

**LES STRATÉGIES DISCURSIVES**  
**DANS LES ANNONCES DE MARIAGES CORPORATIFS**

**Christiane Demers**, professeure agrégée  
Service direction et gestion des organisations,  
École des Hautes Études commerciales  
3,000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal, Québec,  
H3T 2A7  
Téléphone: 514-340-6345  
Télécopieur: 514-340-5635  
Courrier électronique: [christiane.demers@hec.ca](mailto:christiane.demers@hec.ca)

**Nicole Giroux**, professeure agrégée  
Département de communication,  
Université de Montréal  
Case postale 6128  
Succursale Centre-Ville  
H3C 3J7  
Téléphone: 514-343-7717  
Télécopieur: 514-343-2298  
Courrier électronique: [girouxni@magellan.umontreal.ca](mailto:girouxni@magellan.umontreal.ca)

**Samia Chreim**  
candidate au doctorat en administration,  
École des Hautes Études commerciales  
3,000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal, Québec,  
H3T 2A7

**LES ANNONCES DE MARIAGES CORPORATIFS**

La littérature souligne l'importance de la communication pour la réussite du changement (Ford et Ford, 1995; Kanter, 1987; Kirkpatrick, 1985). Elle présente la communication comme un instrument de diffusion des intentions de la direction (Demers, 1993), comme un outil de préparation des esprits à un nouveau contexte d'action (Giroux et Taylor, 1994), comme un moyen pour susciter l'adhésion aux transformations à venir (Armenakis et al, 1993). Néanmoins, à date, peu de recherches sur la mise en oeuvre du changement traitent

spécifiquement de la manière dont les dirigeants annoncent, expliquent, justifient les changements à venir (Smeltzer et Zener, 1993).

Dans cette recherche, les annonces officielles de changement ont été choisies comme objet d'analyse parce qu'elles sont fréquentes et parce qu'elles peuvent avoir un impact non négligeable sur les partenaires internes et externes, voire même sur la valeur des actions de la firme (Ursel et Armstrong-Stassen, 1995). La littérature sur les annonces est toutefois relativement rare, en particulier la littérature à caractère empirique (Smeltzer, 1991).

Cette recherche a bénéficié du support financier du CRSH (# 410-950876)

Pour aborder cette question, nous avons donc choisi d'étudier les annonces officielles de fusions et acquisitions (F/A). Ce choix s'explique du fait que cette manoeuvre stratégique est de plus en plus utilisée dans le cadre de la mondialisation, qu'elle est très visible et qu'elle peut difficilement être passée sous silence à cause des réglementations la régissant. En outre, la F/A implique souvent des transformations organisationnelles majeures susceptibles d'affecter les relations avec les partenaires internes et externes et donc de susciter la mise en place de stratégies de communication pour assurer leur loyauté. Finalement la dimension communicationnelle de la manoeuvre de F/A a été reconnue par de nombreux chercheurs (Allen, 1988; Bastien, 1988; Cornett-De Vito et Friedman, 1995; Giroux, 1992; Hunsacker et Combs, 1988; Kelly, 1989; Schweiger et Denisi, 1991)) qui ont souligné son importance pour la réussite de l'intégration et qui ont mentionné la nécessité d'envoyer aux employés les bons messages (Beatty, 1992; Berk, 1996; Perry, 1986; Purser, 1988). Cette préoccupation pour la communication avec les employés découle de la reconnaissance du rôle crucial qu'ils jouent dans la réussite de la mise en oeuvre du changement. Malgré cela, on connaît peu de choses sur les stratégies de communication des dirigeants dans les situations de F/A et plus précisément sur les annonces faites auprès des employés.

Compte tenu de l'importance de l'annonce comme événement précurseur et préparatoire du changement et du peu de documentation disponible sur ce phénomène, il nous est apparu pertinent de réaliser cette étude exploratoire sur les messages annonçant des F/A. Plusieurs questionnements ont guidé notre démarche. Nous voulions savoir comment, dans les messages, étaient présentés les partenaires de ce "mariage" corporatif (Arnold, 1983), les raisons de cette union et ses effets sur les employés des firmes réunies. Nous voulions aussi savoir quels arguments et stratégies étaient utilisés dans ces messages et nous nous

demandions si toutes les firmes utilisaient les même approches pour annoncer une telle nouvelle à leurs employés.

Dans ce texte, après avoir décrit brièvement quelques recherches traitant des messages de changement, nous présenterons l'approche narrative que nous avons privilégiée dans l'étude des annonces officielles. Par la suite, nous décrirons la méthode que nous avons appliquée dans ce cas et nous présenterons les résultats de notre démarche d'analyse en soulignant les pistes que cette recherche exploratoire ouvre.

## **UNE PERSPECTIVE NARRATIVE**

Les annonces ont été peu étudiées tout comme d'ailleurs les messages de changement émis par la direction dans le contexte de transformations stratégiques. La littérature mentionne fréquemment l'importance de la gestion symbolique dans la tâche du dirigeant (Pfeffer, 1981) et son rôle dans la construction et la destruction de la signification lors de changements (Gray, Donnellon et Bougon, 1985). Elle présente aussi la rhétorique et la narration comme deux façons d'aborder la complexité de l'organisation (Weick et Browning, 1986). Armenakis et al. (1993) soulignent, pour leur part, que dans les messages de changement on doit, pour susciter leur adhésion, démontrer aux employés la nécessité de faire le changement de même que leur capacité à le mettre en oeuvre. Deux études ont tenté d'analyser les messages de changement en partant de leur modèle et mis à jour le caractère narratif et distinctif des messages de changement.

### **Deux études des messages de changement**

Une première étude traitait des messages de changement dans les journaux d'entreprise (Savoie 1995). Elle comparait des messages portant sur divers types de changements (technologiques, administratifs, de stratégie de produits, etc.) dans deux entreprises au moyen d'une grille d'analyse argumentaire adaptée de Toulmin (1958). Elle visait à vérifier les affirmations d'Armenakis et al. (1993) quant à la manière de présenter le changement aux employés. Cette étude a montré que ces messages se présentaient souvent comme des narrations d'un processus amorcé ou à réaliser et que la dimension rhétorique de la justification du changement était moins évidente que l'on aurait pu le penser.

Il est apparu à l'analyse qu'une approche sémio-narrative (Groupe d'Entrevernes, 1979) faisait ressortir les contenus communs des messages de même que la singularité des discours organisationnels. Cette étude a montré que les entreprises étudiées traitaient des mêmes thématiques mais n'en parlaient pas de la même manière. Les principales différences discursives identifiées avaient trait à la localisation de la source du changement (interne vs externe), la nature des processus en jeu (planifié vs incrémental), l'inscription du changement dans le temps (événement ponctuel inscrit dans le présent vs processus inscrit dans la durée, reliant le changement au passé et au futur), le type d'interactions avec des acteurs internes et externes (autorité, concurrence vs participation et partenariat) et à la technologie (instrumentalité systémique ou sociale). En fait, il ressortait de l'analyse (Savoie et Giroux, 1997) que les deux entreprises racontaient des histoires de changement dont la thématique était similaire mais dont l'intrigue était différente (séquences d'actions, actants en présence, objets d'échanges différents). Il est ainsi apparu que cette différence pouvait être révélatrice de la culture distinctive des deux entreprises.

Cette différence dans les messages de changement a aussi été retrouvée dans une seconde étude (Chreim et Giroux, 1996) portant plus spécifiquement sur les messages de leaders en situation de changement stratégique. Cette recherche a illustré comment deux messages annonçant de mauvaises nouvelles (une réduction majeure d'effectifs "downsizing") et une fusion rendue nécessaire par une situation financière précaire) pouvaient varier considérablement dans le style des histoires racontées. Dans le premier cas, le dirigeant racontait les douleurs d'un groupe frappé par le destin, groupe qui, grâce à la fusion, était appelé à renaître de ses cendres et était promis à un brillant avenir. Le second cas expliquait comment les réalités de la concurrence et les exigences des bailleurs de fonds forçaient l'entreprise à réduire la taille de ses effectifs, opération qui nécessitait la collaboration de tous les employés. Ainsi, le premier dirigeant faisait appel aux émotions vécues par les employés utilisant un langage imagé alors que le second dirigeant mettait l'accent sur des informations objectives, factuelles occultant les préoccupations des employés. Ces deux études montrent que les messages de changement décrivent l'expérience humaine sous forme de narrations et dans des termes révélateurs du style discursif des auteurs. Elles nous conviennent donc à aborder l'étude des annonces de F/A en prêtant attention à leur style et à la structure narrative des descriptions que l'on peut retrouver dans ces messages.

### **La forme narrative dans la communication organisationnelle**

Au cours des dernières années la forme narrative comme modalité du discours organisationnel a retenu l'attention des chercheurs en communication et en organisation . On retrouve différentes appellations pour la décrire: histoire, récits, narrations. Ces vocables sont souvent utilisés sans que l'on fasse de distinction entre eux.

Brown (1987) définit la narration comme la présentation du caractère et de la destinée d'un agent à travers une série d'événements qui se déroulent au fil du temps. Les différents événements qui y sont relatés forment une intrigue qui donnent de la cohérence à l'ensemble au récit.

La littérature en communication présente la narration comme un nouveau paradigme de la communication humaine (Fisher, 1984) qui s'applique tout autant à la narration d'événements réels que d'événements imaginaires. Dans cette optique, la communication serait conçue comme un ensemble de narrations qui sont en compétition. La narration est alors décrite comme un type d'interaction, un mode d'expression. La narration selon Fischer (1984) permettrait de comprendre les actions des autres à travers une rationalité descriptive dont le principe opératoire serait l'identification.

La littérature traitant de la culture organisationnelle décrit les histoires comme un substitut au langage rationnel qui favorise l'engagement des membres de l'organisation en fournissant un sens à leur expérience de l'organisation (Dandridge, 1985). Selon Brown (1990), les histoires donnent un sens de continuité en insérant le passé dans le présent, passé qui peut être reconstruit pour redéfinir la situation actuelle et pour orienter le futur. Les histoires ont une valeur de résonance auprès des membres de l'organisation. D'après elle, les histoires remplissent plusieurs fonctions : elles réduisent l'incertitude en fournissant de l'information, elles donnent un sens aux activités en les replaçant dans le cadre des valeurs de l'organisation, elles unissent les personnes en leur fournissant une identité commune.

Witten (1993) prend, quant à elle, une position critique et décrit le langage narratif comme un instrument visant à créer et à maintenir une culture de la soumission dans les organisations. Selon elle, les narrations enseignent aux employés les obligations de leurs rôles et les normes à suivre en ce qui a trait aux comportements décrétés acceptables par la direction. Les narrations leur fournissent des modèles, des règles de comportement pour le futur. Les narrations tirent leur force persuasive de leur caractère vivant concret qui attire et retient

l'attention. Elles sont manipulatrices car elles dirigent l'attention sur certains éléments de la réalité tout en occultant d'autres aspects de celle-ci.

On retrouve dans la littérature deux façons d'aborder la narration : la narration comme performance et la narration comme texte. Les études traitant de la narration comme performance montrent comment dans l'interaction les membres de l'organisation créent des récits (Boje, 1991), comment les consultants peuvent provoquer des changements en amenant les membres de l'organisation à se raconter leur expérience et leur problèmes (Hawes, 1991). La narration est ici présentée comme une action transformatrice. Bruner (1991), quant à lui, s'intéresse plus particulièrement à la narration comme texte. La narration serait, selon lui, un mode de construction de la réalité présentant plusieurs caractéristiques : la diachronicité, la référence à des événements spécifiques, l'intentionnalité des acteurs, la cohérence entre les parties et le tout, l'existence d'une rupture dans l'ordre courant des choses, la vraisemblance, le caractère normatif et cumulatif qui peut éventuellement générer une culture, une tradition. Dans cette approche, la narration est conçue davantage comme une représentation de l'organisation que l'on peut retrouver dans les descriptions de l'organisation fournies par les messages officiels ou dans les entrevues avec les employés (Meyer, 1995; Holt, 1989).

### **Les annonces de F/A comme narrations de mariages corporatifs**

Pour étudier les annonces de F/A, il nous apparaît pertinent d'utiliser l'approche narrative. Comme le souligne Tenkasi et Boland (1993), la narration permet de comprendre le processus de création de sens et de changement dans les organisations. Nous allons donc tenter de retracer la structure narrative des annonces de F/A pour comprendre la représentation qui est donnée de ce mariage corporatif, des changements qu'il implique et de ses effets sur les employés.

En utilisant la métaphore du mariage souvent utilisée dans la littérature sur les F/A, nous aborderons les annonces comme des textes narratifs; plusieurs éléments retiendront alors notre attention : le contexte de l'histoire, l'horizon temporel de référence, l'intrigue (préparatifs du mariage, cérémonie, la vie de couple envisagée), les actants ou protagonistes de l'intrigue (qu'ils soient des individus, des collectifs, des corporations, des entités abstraites ou encore des objets occupant divers rôles), les relations qui les unissent (coopération, compétition), les objets de valeur échangés pour contribuer au patrimoine commun (actifs, réputation,

expertise). Dans l'étude des textes, il convient de faire ressortir les caractéristiques du style utilisé pour décrire cette union d'organisations (langage métaphorique ou factuel, ton personnel ou impersonnel, appel à la raison ou aux émotions).

L'analyse des résultats a pour objectif de répondre aux deux questions suivantes :

- 1) Les annonces de F/A sont-elles identiques ou témoignent-elles de différences dans la culture et la démarche stratégiques des firmes? en somme racontent-elles des histoires semblables ou des histoires différentes?
- 2) Les annonces de F/A utilisent-elles les même stratégies discursives pour susciter l'adhésion au changement ? en somme leur style est-il similaire ou différent ?

## **DES UNIONS BANCAIRES**

Pour réaliser cette étude exploratoire, nous avons analysé un échantillon de quatre annonces de fusions/acquisitions faites par de grandes entreprises du secteur financier au Canada. Nous avons choisi ce secteur parce que, suite à de changements importants dans l'environnement, notamment la déréglementation, il a connu de nombreuses acquisitions importantes au cours des dix dernières années. Nous avons sélectionné quatre institutions financières parmi les dix plus importantes au Canada. Il s'agit de deux institutions francophones, la Banque Nationale et le Mouvement Desjardins, qui oeuvrent principalement au Québec et deux institutions anglophones, la Banque de Montréal et la Banque Royale, qui sont présentes partout au Canada et à l'international. Toutes ont leur siège social à Montréal. Il faut ici souligner que, bien que ces quatre institutions aient fait plusieurs fusions-acquisitions, nous avons limité notre analyse aux transactions les plus importantes qui comportaient une intégration de l'entreprise acquise et pour lesquelles les firmes ont bien voulu nous fournir le texte de l'annonce interne. Le tableau 1 présente chaque institution, l'entreprise acquise, ainsi que quelques informations sur l'annonce que nous avons analysée.

La première chose que l'on remarque à la lecture de ce tableau est la diversité des pratiques de communication interne des institutions financières, tant au niveau du véhicule utilisé qu'au niveau de la source du message et de ses destinataires. En effet, nous avons constaté en constituant notre corpus la diversité des pratiques de communication des institutions financières. Alors que certaines F/A ne donnent lieu à aucune annonce interne, d'autres

occasionnent la diffusion d'une série de messages aux employés. Par exemple, une annonce peut être faite lorsque les négociations sont en cours, une fois la transaction complétée, et ensuite pour informer les gens des procédures de mise en oeuvre. Comme le souligne McHoul, à la question: «Qu'est-ce qu'une annonce?», il n'y a pas une seule réponse, ce qu'est une annonce «émerge uniquement de pratiques spécifiques» (1983: 293). Nous nous sommes intéressées plus particulièrement à l'annonce faite aux employés suite à la conclusion officielle de la transaction, parce qu'il s'agit là d'un moment-charnière: la F/A devient alors une réalité incontournable pour les membres de l'organisation.

**Tableau 1 Caractéristiques des cas étudiés**

<b>Acquéreur</b>	<b>MOUVEMENT DESJARDINS</b>	<b>BANQUE NATIONALE</b>	<b>BANQUE DE MONTRÉAL</b>	<b>BANQUE ROYALE</b>
<b>Profil de l'acquéreur</b>	Mouvement coopératif fondé en 1900	Créée par la fusion de deux banques en 1979	Plus vieille banque du Canada fondée en 1817	Fondée en 1869, la plus grande et la plus internationale des banques canadiennes
<b>Entreprise acquise</b>	La Laurentienne - entreprise en difficulté	Trust Général et Trust de Sherbrooke	Burns Fry	Royal Trust
<b>Modalité d'intégration</b>	- fusion avec Assurance-vie Desjardins	- fusion avec les activités de la banque	- fusion avec Nesbitt Thomson, filiale de la Banque de Montréal	- fusion avec les activités de la banque
<b>Secteur</b>	Assurance	Fiducie	Courtage	Fiducie
<b>Date de l'annonce</b>	décembre 93	juillet 93	septembre 94	septembre 93
<b>Annonce</b>	LETTRE -signée par le nouveau P.D.G. de AVDL	BULLETIN -de la direction (anonyme)	ARTICLE - journal d'entreprise, First Bank News, éditorial signé par le P.D.G. de la Banque	BULLETIN - Employee Communications, Head Office (anonyme)
<b>Mention du destinataire</b>	-à tous les employés de Desjardins et Laurentienne concernés	-à l'intention du personnel		-à tous les employés

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons d'abord fait une analyse systématique de la structure narrative des annonces. En premier lieu, nous avons identifié les éléments suivants: les actants humains (individuels et collectifs) et non-humains, leurs rôles dans l'histoire, l'intrigue (allant de la description du mariage à la vie de couple envisagée). Puis, nous avons examiné la contribution des conjoints au patrimoine et l'horizon temporel de référence et le style employé pour parler du mariage. Par la suite, nous avons mis au jour la démarche stratégique et la culture de l'entreprise révélées par l'histoire. Enfin, nous avons

examiné chaque structure narrative dans son ensemble pour en saisir la logique. Une analyse comparative des logiques nous a permis de mettre au jour des processus de légitimation particuliers. Dans les pages qui suivent, nous présentons et nous discutons nos résultats.

## QUATRE ANNONCES DE MARIAGE

Dans cette section, nous décrivons et analysons l'histoire de mariage qui est racontée dans chacune des annonces. La présentation est découpée en quatre parties qui reflètent les principaux éléments de l'histoire. La première partie introduit les actants humains et non-humains et décrit leur position dans l'histoire; la seconde partie traite de l'intrigue telle qu'elle est nommée et décrite par les auteurs de l'annonce, ainsi que de la contribution de chacun des partenaires au patrimoine. Dans la troisième partie, la temporalité de l'histoire est analysée. Finalement, la dernière partie concerne davantage la façon dont est écrite l'histoire, c'est-à-dire son style et la logique de base de la narration.

### Un mariage de famille

Dans le cas du **Mouvement Desjardins**, l'histoire de mariage racontée se distingue par la présence d'un grand nombre d'actants (17). Comme le souligne l'annonce, les deux compagnies qui se regroupent «sont elles-mêmes issues de regroupements qui ont rassemblé plusieurs autres compagnies nées au Québec». Ainsi au-delà des sujets de l'histoire, Assurance-Vie Desjardins et La Laurentienne Financière (les mariés) et de leurs parents, Le Mouvement Desjardins et La Laurentienne, il est question de plusieurs ancêtres (7), tous identifiés nommément. Même si l'annonce mentionne que le regroupement «crée un groupe de compagnies d'assurances de personnes dominant au Québec, parmi les plus importants au Canada», l'environnement concurrentiel n'est traité qu'indirectement; les concurrents ne sont jamais mentionnés explicitement ou nommés. L'environnement dont il est question ici est, avant tout, communautaire et il est partie intégrante de cette grande entreprise coopérative qui est la propriété de 5 millions de membres.

Une autre caractéristique de cette histoire est la forte présence d'acteurs internes individuels et collectifs. L'annonce, adressée «À tout le personnel interne et externe de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et leurs filiales», est signée par Michel Thérien, le nouveau président d'AVDL, qui réfère explicitement et de différentes façons aux employés. Ainsi, il commence avec la formule de politesse «Madame, Monsieur» et conclut en

souhaitant aux employés d'«heureuses Fêtes». Monsieur Thérien, après avoir souligné la « grande confiance » que lui a témoigné la direction, sollicite personnellement l'engagement des employés à la réalisation des objectifs. Il utilise le nous (« Nous avons, ensemble, un potentiel immense à réaliser ») et le vous (« je vous donne rendez-vous »), en plus des références plus impersonnelles aux « ressources humaines » et aux « équipes de représentation ». Dans cette histoire, la contribution des différents actants à la réussite du mariage est soulignée.

Dans les termes de l'annonce, le mariage est décrit comme un « regroupement », comme la création d'un groupe « fondé » sur l'« enracinement et la puissance » de Desjardins et sur « le dynamisme de La Laurentienne, architecte d'un réseau de compagnies ». La nouvelle entité issue de la fusion, Assurance-vie Desjardins-Laurentienne, est présentée comme l'union de forces (« Toutes ces forces sont maintenant réunies »). Dans cette union, la solidité des fondations est mise en évidence; les familles contribuent au renouvellement du patrimoine, grâce à leur histoire et à leur appartenance à la communauté.

Dans l'esprit de cette union de deux familles, l'histoire s'intéresse au sort réservé aux membres de la famille. Ainsi, l'annonce traite directement des inquiétudes des employés concernant leur emploi, le président les assurant qu'une des priorités de l'entreprise est l'adoption d'« une politique de gestion de l'emploi qui traduira sa préoccupation pour le maintien du plus grand nombre d'emplois... » Après avoir indiqué que « Bien peu de choses changeront à court terme », il avise les employés que deux choses ne doivent pas changer: la qualité du service aux clients et les efforts de vente, celles-ci étant explicitement liées au maintien de l'emploi. Il atténue ainsi l'impact du changement, tout en associant objectifs corporatifs et objectifs personnels.

Le mariage entre Assurance-vie Desjardins et La Laurentienne Financière n'est donc pas défini comme une occasion de faire du changement, mais plutôt comme une façon d'assurer la continuité de la tradition. Comme on le constate, cette histoire est fortement orientée vers le passé et traite le futur comme étant en continuité avec celui-ci. Le futur est vaguement dépeint, en termes d'un « immense potentiel à réaliser », alors que les racines dans le passé sont décrites de façon détaillée. Pour le Mouvement Desjardins, le passé est garant du futur et la temporalité s'inscrit dans la longue durée.

Toute la logique est organisée autour de cette trame historique qui ancre l'entreprise dans la communauté. Le mariage qui est décrit dans cette histoire est celui de deux grandes familles bien établies, dont font partie les employés. Comme elle raconte une histoire qui concerne les employés, cette annonce est très évocatrice. Elle est d'ailleurs écrite dans un style relativement imagé et expressif, utilisant un vocabulaire chargé symboliquement et une forme personnalisée. Par exemple, le fait de parler d'«enracinement» et de «regroupements qui ont rassemblé plusieurs autres compagnies nées au Québec» n'est pas neutre dans le contexte socio-politique québécois. De plus, les références à la «confiance» et à l'«engagement», ainsi qu'aux émotions et aux préoccupations des employés en font une histoire qui traite de questions humaines.

### **Un mariage de raison**

L'histoire racontée dans l'annonce de la **Banque Nationale** met en scène, en plus de la banque elle-même et de ses nouvelles épouses (Général Trust et Sherbrooke Trust) trois autres membres de la famille Banque Nationale (Lévesque, Beaubien & Geoffrion, Placements Banque Nationale et Natcan). Ensemble, ils font de la Banque Nationale « une institution financière remarquablement diversifiée ». Les autres acteurs mentionnés sont le conseil d'administration et le ministre des Finances qui rendent possible le mariage, et les clients qui sont identifiés comme les bénéficiaires du mariage. L'environnement est absent de cette histoire, sauf indirectement dans une référence à la Banque Nationale comme « une des plus grandes banques au pays » ou encore lorsqu'il est question de «prospection de nouvelles clientèles, élargissement de parts de marché...» L'environnement externe suggéré ici est économique et concurrentiel.

Dans cette histoire, les acteurs internes non corporatifs (groupes ou individus) occupent une place secondaire. Le message annonçant l'acquisition des deux trusts prend la forme impersonnelle d'un «Bulletin d'information de la direction à l'intention du personnel », intitulé « L'Officiel ». Dans ce message qui n'est pas signé, seul le vice-président qui fera le lien entre la banque et les trusts est identifié nommément. La seule référence explicite aux employés est dans le dernier paragraphe. La « direction de la Banque », après avoir dit qu'elle « estime qu'il faut se réjouir de la conclusion de cette transaction », « souhaite la bienvenue aux nouveaux employés qui se joignent à sa formidable équipe ». Elle poursuit en soulignant que « l'heure est plus que jamais à l'action » et conclut l'annonce par la prescription d'une

série de tâches devant être réalisées par les employés (« référence réciproque..., prospection de nouvelles clientèles, élargissement de parts de marché, maximisation de la rentabilité »).

L'annonce présente le mariage comme une « transaction » par laquelle les trusts contribuent « la réputation de qualité » de leurs services fiduciaires en retour de « la solidité financière » de la banque. Dans la même veine, les acquisitions sont présentées comme des occasions d'affaires qui font du sens stratégiquement et financièrement. Ainsi, l'annonce souligne: «Concrètement, la transaction amène dans les livres de la Banque quelques 3 milliards \$ en prêts et autant en dépôts, ce qui augmente significativement ses parts de marché.» Il s'agit clairement dans ce cas d'un mariage de raison où les trusts sont des mariées qui ont de belles dots et qui vont par leur apport contribuer à la prospérité de la famille de leur mari. En effet, bien que l'on parle du Trust Général et du Sherbrooke Trust comme de «filiales à part entière», l'entreprise créée par ces transactions est une «nouvelle» Banque Nationale qui englobe toutes ces entités.

En fait, pour la Banque Nationale, ce mariage est une étape dans un changement stratégique planifié qui semble d'ailleurs presque complété, comme l'indique la première phrase du texte: « La Banque Nationale est plus que jamais en mesure de jouer son rôle de grande institution de « services financiers universels »... » Le mariage dont il est question est le dénouement de l'histoire; la transaction n'est donc pas du tout présentée comme un changement. D'ailleurs, cette histoire est écrite au temps présent. Il n'y a qu'une seule référence au futur dans le texte (« les mesures de transition ... se poursuivront au cours des prochaines semaines») et elle concerne un futur très proche.

Pour raconter l'histoire de ce mariage de raison, le ton employé est factuel et impersonnel. Les références aux questions légales, financières et stratégiques dominant. L'unique référence aux émotions («La direction de la Banque estime qu'il faut se réjouir ») est neutralisée par la formule autoritaire qui en fait une question de niveau corporatif plutôt que personnel. Enfin, l'appel aux employés s'inscrit, lui aussi, dans cette logique de rationalité stratégique et économique.

## Un mariage d'avenir

L'annonce de la **Banque de Montréal**<sup>1</sup> raconte l'histoire d'un mariage dans un mariage: celui de Nesbitt Burns avec la Banque de Montréal, rendu possible par la fusion de Burns Fry avec Nesbitt Thomson. Malgré la complexité de cette alliance, l'histoire ne comprend que 10 personnages. En plus des protagonistes déjà mentionnés, l'histoire met en scène des actants externes: le continent nord-américain, les clients et « la compétition étrangère et domestique ». L'annonce commence avec l'affirmation : « La Banque de Montréal a fait un autre grand pas vers son objectif de devenir la première institution de services financiers vraiment nord-américaine. » Pour réaliser ce changement, elle doit d'abord avoir la « masse critique » pour faire face à la « concurrence étrangère et domestique ». L'environnement externe est ici une source de défis que l'on doit gérer de façon dynamique.

À part le président et chef du conseil de la Banque de Montréal, Matt Barrett, qui signe cet éditorial publié dans le journal d'entreprise, les actants internes ne jouent pas un rôle très important dans cette histoire. La seule mention qui est faite des employés est dans la brève référence au « capital humain » et dans la conclusion: « Avec l'aide de chacun d'entre vous, je m'attends à écrire d'autres chapitres tout aussi excitants d'ici 2002. » En fait, l'auteur, le président de la Banque de Montréal, est le vrai héros de cette aventure.

Dans cette histoire, l'accent est mis sur l'association avec Burns Fry (« L'association avec Burns Fry nous donne l'expertise, la taille et la capacité de distribution... ») qui nous permettra de réaliser plus rapidement notre stratégie. À la fin de l'article, on parle d'un « partenariat » entre la Banque de Montréal et Nesbitt Burns qui crée « une équipe gagnante et une histoire excitante ». Ce mariage est celui de partenaires qui se lancent ensemble dans une grande aventure.

Ce mariage est donc un événement majeur (« La Banque de Montréal a fait un autre grand pas »). Il s'agit d'une étape cruciale dans un changement important: une stratégie d'expansion géographique. Cette histoire met donc à l'avant-plan une vision excitante du futur lointain. L'horizon temporel dont il est question dans cet annonce est le début du prochain siècle pour la réalisation de « notre vision nord-américaine ». Toutefois, l'allusion dans le dernier

---

<sup>1</sup> Toutes les citations de l'annonce de la Banque de Montréal ont été traduites de l'anglais par les auteurs.

paragraphe au caractère innovateur de la banque (« Une fois encore, la Banque de Montréal a été la banque qui initie le changement plutôt que de le suivre. ») relie ce futur à la tradition d'innovation de l'entreprise, donc à son passé.

Ce mariage est présenté comme un chapitre excitant dans un grand récit d'aventures (« c'est seulement un chapitre dans une histoire beaucoup plus grande »). Le style employé projette l'enthousiasme. L'utilisation abondante de superlatifs: « le mieux coté », « le plus professionnel », « le plus grand », « du plus haut niveau », « sans égal », « prééminent » et d'adjectifs, tels que « gagnant » et « excitant », le rend expressif.

### **Un mariage d'affinités**

L'histoire du mariage entre la **Banque Royale**<sup>2</sup> et le Royal Trust met en scène, outre les deux personnages principaux, cinq actants, la majorité étant des acteurs externes. Le plus important d'entre eux est sans contredit la clientèle (6 mentions) présentée comme la bénéficiaire de ce mariage. La compagnie-mère du Royal Trust, Gentra, et l'environnement réglementaire qui rendent possible l'union, sont introduits dans l'histoire, de même que la concurrence qui est très présente, surtout de façon indirecte, par le biais de nombreuses références au positionnement concurrentiel du couple de nouveaux mariés (« No.1 », « dominant », « deuxième »), mais aussi directement par le biais d'un concurrent identifié nommément : Canada Trust. Même si cette histoire est racontée aux employés dans un bulletin appelé « Entre nous », les employés n'y jouent qu'un rôle très effacé. Mise à part l'utilisation du nous dans la formule: « En travaillant ensemble, nous deviendrons tous plus forts ensemble » qui suggère un acteur corporatif plutôt que collectif, les seules références aux employés viennent dans la mention de leurs relations avec les clients qui ne doivent pas être perturbées par le mariage (« Le service à la clientèle doit être sans faille »).

Le titre de l'annonce : « En travaillant ensemble, nous serons plus forts ensemble... » (« Working Together, Stronger Together... ») indique bien que l'histoire de ce mariage est celle d'une union. Par cette fusion, la Banque Royale et le Trust Royal deviennent « nous »: « ...ce que nous devenons ensemble ». Bien qu'on parle du Trust Royal comme d'un ajout bénéfique

---

<sup>2</sup> Toutes les citations de l'annonce de la Banque Royale ont été traduites de l'anglais par les auteurs.

(«welcome addition») à la Banque Royale, on met l'accent sur les possibilités d'apprentissage réciproque. D'ailleurs, on souligne la compatibilité entre les entreprises: « Nos valeurs sont compatibles, comme l'est notre approche au service à la clientèle. » Dans ce mariage, il s'agit de mettre en commun des valeurs compatibles, des savoirs et des actifs importants.

Bien que le caractère historique de la transaction soit souligné («Cet achat historique signale une nouvelle ère...»), la continuité de la tradition est marquée. Ainsi, dans l'histoire, il est souligné que la bannière Royal Trust va rester et que ses clients vont être servis comme avant. La transaction signale donc un changement dans la continuité: on ne devient pas différent, on devient plus fort.

Cette histoire est marquée par son style prescriptif en cohérence avec l'accent mis sur les valeurs. Le langage est impersonnel, les valeurs institutionnelles transcendant les différences individuelles. Il s'agit ici d'un mariage d'affinités où les mariés s'unissent pour défendre les valeurs qui leur sont chères.

## **DIFFÉRENTES HISTOIRES, DIFFÉRENTES LOGIQUES DE LÉGITIMATION**

La comparaison des structures narratives des quatre annonces révèle des différences importantes dans la façon de traiter les thèmes communs. Dans la section qui suit, nous verrons que chacune de ces histoires témoigne des différences dans la démarche stratégique et la culture des institutions. Nous discuterons aussi des stratégies discursives employées, ainsi que des logiques narratives qui sous-tendent ces histoires.

Ces quatre histoires de mariage, au-delà de leurs différences, ont comme caractéristique commune de présenter une grande cohérence interne. Ainsi, dans le cas du Mouvement Desjardins, l'intrigue s'articule autour du « regroupement » de deux familles bien établies qui mettent en commun un patrimoine composé de « forces », d'« enracinement » et de « puissance ». Cette histoire adressée aux employés est personnalisée, témoignant du fait qu'ils sont considérés comme des membres de la famille. Dans un style évocateur, ce mariage est décrit comme se situant dans la longue durée, en continuité avec le passé. La démarche stratégique incrémentale présentée est tout à fait cohérente avec la logique de la tradition qui fonde cette histoire. Une telle narration révèle une culture basée sur la mémoire institutionnelle, une culture enracinée dans son environnement communautaire et social.

L'histoire de la Banque Nationale décrit plutôt un mariage de raison où l'intrigue prend la forme d'une « transaction » où sont échangés « réputation de qualité » contre « solidité financière », en plus, naturellement, de parts de marché. Dans cette histoire anonyme et impersonnelle, les employés sont traités de façon autoritaire; la direction leur dit ce qu'ils doivent ressentir et faire. Le langage employé est factuel et tout à fait compatible avec la démarche stratégique planifiée dont ce mariage est la dernière étape. Située dans le présent et le court terme, cette histoire s'inscrit dans une logique avant tout de calcul. Elle révèle une culture basée sur des considérations de nature stratégique et économique, soucieuse d'ordre légal comme en témoigne les références aux procédures réglementaires.

A l'opposé, l'histoire du mariage de la Banque de Montréal s'inspire du récit d'aventure. L'intrigue met en scène des partenaires qui vont relever de grands défis, grâce à l'« expertise », la « taille » et la « capacité de distribution » qu'ils apportent au patrimoine commun. La narration de ce mariage stratégique, orienté vers le futur lointain, n'inclut les

employés que dans une représentation collective et objectivante. L'auteur de l'histoire, le dirigeant de l'entreprise, s'attribue le rôle de héros (leader charismatique). Écrite dans un style expressif, enthousiaste et s'inscrivant dans la logique visionnaire, cette histoire est compatible avec la démarche de changement majeur qui est en cours à la Banque de Montréal. Elle témoigne d'une stratégie orientée vers l'environnement externe et d'une culture fondée sur le leadership innovateur.

Enfin, dans le cas de la Banque Royale, l'intrigue qui se noue est celle d'une union où sont mis en commun « valeurs », « savoirs » et « actifs ». Dans ce mariage d'affinités, les nouveaux mariés privilégient avant tout le client. D'ailleurs les références aux employés sont sublimées au profit des objectifs corporatifs de service à la clientèle. Ce mariage est décrit comme un événement important, s'inscrivant dans la démarche stratégique habituelle. Cette annonce est rédigée dans un style prescriptif qui est en accord avec la logique de valeurs fondant cette histoire. Cette narration témoigne de la culture normative d'une vénérable institution qui domine son marché.

La structure narrative de chacune de ces histoires présente une démarche stratégique (incrémentale, planifiée, changement majeur, processus continu) et une culture (basée sur la mémoire, le calcul économique, le leadership innovateur et les normes) qui sont particulières. Chacune d'elles s'articule autour d'une logique distinctive. Ces logiques distinctives peuvent être associées à des stratégies discursives de légitimation différentes. Ainsi, l'appel à la tradition qui sous-tend l'annonce du Mouvement Desjardins, rend légitime la fusion en la fondant sur l'épreuve du temps. L'appel à la rationalité qui caractérise l'histoire de la Banque Nationale, correspond plutôt à une légitimation basée sur l'évaluation des bénéfices stratégiques et sur l'autorité des dirigeants. L'appel à l'aventure de la Banque de Montréal rend légitime le mariage en se basant sur la crédibilité de l'auteur et de son projet. Enfin, l'appel aux valeurs de la Banque Royale renvoie plutôt à la légitimité que l'on doit accorder à un idéal incontestable.

Ces différentes logiques qui sont apparues lors de l'analyse nous semblent correspondre aux fondements de la validité d'un ordre légitime, tels que définis par Weber (1995/1956): la tradition, la rationalité légale, la croyance d'ordre affectif et la rationalité en valeur. Ces logiques discursives ressemblent aussi aux différents univers de justification de Boltanski &

Thévenot (1991). Ainsi, l'appel à la vision pourrait être associé au monde de l'inspiration, l'appel à la tradition au monde domestique et l'appel à la rationalité au monde marchand.

En conclusion, notre analyse montre que les annonces de fusions-acquisitions sont des structures narratives porteuses de logiques qui servent à légitimer la manoeuvre stratégique en faisant appel à différentes bases de justification. Les organisations, compte tenu de leur histoire et de leur culture, développent des formes de légitimation particulières qui se reflètent dans leur discours. Ces formes de légitimation sont cohérentes avec l'identité organisationnelle et la renforcent en période de changement. Cette recherche exploratoire suggère, malgré les limites dues à la taille de l'échantillon, que l'étude d'annonces dans une perspective narrative est une voie prometteuse. Par exemple, l'étude de plusieurs annonces de la même entreprise dans une approche diachronique nous permettrait de mettre au jour de façon plus rigoureuse le style narratif qui la caractérise et l'évolution de celui-ci. De plus, l'étude d'annonces de manoeuvres stratégiques différentes destinées à des publics divers pourrait nous aider à voir si le discours légitimateur change selon les auditoires et les contextes. Il serait aussi intéressant d'étudier la réception de ces annonces par différents publics. Pour accroître la portée de la validité de la recherche, une extension de l'échantillon à des entreprises de secteurs différents pourrait être utile. Une telle démarche permettrait de mieux comprendre le processus de construction des messages et de contribuer ainsi à une meilleure communication du changement.

## BIBLIOGRAPHIE

**Allen, E.** (1988). Roundtable : Weaving Communications Into the Acquisition Process. Mergers & Acquisitions(July/August), 24-35.

**Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W.** (1993). Creating Readiness for Organizational Change , Human Relations, 46, 681-703.

**Arnold, J. D.** (1983). Saving Corporate Marriages: Five Cases. Mergers and Acquisition(hiver), 53-58.

**Bastien, D. T.** (1987). Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. Human Resource Management, 26(1, Spring), 17-33.

**Beatty, Carol A,** (1992) From courtship to consummation: Acquisitions in Canadian Companies, Actes du Colloque de l'Association Canadienne de Communication, Québec, 31-41

**Berk, T. G.** (1996). Sending the Right Merger Message to All Employees. Mergers & Acquisitions, (January-February), 30-34.

**Boje, D. M.** (1991). The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. Administrative Science Quarterly, 36(March), 106-126.

**Boltanski, L. & Thévenot, L.** (1991) De la justification: Les économies de la grandeur. Gallimard.

- Brown, M. H.** (1990). Defining Stories in Organizations: Characteristics and Functions. In Communication Yearbook (pp. 162-190). Newbury Park: Sage.
- Brown, R. H.** (1987). Society as Text:Essays on Rhetoric, Reason and Reality. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bruner, J.** (1991). The Narrative Construction of Reality, Critical Inquiry , Fall, 1-21.
- Chreim, S., and Giroux, N.,** (1996) Creating Readiness for Strategic Change Through Persuasive Messages, Proceedings of the 1996 Annual Conference, Policy Division, Vol. 17, no. 6, J. P. Sheppard (ed.), Administrative Sciences Association of Canada,, 1996, 35-45.
- Cornett-De Vito, M. M., & Friedman, P. G.** (1995). Communication Processes and Merger Success. Management Communication Quarterly, 9(1 August), 46-77.
- Dandridge, T., C.** (1985). Organizational Stories and Rituals. In R. Tannenbaum, N. Margulies, & F. Massarik (Eds.), Human Systems Development San Francisco: Jossey-Bass.
- Demers, C.** (1993). La diffusion d'un changement radical: un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation, Communication & Organisation, 3, 51-93.
- Fisher, W.** (1987). Human conversation as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action. Columbia: University of South Carolina Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W.** (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. Academy of Management Review, 20(3), 541-571.
- Giroux, N.** (1992). Communication et fusion-acquisition, Communication présentée à l'Acfas, Université de Montréal.
- Glaser, B.J., and Strauss A.**(1967). The discovery of Grounded Theory, Chicago: Aldine.
- Groupe d'Entrevernes,** (1979). Analyse sémiotique des textes. Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
- Hawes, L. C.** (1991). Organising Narratives/Codes/Poetics. Journal of Organizational Change Management, 4(3), 45-51.
- Holt, R., G.** (1989). Talk About Acting and Constraint in Stories About Organizations. Western Journal of Speech Communication, 53(Fall), 374-397.
- Hunsaker, P.L., and Coombs, M.W,** (1988). Mergers and Acquisitions: Managing Emotional Issues", Personnel, March, 55-62.
- Kanter, R. M.** (1987). Managing Traumatic Change: Avoiding the "Unlucky 13". Management Review, (May), 23-24.
- Kelly, J. F.** (1989). Talk Eased Merger Stress for Great American Employees. Personnel Journal(October), pp. 77-85.
- Kirkpatrick, D. L.** (1985). How to Manage Change Effectively. Jossey-Bass Publishers.
- McHoul, A. W.** (1983). Announcing: A Contribution to the Critique of Information Systems Models of Human Communication, Human Studies, 6, 279-294.
- Meyer, J. C.** (1995). Tell Me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives. Communication Quarterly, 43(2), 210-224.
- Perry, L. T.** (1986). Merging Successfully: Sending the "Right" Signals. Sloan Management Review(Spring), 47-57.
- Pfeffer, J.** (1981) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigm, Research in Organizational Behavior, 3, 1-52.
- Purser, J. R.** (1988). Straight Talk at Merger Time. Industry Week(June 20), 78-79.
- Savoie, N.**(1995). Le parcours discursif de l'adhésion au changement dans le journal d'entreprise, Mémoire de maîtrise en sciences de la communication, Université de Montréal.
- Savoie, N., and Giroux, N.** (1996). Le discours sur le changement: une comparaison entre une entreprise privée et une coopérative, Colloque Mouvement Desjardins, Université du Québec à Montréal.

- Schweiger, D. M., and DeNisi, A. S.** (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, Academy of Management Journal, 34 (1991), 110-135.
- Smeltzer, L. R.** (1991) An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change, Group and Organization Studies, 16, 5-24.
- Smeltzer, L. R., & Zener, M. F.** (1993). Development of a Model for Announcing Negatively Perceived Changes. Journal of Organizational Change Management, 6(5), 56-69.
- Tenkasi, R. V., & Bolan Jr, R. J.** (1993). Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition. In Research in Organizational Change and Development (pp. 77-103). JAI Press Inc.
- Toulmin, S.** (1958). The Uses of Argument, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ursel, N., & Armstrong-Stassen, M.** (1995). The Impact Job Layoff Announcements on Shareholders. Industrial Relations, 50(3), 636-649.
- Weber, M.** (1995/1956) Economie et société. Les catégories de la sociologie. Tome 1, Librairie Plon.
- Weick, K. E., & Browning, L. D.** (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. Journal of Management, 12, 243-259.
- Witten, M.** (1993). Narrative and the Culture of Obedience at the Workplace. In Dennis Mumby K. (Ed.), Narrative and Social Control: Critical Perspectives (pp. 97-117). Newbury Park: Sage.