, D. M. et Kosglow, J. J. (1993). Managing Organizational Diversity: Observations from Cross-Border Acquisitions. Human Resource Management, 32, (4), 505-523.

Ouimet, G. et Dufour, Y. (1997). Vivre et gérer le changement ensemble? Revue française de gestion, (mars-mai), 23-40.

Perry, L. T. (1986). Merging Successfully: Sending the "Right" Signals. Sloan Management Review, 27, (3), 47-57.

Richardson, R. et Denton, D. K. (1996). Communicating Change. Human Resource Management, 35, (2), 203-216.

Rousseau, D. (1996). Changing the Deal While Keeping the People. Academy of Management Executive, 30, (1), 50-61.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. et Page, R. (1999). An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice. Personnel Psychology, 52, (2), 359-393.

Schweiger, D. M. et Denisi A. S. (1991). Communication With Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. Academy of Management Journal, 34, (1), 117-135.

Smeltzer, L. R. et Zener M. F. (1992). Development of a Model for Announcing Major Layoffs. Group and Organization Management, 17, (4), 446-472.

Smeltzer, L. R. (1991). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. Group and Organization Studies, 16, (1), 5-24.

Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, Sage.

Tannenbaum, R. et Hanna, R. W. (1985). Holding On, Letting Go, and Moving On: Understanding a Neglected Perspective on Change. Dans : Human Systems Development, sous la direction de Tannenbaum, Mardulies, Massarik and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 95-121.

Vince, R. et Broussine, M. (1996). Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. Organization Studies, 17, (1), 1-21.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research, Design and Methods. Applied Social Research Methods, (5). Newbury Park, Sage.

Zeffane, R. et Macdonald, D. (1993). Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Workplace Restructuring. International Journal of Sociology and Social Policy, 13, (5/6), 22-52.

ANNEXES

Grille d'entrevue du répondant n° 1

Mise en œuvre et intégration du changement

Équipe d'intégration

- Qui était responsable de l'intégration?
- Quel était le rôle de l'équipe d'intégration?
- Quelles ont été leurs réalisations?
- Quelqu'un à temps plein sur le terrain?

Complémentarité et autonomie

- Quel est le niveau d'autonomie actuel entre les deux firmes?
- Y-avait-il et existe-t-il encore des clivages (modes de production, système de communication et de pouvoir, technologies, pratiques culturelles)?

Déroulement

- Comment s'est déroulée l'intégration?
- Commentez sur le rythme et la durée du processus de changement.
- Décrivez le climat lors de l'implantation du changement.
- Les activités des deux entreprises se sont-elles déroulées normalement lors du processus?

Éléments conservés et modifiés

- Qu'est-ce qui a été préservé et qu'est-ce qui a été abandonné en vue d'atteindre vos objectifs?
- Comment se sont implantées les transformations organisationnelles jugées nécessaires?
- Y-a-t-il eu uniformisation des pratiques (clubs sociaux...), modifications structurelles?

Employés

Impacts du changement sur les employés

- Avez-vous procédé à des relocalisations, mises à pied, démotions? Avez-vous fermé des départements? Combien? Pourquoi?
- Si oui, quand et comment avez-vous fait ces annonces?
- Y-a-t-il eu des fusions de départements? (Communication, Marketing, Ressources Humaines...)
- Au niveau du département de communication, comment est-ce que vous fonctionnez maintenant? Y-a-t-il eu une fusion des activités, des journaux, de la communication interne?
- Qui s'occupe maintenant des ressources humaines au Canada? Aux États-Unis?

Communication

Activités de communication

- Y-avait-il un plan de communication?
- Y-avait-il un ordre dans votre plan de communication?
- Quand et comment avez-vous annoncé le changement?
 - À l'interne?
 - À la direction de l'autre entreprise?
 - Aux employés de l'autre entreprise?

- Durant la phase de négociation et de communication aux employés, quelle était la répartition des employés d'Axcan aux États-Unis et au Canada?
- Quand avez-vous débuté l'implantation?
- Comment s'est fait la diffusion de l'information pendant le processus de changement?
- Chronologie des activités.
- Le 15 juillet deux présentations se font simultanément en Alabama et à Mont Saint-Hilaire. Qui est où et qui fait quoi?
- Pouvez-vous me parler de la réunion du 16 septembre, celle où vous remettez une surprise aux employés d'Axcan pour souligner l'alliance Axcan-Scandipharm.

Stratégie de communication

- Avez-vous établi une relation de confiance?
- Avez-vous employé des stratégies de communication (formation, participation, table ronde...)?
- Y-a-t-il un élément sur lequel vous avez cru bon de mettre l'emphase?
- Y-a-t-il des sujets que vous avez volontairement omis d'aborder?

Communication aux employés (style et médium)

- Comment vous êtes-vous présentés?
- Quels médiums avez-vous utilisés pour communiquer aux employés?
- Quelles techniques ou moyens pour communiquer ont été mis à votre disposition?
- Rétroaction : Avez-vous sondé les employés (questionnaire, ligne téléphonique...)?
- Qui écrit dans le nouveau journal? D'où proviennent les articles? Avez-vous tenté de consolider les deux styles de journaux?

Culture organisationnelle

- Est-ce que le fait que les deux entreprises ne soient pas de la même nationalité joue un rôle dans l'implantation du changement?
- Est-ce que la distance physique a eu un impact sur l'implantation du changement?

Autres éléments

- Avez-vous rencontré des problèmes particuliers?
- Y-a-t-il d'autres éléments que nous n'avons pas abordés et que vous jugez pertinents?
- Serait-ce possible d'obtenir les discours lors des rencontres avec les employés de Scandipharm du 15 juillet et du 27 août et d'Axcan le 15 juillet et le 16 septembre.

Grille d'entrevue du répondant n° 2

Raisons pour la F/A

- Quel était le but de la F/A? Quelle était votre stratégie?
- Quelle était la synergie désirée?
- Pourquoi Axcan qui maintenait jusqu'ici une stratégie de concentration dans les maladies gastro-intestinales, a-t-elle choisi Scandipharm avec ses produits pour le traitement du VIH/SIDA?

Les organisations derrière la F/A

- Quelle était la logique derrière Axcan Acquisition Corporation? Est-ce que c'est une filiale qui a été créée spécialement pour l'acquisition de Scandipharm? Existe-t-elle toujours?
- Pourriez-vous me donner des détails sur les antécédents en fusions-acquisitions de Scandipharm? Du litige avec DURA? Des intentions de fusionner avec Axcan en 1998/97?
- Taille des entreprises?
- Pourriez-vous clarifier la situation des actions avant l'acquisition de Scandipharm,
 - Trilobite Lakes Corporation :
 - La succession Charles N. Wingett :
 - Les employés de Scandipharm :
 - Les actionnaires locaux :
 - Autres :
- Quelle était votre place dans l'industrie avant la F/A?
 - Et maintenant?
 - Croyez-vous que la F/A est une réussite?
- Pourquoi avoir conservé l'identité de Scandipharm (le nom - malgré 100 %)?
- Y-a-t-il eu des changements au sein de la direction? Autres que la nomination de Bob Booth?

Complémentarité et autonomie

- Quel est le niveau d'interaction requis entre les deux firmes?
- Quel est le niveau d'autonomie requis entre les deux firmes?

Déroulement du changement et discussions

- Y-a-t-il eu des rencontres entre M. Ziegler de Trilobite et les dirigeants d'Axcan?
- Croyez-vous qu'ils étaient vraiment intéressés à acheter Scandipharm ou ont-ils fait monter les enchères?
- Parlez-moi de la rencontre avec les actionnaires du 15 juillet 1999.

Autres éléments

- Avez-vous rencontré des problèmes particuliers?
- Y-a-t-il d'autres éléments que nous n'avons pas abordés et que vous jugez pertinents?

Grille d'entrevue du répondant n° 3

Mise en œuvre et intégration du changement

Équipe d'intégration

- Qui était responsable de l'intégration?
- Quel était le rôle de l'équipe d'intégration?
- Quelles ont été leurs réalisations?
- Quelqu'un à temps plein sur le terrain?

Complémentarité et autonomie

- Quel est le niveau d'autonomie actuel entre les deux firmes?
- Y-avait-il et existe-t-il encore des clivages (modes de production, système de communication et de pouvoir, technologies, pratiques culturelles)?

Déroulement

- Comment s'est déroulée l'intégration?
- Commentez sur le rythme et la durée du processus de changement.
- Décrivez le climat lors de l'implantation du changement.
- Les activités des deux entreprises se sont-elles déroulées normalement lors du processus?

Éléments conservés et modifiés

- Qu'est-ce qui a été préservé et qu'est-ce qui a été abandonné en vue d'atteindre vos objectifs?
- Comment se sont implantées les transformations organisationnelles jugées nécessaires?
- Y-a-t-il eu uniformisation des pratiques (clubs sociaux...), modifications structurelles?

Employés

Impacts du changement sur les employés

- Avez-vous procédé à des relocalisations, mises à pied, démotions? Avez-vous fermé des départements? Combien? Pourquoi?
- Si oui, quand et comment avez-vous fait ces annonces?
- Y-a-t-il eu des fusions de départements? (Communication, Marketing, Ressources Humaines...)
- Au niveau du département de communication, comment est-ce que vous fonctionnez maintenant? Y-a-t-il eu une fusion des activités, des journaux, de la communication interne?
- Qui s'occupe maintenant des ressources humaines au Canada? Aux États-Unis?

Communication

Activités de communication

- Y-avait-il un plan de communication?
- Y-avait-il un ordre dans votre plan de communication?
- Quand et comment avez-vous annoncé le changement?
 - À l'interne?
 - À la direction de l'autre entreprise?
 - Aux employés de l'autre entreprise?
- Durant la phase de négociation et de communication aux employés, quelle était la répartition des employés d'Axcn aux États-Unis et au Canada?

- Quand avez-vous débuté l'implantation?
- Comment s'est fait la diffusion de l'information pendant le processus de changement?
- Chronologie des activités.
- Le 15 juillet deux présentations se font simultanément en Alabama et à Mont Saint-Hilaire. Qui est où et qui fait quoi?
- Pouvez-vous me parler de la réunion du 16 septembre, celle où vous remettiez une surprise aux employés d'Axcan pour souligner l'alliance Axcan-Scandipharm.

Stratégie de communication

- Avez-vous établi une relation de confiance?
- Avez-vous employé des stratégies de communication (formation, participation, table ronde...)?
- Y-a-t-il un élément sur lequel vous avez cru bon de mettre l'emphase?
- Y-a-t-il des propos que vous avez volontairement omis d'aborder?

Communication aux employés (style et médium)

- Comment vous êtes-vous présentés?
- Quels médiums avez-vous utilisés pour communiquer aux employés?
- Quelles techniques ou moyens pour communiquer ont été mis à votre disposition?
- Rétroaction : Avez-vous sondé les employés (questionnaire, ligne téléphonique...)?
- Qui écrit dans le nouveau journal? D'où proviennent les articles? Avez-vous tenté de consolider les deux styles de journaux?

Culture organisationnelle

- Est-ce que le fait que les deux entreprises ne soient pas de la même nationalité joue un rôle dans l'implantation du changement?
- Est-ce que la distance physique a eu un impact sur l'implantation du changement?

Autres éléments

- Avez-vous rencontré des problèmes particuliers?
- Y-a-t-il d'autres éléments que nous n'avons pas abordés et que vous jugez pertinents?
- Serait-ce possible d'obtenir les discours lors des rencontres avec les employés de Scandipharm du 15 juillet et du 27 août et d'Axcan le 15 juillet et le 16 septembre.

Grille d'entrevue du répondant n° 4

Scandipharm

- What is Birmingham like? Is it a large, medium, small city? Is Scandipharm one of the biggest employers in the city? Did the acquisition receive a lot of coverage from the local newspapers? What are the names of those newspapers?
- When and why did Scandipharm's employees become shareholders?
- Are the employees still shareholders?
- Since Scandipharm appears to be a "family-type company", how did the death of Charles N. Wingett affect the employees? What was the overall feeling when he died?
- Explain the different changes in presidents. From Charles N. Wingett to Tom Stribling to Bob Booth. When and why did Tom Stribling leave?
- Could you give me some more details on DURA's failed attempt to acquire Scandipharm and the discussion of merger with Axcan back in 1998.
- In October 1999 Scandipharm overcame a lawsuit with DURA, what did it pertain to?

Trilobite Lakes Corporation

- What was Mr. Ziegler's role at Scandipharm? Is he still Chairman of the board?
- Could you describe the relation that was ongoing between Scandipharm and Trilobite prior to the acquisition proposal? When did the relationship between the two companies begin? From whom did they buy 36% of the shares at first?
- Did Trilobite manage to communicate directly with the employees and the shareholders as did Axcan?
- Were their press releases transmitted to employees and shareholders?
- Are there any existing documents that could help me understand the nature of this relationship?

Integration

- Who writes the president's messages in the corporate newsletter? Is it someone from the communication department?
- Was there a merger team in Alabama?
- If yes, what were their responsibilities? What have they done so far?
- How did you manage the integration of the two companies?
- Comment on the rhythm and the duration of the integration process.
- What was the climate during the implementation of the change?
- What is the level of autonomy between the two organizations?

Employees

- I heard there were layoffs at the higher management level. How many people lost their jobs in Birmingham after the acquisition? Were they shareholders? Were they from Birmingham?
- How did you announce the layoffs?
- Did some employees leave the organization on their own?
- Concerning the sales force restructuring (into a two tier sales force), who are the 10 to 15 people that were promoted to the higher level? Were they senior sales representatives, executive managers? Were they shareholders?

Organizational culture

- Would you say that the fact that Axcan was a French-Canadian company, with a different culture and language created uncertainty for the employees and the shareholders? What were their reactions to Axcan's presentation?
- Do you think that the geographical distance influenced some people?
- Is there anything else we haven't mentioned and that you think might be relevant to my research?

Exemple de communiqué de presse

SOURCE:
SYMBOLE ME, TSE:
(Bourses de Montréal et Toronto)

AXCAN PHARMA INC.
AXP

DATE:
Communiqué pour diffusion immédiate

21 juillet 1999

AXCAN RÉPOND À L'OFFRE MAJORÉE DE TRILOBITE

MONT SAINT-HILAIRE, QUEBÉC – Trilobite ayant annoncé hier qu'elle majorait son offre d'acquérir toutes les actions ordinaires et privilégiées de Scandipharm, à 8 \$US par action, Axcan a fait savoir qu'elle entendait amender sa propre offre d'achat de manière à présenter aux actionnaires de Scandipharm une alternative à la proposition de Trilobite. Les détails de la nouvelle offre d'Axcan seront annoncés suffisamment à l'avance pour que les actionnaires disposent d'une période raisonnable pour faire leur choix.

« À nos yeux, le geste de Trilobite confirme que l'offre initiale d'Axcan a été bien reçue par les actionnaires, de commenter Léon F. Gosselin, président et chef de la direction d'Axcan. De fait, nous croyons que plus de 75% des 3 894 158 actions déposées en faveur de l'offre de Trilobite ont depuis été retirées. »

Axcan a réitéré le caractère non hostile de son offre d'acquisition de Scandipharm. « Au cours de nos conversations avec les actionnaires locaux, nous avons eu l'impression qu'une majorité d'entre eux, incluant Mme Rebecca Wingett et la plupart des employés, préféreraient l'offre d'Axcan en raison des synergies potentielles évidentes entre les deux compagnies », d'ajouter M. Gosselin.

Mme Rebecca Wingett, qui est la veuve du fondateur de Scandipharm, le regretté Charles N. Wingett, a déclaré pour sa part :

« Je suis heureuse de constater qu'il y a tant d'intérêt pour Scandipharm, la société que mon époux, Charlie Wingett, a fondée et édifiée avec l'aide d'autres collaborateurs. J'ai été invitée à une présentation à l'intention des actionnaires et des employés de Scandipharm au cours de laquelle Léon Gosselin, président-fondateur d'Axcan, a expliqué ses plans d'avenir dans l'éventualité où la transaction aurait lieu. J'ai été très impressionnée par les réalisations d'Axcan et par les plans envisagés pour Scandipharm et j'ai senti qu'il y avait de bonnes synergies entre les deux compagnies. La philosophie d'Axcan est très proche de celle que Scandipharm avait à l'origine et j'aimerais que cela se poursuive.

« Je suis également heureuse que LHC (Trilobite Lakes Corporation) maintienne un intérêt pour la société, comme elle l'a fait il y a deux ans ; toutefois, je n'ai pas eu l'occasion de parler à M. Ziegler, le chef de la direction de Trilobite Lakes, concernant ses plans d'avenir pour Scandipharm et l'accomplissement du rêve de mon mari.

Charlie tenait beaucoup à procurer aux actionnaires un rendement sur leur investissement et à pourvoir aux besoins des employés. Son rêve était de bâtir une industrie pharmaceutique et biotechnologique qui profiterait à la collectivité de Birmingham et à l'État de l'Alabama. En fin de compte, je désire ce qu'il y a de mieux pour les actionnaires et les employés et je souhaite que Scandipharm demeure une entreprise enracinée en Alabama et animée par des valeurs fondamentales comme la compassion, le service, l'ingéniosité, l'intégrité et l'engagement. C'est ce que Charlie aurait voulu. »

Axcan Pharma Inc. est une société canadienne active dans le développement et la commercialisation de produits pharmaceutiques, principalement en gastro-entérologie. Axcan est l'une des dix plus grandes sociétés publiques canadiennes dans le domaine de la santé et ses actions se transigent sur les bourses de Montréal et Toronto sous le symbole AXP.

-30-

NOTE – POUR DIFFUSION AUX ÉTATS-UNIS

Dans le présent communiqué de presse, rien n'a pour but ou ne devrait être considéré comme une offre d'émission d'actions. Le seul but de ce document est d'informer les actionnaires existants et les investisseurs potentiels d'Axcan Pharma sur le territoire canadien.

INFORMATION : **Isabelle Adjahi**

Coordonnatrice, Relations aux investisseurs

[REDACTED]

[REDACTED]

Web: <http://www.axcan.com>



Exemple d'annonce dans les journaux de Birmingham

NOTICE TO THE STOCKHOLDERS & EMPLOYEES OF

Scandipharm

**AXCAN ACQUISITION CORP., A SUBSIDIARY OF
AXCAN PHARMA INC., HEREBY AMENDS ITS OFFER TO PURCHASE ALL
OUTSTANDING SHARES OF COMMON AND CONVERTIBLE PREFERRED
STOCK OF SCANDIPHARM AT**

\$8.50 NET PER SHARE

**THIS AMENDED OFFER EXPIRES WEDNESDAY, AUGUST 11, 1999. YOU
WILL RECEIVE THE DEFINITIVE MATERIALS TODAY OR TOMORROW AT
YOUR ADDRESS ON SCANDIPHARM'S BOOKS.**

IMPORTANT

If a majority of shares of the Company are tendered to SouthTrust Bank, the Depository for Axcan Acquisition Corp., Axcan will purchase such majority of shares upon such tender.

Axcan urges you to tender your shares by 2:00 PM Central Time on Monday August 2nd, 1999 in order that Axcan can determine whether a majority of shares have been tendered and thereby purchased prior to the expiration of the Trilobite Amended Offer which expires at 5:00 PM Central Time Monday August 2nd, 1999. Shares not tendered as above may still be tendered through August 11, 1999.

Questions can be addressed to Leon Gosselin or Bertrand Bolduc at 

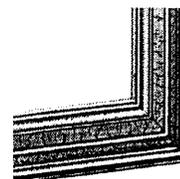
Certain other provisions of the Axcan Offer are being amended including Axcan deferring or eliminating its proposed "cash-out" merger.

If you are an employee and you feel that the future of your company is best served by a transaction with Axcan, you should not only make certain that your own shares are tendered but call any stockholder that you know, express that opinion and ask that stockholder to tender his (or her) shares.

We trust in your judgment and look forward to working with the employees to grow Scandipharm in Birmingham.

Very sincerely yours,

Leon F. Gosselin, President & CEO
Axcan Pharma Inc.



Exemple de revue de presse

LA PRESSE	99	08	27	C 3
Tirage en semaine : 166 931				
Samedi : 238 899				
Dimanche : 178 459				

Axcan digère Scandipharm

DENIS ARCAND

Les ventes américaines d'Axcan Pharma progressent, et les revenus de la compagnie pharmaceutique de Mont-Saint-Hilaire sont à la hausse de 14 % pour les trois premiers trimestres de l'année financière.

Le profit trimestriel est de 613 000 \$ (4 cents par action), 409 000 \$ (3 cents par action) de plus qu'au trimestre correspondant en 1998. Mais sur les trois premiers trimestres de l'année financière 1999, les profits sont en baisse, essentiellement à cause du coûts des lancements américains via une entreprise conjointe avec l'Américaine Schwarz. Ces profits sont de 579 000 \$ (4 cents par action), contre 1 278 000 \$ (8 cents par action) au troisième trimestre de 1998.

Quoi qu'il en soit, les revenus d'Axcan ont atteint 12,6 millions pour le trimestre se terminant le 30 juin, en hausse par rapport aux 11,9 millions du trimestre précédent. Les revenus pour l'année en cours atteignent 35,3 millions, 4,2 millions de plus qu'à la même étape l'an dernier.

Les ventes du principal médicament d'Axcan — Urso, un médicament contre la cirrhose biliaire — sont en progression, a expliqué hier le président Léon Gosselin. Une alliance de vente avec l'Américaine Schwarz produit des résultats : les ventes d'Urso atteignent 3,7 millions pour les neuf premiers mois, dont 2 millions pour le seul dernier trimestre.

Plus important, la co-entreprise avec Schwarz a franchi le seuil de rentabilité au troisième trimestre, a souligné M. Gosselin, et ce malgré des « dépenses élevées » pour lancer Urso et un autre médicament, Viokase, aux États-Unis. Axcan se spécialise dans les médicaments gastro-entérologiques.

L'achat par Axcan de la compagnie américaine Scandipharm — également très forte en gastro-entérologie — va bon train : Axcan contrôle déjà 96 % des actions. Il n'y aura pas de clôture de la transaction à proprement parler, puisque les actionnaires de Scandipharm sont payés au fur et à mesure que la poste livre leurs actions chez Axcan. Les deux seules étapes qui restent seront franchies bientôt, il reste quelques fils à attacher dans la structure fiscale et le financement de la transaction de 99 millions, a dit M. Gosselin.

La compagnie a déjà laissé savoir que l'acquisition de Scandipharm remet en question l'association avec Schwarz, puisque Axcan peut maintenant compter sur sa propre force de vente aux États-Unis.