

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**COMPRENDRE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
À TRAVERS LES ÉMOTIONS**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
RIM ZID**

SOUS LA SUPERVISION DE M. ANGELO SOARES

OCTOBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je veux remercier mon directeur, M. Angelo Soares, professeur à l'Université du Québec à Montréal au département organisation et ressources humaines, pour son soutien continu à chacune des étapes de cette recherche.

Je tiens aussi à remercier M. Raymond Laliberté pour son aide précieuse quant à la partie statistique de la recherche. Merci aussi à M. Yves Bélair pour son appui constant et à Corinne Laulhé pour son aide.

Je remercie également mes deux correctrices : Madame Estelle Morin, professeure à HEC et Madame Céleste Grimard-Brotheridge, professeure à l'UQAM, pour leurs commentaires judicieux qui m'ont été d'une aide précieuse.

Je tiens en particulier à remercier mon époux Hatem Shili pour sa patience et sa compréhension. Je me sens aussi redevable à l'égard de toute ma famille, à Tunis, et de tous mes amis pour les encouragements qu'ils n'ont jamais cessé de me donner. En effet, c'est grâce à tous et à chacun d'entre eux si ce mémoire a vu le jour. Merci encore à tous.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	V
ANNEXE.....	V
RÉSUMÉ.....	10
INTRODUCTION.....	12
CHAPITRE I REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	18
1.1 Définitions	18
1.1.1 Définitions du changement.....	18
1.1.2 Définitions du changement organisationnel	20
1.2 Historique du changement organisationnel.....	20
1.3 Typologie du changement organisationnel.....	23
1.4 Les facteurs déclencheurs de changement.....	25
1.4.1 Facteurs externes	25
1.4.2 Facteurs internes.....	28
1.5 Le processus de changement.....	31
1.5.1 Le modèle de Lewin	31
1.5.2 Le modèle de Collerette et al. (1997)	32
1.6 Les trois dimensions des changements.....	36
1.7 Les résistances aux changements.....	37
1.7.1 Définitions des résistances au changement.....	37
1.7.2 Les facteurs de résistance au changement	39
1.7.2.1 Les résistances reliées à l'individu	40
1.7.2.2 Les résistances reliées au système social.....	41
1.7.2.3 Les résistances reliées au mode d'introduction du changement	42
1.8 L'adaptation au changement.....	43
1.9 Les émotions au travail.....	44
1.9.1 Définitions	44
1.9.2 Importance des émotions dans une organisation	47

1.9.3	Le processus de l'émotion.....	49
1.10	Le stress.....	50
1.10.1	Définitions du stress.....	50
1.10.2	La conception médicale du stress.....	54
1.10.3	La conception psychologique du stress.....	54
1.10.4	Les trois types de stress.....	56
1.10.5	Les origines du stress.....	57
1.10.6	Les conséquences du stress.....	60
1.11	Lien paradoxal entre changement et émotions.....	61
1.12	Les principales études sur les changements organisationnels et les émotions.....	61
1.12.1	Étude de Paterson et Härtel (2002).....	61
1.12.2	Les études de Kiefer (2002a et 2002b).....	62
CHAPITRE II PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL.....		69
2	PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS.....	69
2.1	Question et objectifs de la recherche.....	70
2.2	Hypothèses de recherche.....	71
2.3	Cadre théorique.....	73
2.4	Les principales variables.....	74
2.4.1	Le changement organisationnel.....	74
2.4.2	Les émotions au travail.....	74
2.4.3	Le stress au travail.....	74
2.4.4	L'anxiété.....	74
2.5	Apports théoriques et pratiques de la recherche.....	74
2.6	Pertinence de la recherche.....	76
2.7	Limites de la recherche.....	76
CHAPITRE III CADRE OPÉRATOIRE.....		77
3.1	Le cadre de l'étude.....	77
3.2	Le questionnaire.....	77
3.3	Les mesures des variables.....	79
3.3.1	Changement organisationnel.....	79

3.3.2	Les émotions au travail pendant les changements organisationnels.....	79
3.3.3	Le stress.....	80
3.3.4	L'anxiété (BAI).....	80
3.4	Les avantages et les limites de la démarche et de l'instrument de mesure.....	81
3.5	Caractéristique de notre échantillon.....	82
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		85
4.1	Les émotions au travail.....	85
4.2	Les émotions ressenties durant le changement organisationnel.....	89
4.3	Les changements organisationnels.....	93
4.4	Comparaison des moyennes appariées.....	103
4.5	La détresse psychologique.....	109
4.6	L'anxiété (BAI).....	110
4.7	Perception des résultats du changement sur la vie au travail.....	110
4.8	Les tableaux de corrélation.....	111
4.8.1	Corrélation entre le changement et les émotions.....	111
4.8.2	Corrélation entre le changement et le stress.....	117
4.8.3	Corrélation entre le changement et l'anxiété.....	118
4.9	Analyses factorielles.....	119
4.10	Analyses de régression.....	120
4.11	Vérification des hypothèses.....	122
CHAPITRE V DISCUSSION.....		127
5.1	Discussion des résultats.....	127
5.2	Comprendre la signification de certaines émotions durant le changement organisationnel.....	135
5.2.1	Comprendre la confiance et la méfiance durant le changement organisationnel.....	137
5.2.2	Comprendre l'indifférence durant le changement organisationnel.....	142
5.2.3	Comprendre la frustration durant le changement organisationnel.....	144
5.2.4	Comprendre la déception durant le changement organisationnel.....	146
5.3	Discussion des implications pour les organisations.....	147
5.4	Discussion des limites et avenues de recherche.....	148

CONCLUSION	150
BIBLIOGRAPHIE	158

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les phases et les étapes du changement.....	34
Figure 1.2 Comparaison entre les approches traditionnelles et l'approche alternative : liens entre les suppositions des émotions et les implications pour le management du changement.....	68

ANNEXE

ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE	132
------------------------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Synthèse de l'historique du changement	21
Tableau 1.2 Synthèse des différents types de changement	25
Tableau 1.3 Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.....	26
Tableau 1.4 Importance relative des principales raisons à l'origine de la restructuration des entreprises canadiennes	29
Tableau 1.5 Motifs de la restructuration dans les entreprises ayant subi une restructuration (en %).	30
Tableau 1.6 Synthèse des facteurs de résistance au changement	43
Tableau 1.7 Synthèse des définitions du stress (au travail).....	53
Tableau 1.8 Les émotions positives et négatives durant le changement Études de Kiefer (2002a)	63
Tableau 3.1 Synthèse des échelles utilisées dans le questionnaire.....	81
Tableau 3.2 Répartition des répondants par tranche d'âge	82
Tableau 3.3 Le niveau de scolarité des répondants	83
Tableau 3.4 Tableau des répondants par tranche de revenus bruts	83
Tableau 3.5 Le statut d'emploi des répondants.....	84
Tableau 4.1 Moyennes des émotions au travail	87
Tableau 4.2 Les émotions les plus ressenties au travail.....	88
Tableau 4.3 Les émotions positives les plus ressenties au travail.....	89
Tableau 4.4 Les émotions négatives les plus ressenties au travail.....	89
Tableau 4.5 Moyenne des émotions ressenties durant le changement organisationnel.....	91
Tableau 4.6 Les émotions durant le changement organisationnel.....	92
Tableau 4.7 Les émotions positives les plus ressenties durant le changement.....	93
Tableau 4.8 Les émotions négatives les plus ressenties durant le changement.....	93
Tableau 4.9 L'organisation a-t-elle effectué des changements organisationnels dans les 12 derniers mois?.....	94
Tableau 4.10 Les motifs du changement ont-ils été expliqués ?.....	94
Tableau 4.11 Les émotions de ceux qui ont répondu : oui l'entreprise a expliqué les motifs des changements.	95

Tableau 4.12 Les émotions de ceux ayant répondu non ou je ne sais pas à la question : l'entreprise a-t-elle expliqué les motifs des changements?.....	96
Tableau 4.13 Avez-vous compris les objectifs du changement ?.....	96
Tableau 4.14 Les émotions de ceux qui ont compris les objectifs du changement.....	97
Tableau 4.15 Les émotions de ceux qui ont compris partiellement le changement.....	98
Tableau 4.16 Les émotions de ceux qui n'ont pas compris les objectifs du changement.....	99
Tableau 4.17 Avez-vous pu participer au processus de changement ?	99
Tableau 4.18 Les émotions de ceux qui ont pu participer et qui ont effectivement participé au processus du changement	100
Tableau 4.19 Les émotions de ceux qui ont pu participer et qui n'ont pas voulu y participer.....	101
Tableau 4.20 Les émotions de ceux qui ont voulu et n'ont pas pu participer	102
Tableau 4.21 Les émotions de ceux qui n'ont pu participer et ne l'ont pas voulu	103
Tableau 4.22 Comparaison des moyennes appariées des émotions au travail et des émotions durant le changement organisationnel	105
Tableau 4.23 Comparaison des moyennes appariées des émotions au travail et des émotions durant le changement organisationnel (statistiques non significatives).....	107
Tableau 4.24 Comparaison des moyennes appariées des émotions (/stress) au travail et des émotions (/stress) durant le changement organisationnel	108
Tableau 4.25 Indice de détresse psychologique	109
Tableau 4.26 La gravité de l'anxiété (%).....	110
Tableau 4.27 Tableau des fréquences Q46.....	111
Tableau 4.28 Corrélations entre les émotions et changement / l'explication et la compréhension du changement.....	112
Tableau 4.29 Corrélations non significatives entre les émotions et l'explication et la compréhension du changement.....	114
Tableau 4.30 Corrélation entre les émotions, le stress et les deux variables : explication et compréhension du changement.....	116
Tableau 4.31 Corrélation entre le changement et le stress, la détresse et l'anxiété.....	117
Tableau 4.32 Résultats de l'analyse factorielle des émotions durant le changement organisationnel	120
Tableau 4.33 Analyse de régression variable explication des changements et émotions.....	121
Tableau 4.34 Analyse de régression variable compréhension du changement sur les émotions	122
Tableau 5.1 Les émotions corrélées avec les deux variables : explication et compréhension	137

RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce mémoire est de vérifier quels sont les liens entre le changement organisationnel et les émotions des travailleurs. Plus précisément, nous poursuivons quatre objectifs de recherche : premièrement, vérifier le lien entre le changement et les émotions des travailleurs; deuxièmement, tester les liens entre changement et stress ; troisièmement, vérifier la corrélation du changement avec l'anxiété; finalement, essayer de comprendre la signification de certaines émotions, du moins les plus significatives, au cours du changement.

Au total, notre étude nous a conduit à élaborer neuf hypothèses. La première hypothèse est la suivante : les changements organisationnels impliquent plusieurs émotions au travail. La deuxième se formule comme ainsi : les changements organisationnels occasionnent du stress chez les travailleurs. La troisième hypothèse consiste à vérifier si les changements organisationnels occasionnent de l'anxiété chez les travailleurs de l'organisation X. La quatrième hypothèse vise à vérifier si l'explication a une corrélation positive avec les émotions. La cinquième consiste à tester si la compréhension du changement a une corrélation positive avec les émotions. La sixième est la suivante : l'explication du changement a une corrélation négative avec le stress. La septième se formule ainsi : la compréhension du changement a une corrélation négative avec le stress. La huitième teste si l'explication du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété. Finalement, la dernière consiste à vérifier si la compréhension du changement organisationnel a une corrélation négative sur l'anxiété.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche quantitative. Les questionnaires utilisés étaient auparavant testés et validés. Les questionnaires ont été

administrés à l'ensemble des travailleurs et travailleuses d'une organisation publique fédérale au Québec. Au total, 341 sur 760 employés ont répondu à notre questionnaire. Notre taux de réponse correspond à 45 %.

Les résultats de la recherche indiquent que plusieurs émotions sont ressenties au travail. À vrai dire, 80% des émotions ressenties au travail sont positives et les autres 20% sont négatives. Nos résultats dévoilent aussi que le changement organisationnel a des effets sur les émotions. Donc, la question de recherche se vérifie. En effet, durant les changements les travailleurs de l'organisation X ressentent des émotions à la fois positives (50 %) et négatives (50 %). Également, nos résultats démontrent qu'il y a une corrélation entre les changements et le stress. Cependant, il n'y a pas de corrélation entre les changements et l'anxiété dans l'organisation X. De même, nos résultats montrent que l'explication et la compréhension du changement ont des effets positifs sur certaines émotions. Mais, l'explication et la compréhension du changement ont un effet négatif sur l'anxiété.

Mots clés : changement organisationnel, émotions au travail, compréhension du changement, stress, anxiété

INTRODUCTION

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (Collerette *et al.* 1997 ; Handy 1995 ; Tessier et Tellier, 1993). D'après une étude de l'*American Management Association et Deloitte & Touche LLP* (1994), près de 84% des entreprises américaines étaient à ce moment-là en train d'effectuer des transformations majeures (Romano, 1995). Ces changements sont nombreux depuis le début des années 80 et les plus fréquents touchent la technologie, le réengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon Kwan (2000), «les restructurations¹ ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980» (p. 17). Au Canada, les deux secteurs les plus touchés par des restructurations sont ceux des services et de la fabrication. Du fait que ces deux industries sont situées dans le centre du Canada, le fardeau de la restructuration a été plus lourd pour les entreprises de deux provinces, l'Ontario 46,8 %, et le Québec 18,8 % (Magun, 1998).

Quoique l'utilisation du concept de changement soit largement répandue, celui-ci reste souvent mal défini. La question qui se pose véritablement est de savoir de quel changement il s'agit en fait.

À vrai dire, de nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais². Parmi ceux qui sont les plus fréquemment mentionnés dans la littérature, on

¹ La restructuration est une forme de changement relative à la réduction des effectifs et à la réingénierie. Ces deux formes de changement ont une connotation négative.

² C'est pour cette raison qu'ils méritent une attention particulière.

trouve les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux³. Ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, et ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend⁴.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Ce nouvel objectif que s'imposent alors les organisations est loin d'être incompatible avec leur vocation première de production de richesse et de recherche de profits (Boucher, 1974). En effet, les deux objectifs vont de pair.

Afin de rejoindre leur nouvel objectif, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation (conception volontariste du changement par opposition à la conception déterministe⁵). En effet, c'est cette dimension intangible, la dimension humaine, qui est la clef de voûte de la réussite du

³ Nous expliquerons en détail ces différents changements dans le chapitre I.

⁴ Cette recherche de solution vient remettre en cause l'idée du modèle universel (*the one best way*) qui conçoit les changements organisationnels comme une nécessité (Perret, 1996).

⁵ La conception déterministe conçoit les entreprises comme «des entités passives, ou plutôt réactives aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par le contexte environnemental» (Perret, 1996, p. 3)

changement organisationnel. D'après Bareil (2004), «le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus» (p. 21). En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (Bareil, 2004) et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. D'après Bareil (2004), «l'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités» (p. 39). Pour leur part, Lazarus et Folkman (1984) traitent d'un autre type d'ajustement : le *coping*, ou se tirer d'affaire, qu'ils définissent comme étant fait des efforts cognitifs et comportementaux permettant de gérer les demandes externes et internes qui sont évaluées comme dépassant les ressources de la personne.

Afin de s'adapter, les individus font deux évaluations de leur situation. La première est dite primaire et elle consiste à évaluer dans quelle mesure les changements peuvent mettre en danger leur bien-être. L'évaluation secondaire mène à s'interroger sur les moyens ou les stratégies à mettre en œuvre afin de s'ajuster. Ainsi l'adaptation provoque des émotions qui «facilitent l'évaluation de la situation d'adaptation et la préparation des réponses appropriées aux circonstances» (Morin, 1996, p. 234). En effet, les émotions et le stress sont les deux types de réponses de l'organisme à une demande d'adaptation (Morin, 1996).

Cependant, malgré le rôle clé des individus dans le changement organisationnel (Bareil, 2004), les organisations se sont davantage préoccupées de la façon d'introduire les changements que de la façon de les gérer. Par ailleurs, les changements organisationnels ont multiplié les réorganisations, les coupures de postes et accru l'effritement des conditions de travail, ce qui a mis en péril la santé des travailleurs, plus particulièrement leur santé mentale (Vinet *et al.* 2003).

À la lumière de ce qu'on vient de voir, la question qu'on se pose alors est celle-ci : quel est le lien ou quels sont les liens entre les changements organisationnels et les émotions des travailleurs ?

Le but premier de ce mémoire est de vérifier les liens entre les changements organisationnels et les émotions des travailleurs. À vrai dire, notre question de recherche se formule comme suit : quelles sont les impacts des changements organisationnels sur les émotions des employés ? Plus exactement, nous poursuivons quatre objectifs dans ce mémoire. Le premier consiste à tester le lien entre les changements et les émotions des travailleurs. Le second vise à tester le lien entre les changements et le stress. Le troisième entend vérifier la corrélation des changements avec l'anxiété. Finalement notre quatrième objectif consiste à essayer de comprendre la signification de certaines émotions, les plus significatives, durant les changements.

Le bilan de littérature nous a fait constater la rareté des publications et des études sur le thème du changement organisationnel et des émotions. Sur le plan théorique, nous voulons que cette recherche apporte une contribution à la littérature francophone sur le sujet et contribue à l'amélioration des connaissances des modèles du changement organisationnel dans un univers théorique et pratique marqué par la prolifération de « recettes » prétendant la plupart du temps à l'universalité ou au *one best way*.

Également, nous nous intéressons aux émotions parce qu'elles sont au cœur de la gestion du changement organisationnel et qu'elles ne doivent en aucun cas être gérées loin de l'organisation. Les chercheurs et les gestionnaires ont tout intérêt à mieux les comprendre, car elles sont bien influentes et elles sont sources pertinentes d'informations.

Sur le plan pratique, nous voulons que cette recherche aide les praticiens qui

procèdent quotidiennement à des changements organisationnels et ceux qui projettent de tels changements ou qui sont déjà engagés dans cette voie. Ils sauront alors éviter les écueils et les échecs dans l'implantation des changements.

Pour tout dire, nous souhaitons que ce travail devienne une source précieuse d'information pour tous ceux qui s'intéressent au changement, aux émotions, au stress et à l'anxiété.

Afin de répondre adéquatement à l'objectif de cette recherche, nous avons choisi de mener une recherche quantitative dans une organisation publique fédérale au Québec⁷. Nous avons envoyé 760 questionnaires. Notre échantillon est composé de 341 travailleurs et notre taux de réponse est de 45%.

En fait, cette étude est menée à la demande conjointe de l'organisation et du syndicat. Le mandat qui nous a été confié vise à détecter l'existence de symptômes révélant la présence de problèmes de santé mentale dans l'organisation. Nous avons mesuré ces symptômes à l'aide d'un questionnaire composé d'échelles testées et validées.

La principale limite de cette recherche, c'est qu'elle est basée sur une seule organisation. Nous ne pouvons donc généraliser les résultats et les reporter à l'ensemble des organisations. Nous n'avons pas étudié non plus un type de changement en particulier. Nous avons plutôt traité des changements d'une façon générale et, en conséquence, nous ne pouvons généraliser nos propos.

Une autre limite de notre recherche tient au fait qu'elle est basée sur une seule vision, la vision socio-émotionnelle. Nous savons bien que le changement organisationnel est un phénomène polymorphe et complexe, que son étude demande la réconciliation de

plusieurs perspectives disciplinaires fort différentes afin de pouvoir mieux le comprendre. Nous avons pourtant choisi d'aborder notre recherche selon une seule perspective. En effet, la prise en considération d'une telle perspective socio-émotionnelle constitue un levier de première importance dans la compréhension de la dimension émotive du changement organisationnel.

Voici les principales sections de ce mémoire. Le premier chapitre est divisé en deux parties. La première fait la recension des écrits sur le changement organisationnel et la deuxième partie traite des émotions et du stress au travail. Le but de ce chapitre est de mieux saisir les concepts de changement, d'émotion et de stress au travail. Le deuxième chapitre présente la problématique, la question de départ et les objectifs de la recherche ainsi que sa pertinence. Nous y définissons également nos principales hypothèses, nos variables et les limites de la recherche. Le troisième chapitre donne notre cadre opératoire. Nous y exposons la démarche méthodologique qui a été choisie afin de mener à bien cette recherche. Le quatrième chapitre comprend les résultats de notre recherche et les analyses qui ont été effectuées. Le cinquième chapitre présente différentes analyses des résultats que nous avons obtenus, et cela à la lumière de notre bilan des connaissances. La conclusion donne une vue d'ensemble de la recherche ainsi qu'un bref rappel des résultats, nous y rappelons les limites de la recherche, nous soumettons quelques recommandations et nous proposons d'autres voies de recherche possibles.

⁷ Nous taïrons son nom tout au long de ce mémoire et nous l'appelons l'organisation X.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre, nous l'avons divisé en deux parties. Dans la première, nous traitons des changements organisationnels afin de mieux les comprendre. Dans la seconde, nous présentons les émotions et le stress ressentis au travail.

La première partie donne une recension des écrits sur les changements organisationnels. Nous l'avons divisé en huit sections : la première définit le changement de façon générale et le changement organisationnel en particulier ; la deuxième dresse l'historique du changement organisationnel ; la troisième présente les différents types de changement organisationnel ; la quatrième explique les facteurs déclencheurs du changement ; la cinquième aborde le processus de changement ; la sixième décrit les trois dimensions du changement ; la septième traite des résistances aux changements et finalement, la huitième section aborde l'adaptation au changement.

1.1 Définitions

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer» (Beaudoin, 1990, p. 43).

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

1.1.1 Définitions du changement

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement

«durable» (Collerette *et al.* 1997, p. 20). De son côté, Bélanger (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées» (p. 357). Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après Grouard et Meston (1998), «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie» (p.6). Pour Hafsi et Fabi (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel» (p.98). Quant à Bateson, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000).

Bartoli et Hermel (1986) regroupent les changements en trois catégories : (1) les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, (Chapomi), (2) les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme (Chapomi) et (3) les changements permanents qui sont de véritables processus de changement (Chaper).

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.1.2 Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (p. 98).

Pour Colletterte *et al.* (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (p. 20).

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Colletterte *et al.* (1997). C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

Dans la partie qui suit, nous traitons de la typologie du changement organisationnel.

1.2 Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-

économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1.1, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers (1999).

Tableau 1.1
Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	• Synonyme de progrès, • de développement organisationnel, • de croissance et d'adaptation	• Théorie de la croissance, • de cycle de vie, • de la contingence • de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : • Crise pétrolière 1973 • Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	• Processus discontinu et révolutionnaire. • Événement dramatique, • Une crise dans la vie de l'organisation	• Approche de l'écologie des populations. • Approche configurationnelle • Théories culturelle et cognitive • Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : • Concurrence accrue • Précarisation de l'emploi	• La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. • L'affaire de tous les membres de l'organisation	• Théories de l'apprentissage. • Théories évolutionnistes • Théories de la complexité (théorie du chaos) • Les approches constructivistes.

D'abord, il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le

processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement

tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.3 Typologie du changement organisationnel

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci » (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requis et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» (p. 5). Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps» (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360).

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être

utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le tableau 1.2 synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'explicitier. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

Tableau 1.2
Synthèse des différents types de changement

Auteur(s)	Types de changement
• Grouard et Meston (1998)	• Le changement provoqué et le changement subi
• Demers (1999), • Johson (1966)	• le changement radical
• Dupuis et Kuzminski (1998)	• le changement planifié et le changement spontané
• Demers (1999)	• l'apprentissage et l'évolution

1.4 Les facteurs déclencheurs de changement

Cette section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1.4.1 Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 1.3 présente le modèle de Rondeau (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau 1.3
Les diverses sources des transformations majeures
de l'environnement organisationnel

Sources de nature économique • mondialisation des économies • accroissement de la concurrence • évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir	Sources de nature technologique • NTIC • échange de données (EDI, etc.) • systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, PeopleSoft, etc.) • gestion du savoir
Sources de nature politique • déréglementation des marchés • précarité des structures de contrôle	Sources de nature sociale • diversification de la main-d'œuvre • déclin des traditions et de la hiérarchie • croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur

situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (*downsizing*), l'aplatissement des structures ou l'impartition (*outsourcing*).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles

technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

1.4.2 Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse

que l'on peut en faire donner une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

L'étude d'Industrie Canada (Magun, 1998) donne ainsi plusieurs raisons qui sont à l'origine de la restructuration des entreprises canadiennes. Parmi celles-ci, nous trouvons des facteurs internes et des facteurs externes. Les cinq raisons à l'origine d'une restructuration sont, par ordre d'importance, les suivantes (voir tableau 1.4) : maintenir ou accroître la part de marché, affronter la concurrence sur le marché intérieur, affronter la concurrence sur le marché international, hausser le prix des actions et adopter de nouvelles technologies (Magun, 1998). Une autre étude faite par la Banque du Canada (Kwan, 2000) donne onze motifs à la restructuration (voir tableau 1.5), motifs évoqués par des entreprises ayant subi une restructuration. Celui qui revient le plus fréquemment est celui de la disponibilité et du coût abordable des nouvelles technologies. Industrie Canada (Magun, 1998) accordait une moindre importance à ce facteur.

Tableau 1.4
Importance relative des principales raisons
à l'origine de la restructuration des entreprises canadiennes

(Pourcentage de l'ensemble des répondants)

Raisons	Sans importance	Important	Très important
Maintenir ou accroître la part de marché	22,6	29,0	48,4
Affronter la concurrence sur le marché intérieur	24,2	30,6	45,2
Affronter la concurrence sur le marché international	25,8	32,3	41,9
Hausser le prix des actions	30,5	32,2	37,3
Adopter de nouvelles technologies	45,2	29,0	25,8

Source : Magun (1998)

Tableau 1.5
Motifs de la restructuration dans les entreprises
ayant subi une restructuration (en %)

Les motifs de la restructuration	Secteur des biens		Secteur des services		Total	
	Années		Années		Années	
	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Disponibilité des nouvelles technologies	18	17	22	29	40	46
Concurrence accrue de la part d'entreprises canadiennes	12	16	20	301	32	45
Concurrence accrue de la part d'entreprises américaines	16	14	6	17	22	31
Coût abordable des nouvelles technologies	4	9	12	21	16	20
Désir de soutenir la concurrence internationale	10	15	6	13	16	28
Modification de la réglementation gouvernementale	6	7	18	17	24	24
Concurrence accrue de l'extérieur de l'Amérique du Nord	14	14	4	4	18	18
Accord de libre échange entre le Canada et les États-Unis		12		4		16
Variation importante du taux de change	0	3	0	2	0	5
Manque de souplesse des travailleurs canadiens par rapport aux travailleurs américains	2	2	2	2	4	3
Accord de libre échange nord-américain	0	2		0		2
Nombre d'entreprises ayant subi une restructuration	27	52	23	69	50	121

Source : Kwan (2000)

1.5 Le processus de changement

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Colletette *et al.* (1997).

1.5.1 Le modèle de Lewin

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes: (1) le dégel ou la décristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant

cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Burnes, 2004).

1.5.2 Le modèle de Collerette *et al.* (1997)

Collerette *et al.* (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par Collerette *et al.* (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette *et al.* 1997, p. 25).

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette *et al.* 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer

certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

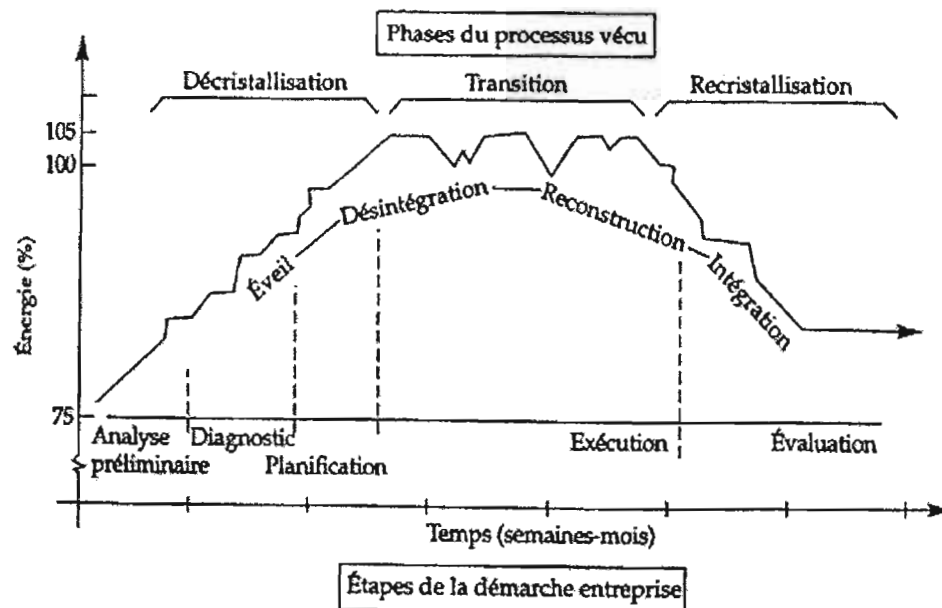
Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette *et al.* 1997).

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette *et al.* 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure 1.1, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette *et al.* (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 1.1
Les phases et les étapes du changement



Source : Colletette *et al.* (1997)

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Colletette *et al.* 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à

«clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions» (Collerette *et al.* 1997, p. 50). Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions : (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette *et al.* (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique incorporant d'une manière plus systématique les émotions et d'essayer de le vérifier empiriquement.

Dans la partie qui suit nous traitons des dimensions des changements.

1.6 Les trois dimensions des changements

D'après Grouard et Meston (1998), trois dimensions principales caractérisent les types de changements : (1) la profondeur du changement, (2) la rapidité du changement et (3) son mode d'imposition.

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après Grouard et Meston (1998), les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

La deuxième dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston, 1998).

La troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par

des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

1.7 Les résistances aux changements

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc.

Dans la section suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons les facteurs de résistance au changement.

1.7.1 Définitions des résistances au changement

Collerette *et al.* (1997) définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement» (p. 94). Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit : «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de

faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement» (p. 151)

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont sensées et satisfaisantes du point de vue des acteurs qui la supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables.

Kets de Vries *et al.* (1985) associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui

sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Kets de Vries *et al.* 1985). Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

1.7.2 Les facteurs de résistance au changement

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Boneu *et al.* (1992) en identifient deux types: les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Nous tenons cependant à rappeler qu'il y a bien des différences individuelles dans la perception des risques reliés au changement. En effet, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu par une autre comme un avantage.

Parfois, les changements peuvent entraîner des pertes, pertes d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues, etc. Elles peuvent aisément être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Ainsi, lorsqu'arrive un changement dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages.

Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistance au changement, ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu *et al.* (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile.

Collerette *et al.* (1997) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Nous voulons préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette *et al.* (1997). Dans la section qui suit, nous reprenons plus en détail chacune de ces catégories afin de mieux expliquer les facteurs de résistance au changement.

1.7.2.1 Les résistances reliées à l'individu

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. D'ailleurs, lorsqu'on a demandé à Freud ce qu'était une vie saine ? Il a répondu brièvement mais clairement que c'était une vie où il y avait l'amour et le travail. Ce sont là deux sources très importantes de la formation de l'identité (Erikson, 1978).

C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003). Selon le même auteur, «les identités professionnelles produisent

des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions» (p. 174). C'est l'organisation et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en termes de contexte de travail.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac (2003) «les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance» (176).

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

1.7.2.2 Les résistances reliées au système social

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que

les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

1.7.2.3 Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998).

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens. Le tableau 1.6 présente les facteurs de résistance aux changements. Par la suite, nous abordons l'adaptation au changement.

Tableau 1.6
Synthèse des facteurs de résistance au changement

Auteurs/dates	Les facteurs de résistance
Boneu <i>et al.</i> (1992)	(1) Les facteurs psychosociologiques (2) Les facteurs stratégiques
Collerette <i>et al.</i> (1997)	(1) Les résistances reliées à la personnalité (2) Les résistances reliées au système social (3) Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

1.8 L'adaptation au changement

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le *coping*. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances [...] alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu » (Morin, 1996, p. 231). Selon Luminet (2002), les stratégies de *coping* sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées » (p. 24).

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes

perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991b).

Morin (1996) distingue «deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation» (p. 233).

Une fois expliqué le changement organisationnel et la manière n'y répondre, il convient de poursuivre ce chapitre en seconde partie avec l'étude des émotions et du stress au travail.

1.9 Les émotions au travail

1.9.1 Définitions

Dans cette partie, nous passons en revue une série de définitions des émotions afin de mieux les comprendre.

Rimé (1991) définissait les émotions comme étant «une constellation de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques» (p. 262). Dans la même veine, trois auteurs très intéressés par le même sujet (Scherer et Ekman, 1984 ; Roussillon, 2003) proposent de définir une émotion comme un système à trois composantes : une composante physiologique, une composante comportementale et expressive et une composante cognitive et expérientielle.

Pour leur part, Oatley et Jenkins (1992) définissent les émotions comme étant «l'ensemble des réactions de l'organisme à un stimulus qui se traduisent par des expressions physiques (la mimique, la posture, le ton de la voix, etc.), par des signes

physiologiques (le rythme cardiaque, la conduction des fibres musculaires, etc.) et par des représentations que se fait la personne du stimulus qui l'affecte» (p. 60).

Kirouac (1989) considère une émotion comme «un état affectif donc comportant des sensations appétitives ou aversives, qui a un commencement précis, lié à un objet précis et qui possède une durée relativement brève» (p. 19).

Pour Hochschild (2002), une émotion est «le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient» (p. 21). Selon lui, l'émotion est soit un substitut à l'action (exemple, se déprimer plutôt que de se suicider), soit un prélude à l'action (exemple, l'individu devient tellement enragé qu'il peut tuer).

Il est difficile de définir qu'est-ce qu'une émotion. En effet, il n'y a pas de consensus dans la définition de cette dernière. Ce qu'on peut retirer de ces définitions : que les émotions sont des réactions de l'organisme devant toute demande d'adaptation et que ces dernières se manifestent à trois niveaux : psychiques, comportementales ou physiologiques.

Au lieu d'offrir une autre définition qui peut s'ajouter à la grande diversité de définitions existantes on a préféré utiliser la définition de Hochschild (2002), car cette définition nous permet de comprendre les émotions comme une réponse à des représentations (une image), des situations (une pensée ou souvenir) ou des relations dont l'individu est conscient.

L'ensemble de la littérature sur le sujet nous indique donc que les émotions relèvent d'un concept multidimensionnel et qu'elles peuvent se manifester sous différentes formes ou réactions, tantôt corporelles, accélération du cœur, modification hormonale, rougissement, pâleur, etc., tantôt physiologiques ou mentales. Ces

réactions font partie de notre patrimoine génétique, mais sont de même influencées par notre culture.

Le nombre des émotions est parfois difficile à établir. En effet, Johnson-Laird et Oatley (1985) ont répertorié un total de six cent termes (600) ou locutions associés au sujet et ils les regroupent en cinq catégories de base : le bonheur, la peur, la colère, la tristesse et le dégoût. De nombreuses autres recherches ont essayé de classer et d'ordonner le champ des émotions, mais elles ne nous montrent que la partie émergée de l'iceberg. Effectivement, les émotions sont des processus complexes, car elles ne se prêtent pas aisément à une analyse et à une compréhension immédiate. Elles sont également considérées complexes, car toutes ne sont pas facilement observables. Cependant, pour en faciliter l'explication, quelques chercheurs se sont limités à l'étude de quelques émotions. Par exemple, Descartes ne retenait que six passions primitives capables de prédire toutes les autres par combinaison : l'admiration, l'amour, la haine, le désir, la joie et la tristesse.

Les émotions peuvent généralement être classées en deux groupes : les émotions positives ou favorables et celles qui sont négatives ou nuisibles. Certaines d'entre elles se manifestent plus intensément que d'autres.

Même si certaines émotions négatives sont parfois perturbatrices lorsqu'elles surgissent dans l'organisation, elles peuvent cependant à d'autres occasions avoir des effets positifs. Les émotions négatives n'ont pas uniquement des effets négatifs et ce ne sont pas uniquement les émotions positives qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Hess, 2003).

Les émotions s'inscrivent dans un contexte temporel et elles sont très dépendantes de cette relation avec le temps : elles ont un début, une durée et une fin. Elles peuvent également varier en quantité ou en intensité : de la simple frayeur à la terreur, de la

joie à l'extase, par exemple.

Les émotions ont aussi une cause et un objet. Elles se produisent dans certaines situations, à propos d'une chose, d'une personne, d'une idée ou encore d'une image qui nous vient à l'esprit. Elles sont fortement reliées au contexte où elles prennent naissance.

Les émotions sont aussi imprégnées de la culture qui les porte. C'est pour cette raison que nous ne pouvons pas les traiter comme des réalités instinctives, mais plutôt comme des éléments conçus, élaborés et acquis par l'individu dans le cadre d'une culture particulière (Journet, 1997).

Dans certaines études, les chercheurs choisissent de s'en tenir à quelques émotions dans un ensemble pourtant très varié. Cela peut constituer à notre avis une limite certaine, la gamme des émotions analysées restant plutôt étroite et la probabilité d'avoir laissé de côté des aspects importants étant forte. Nous avons aussi observé une petite confusion dans l'utilisation de certains concepts ou terminologies. Ainsi diverses terminologies ont été utilisées pour parler des émotions : sentiment, humeur, affect, tempérament, valence ou moral.

Dans la partie qui suit, nous allons traiter de l'importance des émotions dans une organisation.

1.9.2 Importance des émotions dans une organisation

Au cours des dernières décennies, il est apparu un intérêt marquant pour l'étude des émotions, que ce soit au travail ou dans les organisations (Soares, 2002). Cependant, la majorité des études, et les plus importantes, qui traitent du sujet se retrouvent dans la littérature anglo-saxonne. Parmi elles, Soares (2002) relève celles qui portent sur les facteurs qui influencent la participation dans les relations amoureuses au travail (Pierce, 1998), sur la colère dans les relations entre superviseurs et employé (es)

(Glomb et Hulin, 1997), sur l'ennui (Fisher, 1993 et 1998) ou la honte dans le travail (Walsh, 1999). En dépit de tout cet intérêt pour l'étude des émotions, Soares fait observer que la gamme des émotions analysées jusqu'à maintenant demeure somme toute limitée. Dans la même veine, Luminet (2002) constate aussi que la recherche dans ce domaine aux États-Unis dépasse depuis longtemps les écueils infertiles auxquels se heurte la recherche européenne.

Selon Soares (2002), on retrace deux perspectives dans la littérature sur le sujet. La première s'intéresse aux émotions engendrées par le travail alors que la seconde est centrée sur l'analyse du travail émotionnel. D'après Soares, dans les organisations, les émotions sont la plupart du temps occultées. Elles sont considérées comme étant irrationnelles,` ascientifiques et imprévisibles et pour cette raison, on essaie souvent d'analyser le travail sans les prendre en considération. Cependant, les entreprises ne peuvent pas fonctionner en ignorant totalement qu'il est impossible pour les individus de laisser leurs émotions à la porte de l'organisation lorsqu'ils se présentent au travail. De plus, les émotions jouent un rôle très important au travail. En effet, elles sont sources de renseignements, servent à provoquer des réactions positives (accroître la productivité, favoriser l'entraide et la collaboration, réduire l'agressivité) et à atteindre des objectifs organisationnels (Hess, 2003). C'est pourquoi les gestionnaires et les chercheurs en gestion ont intérêt à mieux les connaître afin de bien mesurer leurs conséquences sur le milieu de travail.

Pour Kiefer (2002a) les émotions ne sont pas chaotiques ni irrationnelles comme l'ensemble de la littérature sur le changement le laisse entendre. En réalité, les émotions en période de changement peuvent avoir leur propre logique et le fait de les observer fournit des informations pertinentes et révèle des aspects importants sur les personnes et sur l'organisation.

Ashkanasy *et al.* (2002) se sont également intéressés aux émotions en milieu de

travail. Selon eux, il ne faut pas les ignorer sous le simple prétexte qu'elles sont difficiles à étudier, à discuter et à enseigner. En fait, les émotions sont bien vivantes et influentes dans une organisation et il faut les prendre en considération, car encore une fois, les individus qui se présentent au travail ne les laissent pas à la porte en arrivant.

Il est possible d'affirmer que, même si certaines émotions sont nuisibles et perturbatrices lorsqu'elles surgissent en milieu de travail, d'autres s'avèrent par contre bénéfiques. Nous voulons aussi attirer l'attention sur le fait que les émotions négatives n'ont pas que des répercussions négatives. Hess (2003) disait que les émotions négatives affichées ne sont pas toutes mauvaises et qu'au contraire, certaines d'entre elles sont parfois plus profitables. À titre d'exemple, les personnes tristes veulent davantage chercher des données et elles sont en mesure de formuler des messages encore plus convaincants que celles qui ont une humeur positive (Hess, 2003).

1.9.3 Le processus de l'émotion

Selon Lazarus (1991a), ce processus comprend quatre phases : l'anticipation, la provocation, la préparation de l'action et l'état émotionnel. L'anticipation permet à un individu de se préparer émotionnellement et parfois même le pousse à changer quelque chose tout en espérant prévenir un danger ou améliorer une situation. Cependant, l'anticipation peut être source de stress psychologique pour la personne. La provocation est le résultat d'un stimulus qui provoque une interruption dans le déroulement de la pensée ou l'action de l'individu et prépare ainsi les émotions à l'action. La préparation de l'action, c'est la phase où les émotions se disposent à passer à l'action. Finalement vient l'état émotionnel qui établit une transaction entre la personne et son environnement. Cet état informe généralement des intentions des individus et des dispositions dans lesquelles ils se trouvent. Il constitue également un dispositif de communication avec les autres.

Après avoir expliqué les émotions, nous abordons maintenant le stress, le deuxième type de réponses de l'organisme à une demande d'adaptation. En effet, le stress est la réponse non spécifique à toute demande d'adaptation.

1.10 Le stress

Tout d'abord, nous allons voir l'ensemble des définitions du stress afin de mieux comprendre ce concept qui préoccupe un grand nombre de chercheurs et de personnes. Nous abordons ensuite la conception médicale et psychologique du stress. Puis nous expliquons les trois types de stress et finalement, nous traitons des causes et des conséquences du stress.

1.10.1 Définitions du stress

Le stress est un terme utilisé d'abord par des ingénieurs anglo-saxons au début du siècle pour évaluer la résistance des matériaux. Ainsi, au sens strict du terme, il signifie effort, tension et contrainte. Rasclé (2001) recense trois conceptions du stress : d'abord le stress comme réponse de l'organisme à tout changement ; le stress comme stimulus particulier de l'environnement ; et enfin, le stress comme transaction disfonctionnelle entre la personne et son environnement. Chacune de ces définitions du stress donne une indication de la complexité de ce phénomène difficile à appréhender sous ses mille et une facettes.

Pour Selye (1974), le stress est «la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite» (p. 29). Cette réaction est dite syndrome général d'adaptation. Ce syndrome général d'adaptation est composé de trois phases, à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Selon ce même auteur, il y a deux types de stress : le stress positif appelé aussi *eustress* et le stress négatif ou mauvais, appelé le *distress*. Nous pouvons ainsi comprendre que le stress

peut être soit favorable, soit défavorable. Toutefois, il faut bien voir que la plupart du temps le mot stress est plutôt associé au *distress* qu'au stress positif ou *eustress*.

D'après Côté (1994), le stress est «la réaction d'adaptation du corps à une situation difficile ou imprévue ; une réaction de réparation qui lorsqu'elle échoue, risque d'amener des problèmes physiques graves» (p. 73). Les deux définitions de Selye et de Côté rejoignent la première conception du stress de Rasclé (2001), c'est-à-dire le stress comme stimulus particulier de l'environnement.

Beehr et Newman (1978) définissent le stress au travail comme étant «la condition dans laquelle un ou plusieurs facteurs liés à l'emploi interagissent avec le travailleur de façon à briser son homéostasie psychologique et / ou psychique» (p. 669). Cooper et Payne (1978) le définissent comme étant l'écart entre la compétence et les habiletés d'un individu et les exigences du poste.

Altman et Rogoff (1987) donnent une autre définition du stress : «une entité holistique incluant les personnes, les processus psychologiques et l'environnement» (dans Lassarre, 2002, p. 32). Cette définition fait ressortir la complexité de ce phénomène qui recoupe à la fois des aspects biologiques, psychologiques et environnementaux. Dans la même veine, Savoie et Forget (1983) conçoivent le stress comme «une cause externe à l'individu (le stresser), comme un processus interne à l'individu ou bien comme une résultante (la tension) qui peut être individuelle ou organisationnelle» (p. 1). Selon ces mêmes auteurs, le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre l'offre d'adaptation de la personne et la demande de l'environnement, c'est-à-dire lorsque l'offre excède la demande ou lorsque la demande excède l'offre. À notre avis, ce sont les caractéristiques d'un individu qui compliquent le plus le concept de stress, mais qui l'enrichissent en même temps.

Pour leur part, Lazarus et Folkman (1984) définissent le stress comme «une relation

particulière entre la personne et son environnement évalué par la personne comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien-être» (p. 19). Cette définition rejoint la troisième conception du stress de Rascle, c'est-à-dire le stress comme transaction entre la personne et son environnement. Ainsi, si la personne évalue sa situation et constate qu'elle n'a pas de réponse à donner ou que la demande telle que vécue excède ses capacités, elle va être stressée.

L'évaluation est définie comme étant «une appréciation, un jugement à propos d'une information ou d'un événement qui prend alors un sens pour le sujet» (Rosnet, 2002, p. 26). Elle dépend de plusieurs variables notamment des expériences antérieures positives et négatives de la personne, de ses croyances, de son niveau d'endurance et de son degré d'anxiété. Jouent aussi les variables des caractéristiques environnementales, à savoir la nature du danger, sa durée, la présence ou l'absence de soutien familial, amical ou professionnel.

Lazarus et Folkman (1984) parlent aussi de deux types d'évaluations (*appraisal*) faites par l'individu. L'évaluation primaire est liée à la signification de l'événement en regard du bien-être de la personne. Cette évaluation se présente sous trois formes : perte ou difficulté, menace et défi. Effectivement, la personne à partir de ses croyances et ses expériences va évaluer si la situation constitue pour elle une perte, une menace ou un défi. Il faut bien voir qu'une même situation peut être évaluée et interprétée différemment par différentes personnes ou par la même personne si le contexte diffère.

Quant à l'évaluation secondaire, elle reste liée aux ressources et aux stratégies d'ajustement (*coping*) disponibles, c'est-à-dire à la manière dont l'individu évalue sa situation et dont il compte réagir afin d'améliorer la situation. Les stratégies d'ajustement peuvent être conscientes ou inconscientes, mais elles réfèrent généralement à une tentative d'adaptation et de résolution de problème. Ainsi,

lorsqu'un individu exerce un contrôle sur la situation, son stress est vécu différemment de celui d'une autre personne qui n'a pas pareil contrôle. Généralement, le niveau de stress diminue lorsque la personne contrôle la situation. Ces deux types d'évaluations s'influencent mutuellement. Nous voulons préciser que le terme secondaire ne veut pas dire qu'il y a hiérarchisation entre les deux évaluations, ni que l'une est plus importante que l'autre.

D'après Cox *et al.* (2000), les différences individuelles (personnalité, affect négatif, etc.) et les caractéristiques personnelles (sexe, âge, etc.) peuvent influencer l'évaluation que fait la personne de la situation, les stratégies d'adaptation qu'elle utilise ainsi que les conséquences sur sa santé mentale et physique.

Le tableau 1.7 fait la synthèse des définitions du stress.

Tableau 1.7
Synthèse des définitions du stress (au travail)

Auteurs/Dates	Définitions du stress (au travail)
Selye (1974)	Réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite.
Cooper et Payne (1978)	Écart entre les compétences et les habiletés de l'individu et les exigences du poste.
Lazarus et Folkman (1984)	Relation particulière entre la personne et son environnement évalué comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien-être.
Altman et Rogoff (1987)	Entité holistique incluant les personnes, les processus psychologiques et l'environnement.
Côté (1994)	La réaction d'adaptation du corps à une situation difficile ou imprévue.
Rasclé (2001)	(1) Réponse de l'organisme à tout changement (2) Stimulus particulier à l'environnement (3) Transaction disfonctionnelle entre la personne et son environnement

Dans la partie suivante, nous traiterons des deux conceptions du stress : la conception médicale et la conception psychologique. Ces deux conceptions, médicale et psychologique, sont en fait complémentaires (Morin 1996).

1.10.2 La conception médicale du stress

Selon cette conception, le stress est perçu comme étant parfois une réaction saine de l'organisme et d'autre fois comme une situation d'alarme indiquant une panne dans les fonctions de l'un des organes (Accoce, 1981). Le stress est considéré également comme un syndrome général d'adaptation (Selye, 1976) et il se manifeste en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement.

Vient d'abord une réaction d'alarme qui mobilise le corps vers deux réponses, le combat ou la fuite, puis arrive une phase de résistance où l'organisme va essayer de s'adapter à la situation tout en dépensant de l'énergie pour combattre la source du stress. Enfin, il y a la phase de l'épuisement où il y a effondrement des mécanismes de défense. L'épuisement de l'énergie d'adaptation peut provoquer des dommages parfois irréparables, pouvant aller jusqu'au décès de l'individu (Morin, 1996). La durée de ces trois phases est fonction de la capacité d'adaptation du corps, de l'intensité de l'agent stressant et du temps d'exposition au stress.

Selon cette conception, le stress peut avoir de l'incidence sur plusieurs maladies dites d'adaptation comme les maladies cardio-vasculaires et hypertensives, les ulcères, les maladies respiratoires, les troubles digestifs, les migraines, etc.

1.10.3 La conception psychologique du stress

Selon Côté (1994), on parle de stress en psychologie lorsque «les demandes extérieures, réelles ou perçues, représentent une menace pour la paix intérieure d'un individu ou pour son intégrité physique et psychique» (p. 74). Une autre définition complémentaire à celle-là est celle de Mikhail (1985) qui définit le stress comme

étant «l'état qui résulte d'un déséquilibre réel ou perçu entre une demande inévitable et la capacité de répondre, au cours de l'adaptation de l'individu à son milieu, et qui se manifeste partiellement par des réponses organiques non spécifiques» (p. 10).

Ces deux définitions insistent sur le fait que l'agent stressant (ou le stresser) peut être réel ou perçu comme tel. Des agents peuvent ainsi être stressants pour certaines personnes et ne pas l'être pour d'autres. Le niveau de stress n'est pas le même non plus pour tous les individus, même chez ceux qui vivent les mêmes agents stressants. En effet, cela semble dépendre de plusieurs facteurs tels que l'appréciation des choses par la personne et ses connaissances (c'est-à-dire les idées qu'elle se fait au sujet de quelque chose), sa capacité de répondre aux agents stressants, sa force de caractère, son degré d'investissement psychologique et sa tendance à l'accomplissement personnel.

De plus, si l'individu est en danger ou même s'imagine qu'il l'est, tous ses systèmes (respiratoire, cardiaque, etc.) se mobilisent. Il peut alors avoir deux réactions, le combat ou la fuite. Une fois le danger écarté, ses systèmes vont retrouver leur état normal d'équilibre. Cependant, s'il continue à penser à la menace, il risque de se trouver dans un état de stress. Alors, moins l'organisme prend de temps à retrouver son état d'équilibre, moins dure l'état de stress (Côté, 1994).

Dès lors, si le stress se prolonge et devient plus intense, l'organisme n'arrive plus à rétablir l'équilibre et s'épuise. À ce moment-là, l'individu peut être exposé à différentes maladies notamment de type psychologique (comme le *burnout*, la dépression, les troubles d'adaptation, l'anxiété et l'angoisse, la névrose, l'alcoolisme et la toxicomanie), de type psychofonctionnel (la fatigue, les troubles digestifs) ou psychosomatique (les maladies de la peau, du système cardio-vasculaire).

Nous rappelons dans la section suivante que, malgré tout ce qui s'entend de négatif

sur le stress, celui-ci peut parfois être nécessaire et même devenir bénéfique pour l'individu.

1.10.4 Les trois types de stress

Selon Côté (1994), il y a trois types de stress : le stress négatif, le stress positif et le stress neutre ou nécessaire.

Le stress négatif, appelé aussi stress pathologique, est un mauvais stress. L'individu qui en souffre se trouve dans une situation d'inadaptation aux changements de son milieu. Ce type de stress est nuisible, car il inhibe l'action, bloque les réactions habituelles d'adaptation et empêche l'exercice de la créativité nécessaire pour trouver des solutions aux événements stressants. Ce type de stress entraîne souvent un flot de symptômes physiques et comportementaux comme la fatigue, les troubles du sommeil, les maux de tête et les ulcères.

Au travail, ce stress négatif résulte souvent d'un déséquilibre entre les possibilités d'adaptation d'un individu et les exigences de son travail. Il apparaît lorsque le contenu de la tâche ou le contexte de travail constitue une menace pour l'individu sous forme d'exigences excessives ou insuffisantes.

McGrath (1970 et 1976) voit dans le stress «la perception d'un déséquilibre substantiel entre les exigences d'une situation et la capacité de répondre de l'organisme dans des conditions où les conséquences anticipées d'un échec seraient importantes» (cité dans Savoie et Forget, 1983, p. 2). Dans ce contexte, l'idée de déséquilibre est liée aux différences individuelles. En effet, les individus se différencient quant à leurs réactions aux agents stressants. Et une même situation stressante ne suscite pas toujours la même réaction chez le même individu.

Parmi les conséquences nocives du stress négatif, nous retenons les cinq catégories de

Savoie et Forget (1983): les effets émotionnels, les effets comportementaux, les effets cognitifs, les effets physiologiques et les effets organisationnels.

Le deuxième type de stress est dit stress positif ou bon stress (eustress). Il est généralement accompagné de sensations agréables. Parmi les effets positifs du stress, il y a la motivation accrue, le goût de travailler plus fort et le désir de vivre une vie plus saine (Savoie et Forget, 1983).

Le troisième type de stress est nommé stress neutre. Il est nécessaire pour que la personne ne ressente pas la fatigue, la frustration ni l'insatisfaction. Selon Côté (1994), si le stress est à son niveau optimal, il peut être bénéfique, car il stimule la créativité, invite au progrès, au changement et procure de la satisfaction.

Quel que soit le type de stress, il a des origines et des conséquences. Dans la section suivante, après avoir présenté les causes du stress, nous expliquerons ses conséquences pour l'individu et pour l'organisation.

1.10.5 Les origines du stress

Le stress a des origines multiples et peut venir de causes générales, de facteurs organisationnels, de facteurs personnels, de variables contextuelles ou des habitudes de vie.

Les causes générales du stress sont les plus connues. Elles ont été répertoriées et placées dans une échelle de valeurs par Holmes et Rahe (1967). Ces auteurs ont regroupé les causes du stress et ils lui ont attribué une valeur relative ou des points (Côté, 1994). Cependant, il faut toujours se rappeler que les facteurs de stress restent une affaire à la fois personnelle et culturelle.

Les facteurs organisationnels de stress sont reliés au monde du travail. Selon Côté

(1994), plusieurs agents propres à une organisation provoquent le stress, notamment les tâches lourdes ou trop allégées, la bureaucratie ou l'excès de contrôle, le manque de reconnaissance et de récompense, l'ambiguïté des rôles et des responsabilités, les conflits de rôles, le manque de communication, les mauvaises conditions de travail, la surcharge de travail, etc. Quant à eux, Cooper et Marshall (1976) retracent six sources de stress au travail qui recoupent ce que nous avons précédemment présenté : (1) les sources du stress intrinsèques à la tâche ; (2) les rôles dans l'organisation ; (3) les relations interpersonnelles au travail ; (4) la carrière ; (5) la structure et le climat organisationnels ; (6) la conciliation travail-famille.

Pour Karasek (1979), les sources du stress sont les suivantes: les exigences de l'environnement de travail, la latitude décisionnelle, le soutien social au travail (manque de reconnaissance des collègues et des supérieurs), la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement de carrière.

D'autres sources de stress peuvent être reliées à la tâche comme les conditions physiques de l'environnement du travail (bruit et température) et les aspects psychosociaux de la tâche comme la surcharge de travail quantitative ou qualitative. La surcharge quantitative survient «lorsqu'un employé doit accomplir plusieurs tâches ou encore effectuer des tâches dans un laps de temps insuffisant. La surcharge qualitative est lorsqu'un employé ne perçoit pas qu'il possède les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail» (Brun *et al.* 2003, p. 5).

En ce qui concerne les facteurs personnels du stress, ils appartiennent à la personnalité de l'individu. En effet, à chaque type de personnalité correspond une façon différente de réagir au stress. Selon Côté (1994), les gens de type A (c'est-à-dire ceux qui ont une très forte motivation, qui sont fonceurs, agressifs, compétitifs, irritables, impatientes, toujours pressés, inactifs physiquement et voulant toujours être les meilleurs, etc.) sont généralement les plus stressés. Ils le sont lorsque l'emploi

occupé n'offre pas suffisamment de défi, de responsabilité ni d'indépendance. D'après Maslach *et al.* (2001), ils courent aussi plus de risque de souffrir de *burnout* et plus précisément d'épuisement émotionnel, la première dimension du *burnout*.

De leur côté, Gemmill et Heisler (1972) ont démontré que les gens qui possèdent les traits de personnalité de type A sont plus susceptibles de percevoir et de ressentir les agents stressants que d'autres.

Le stress est une affaire de perception de la part de l'individu et celle-ci réfère à la fonction par laquelle l'esprit se représente les objets et l'interprétation qu'il s'en fait à la suite d'une stimulation quelconque (Savoie et Forget, 1983).

Nos perceptions étant reliées en partie à notre système de valeurs, ce qui est interprété ou perçu par une personne comme une situation stressante peut représenter pour une autre un défi intéressant. Chaque individu a sa propre vision du monde et c'est à partir de cette vision qu'il évalue son environnement et interagit avec lui. Cependant, notre perception de l'environnement peut ne pas correspondre exactement à l'environnement lui-même. En effet, nos perceptions peuvent être erronées.

Le stress peut également être provoqué par des variables contextuelles, ce qui montre bien que notre réponse au stress n'est pas toujours uniforme comme nous venons de le voir avec les types de personnalité et les façons de réagir au stress. Il est évident que notre réponse au stress dépend de notre perception de la situation et du contrôle que nous exerçons sur elle, de nos expériences antérieures (renforcement positif ou négatif), de nos relations interpersonnelles et qu'elle obéit aussi à nos différences individuelles, nos valeurs, nos besoins et nos habiletés. Ainsi, une expérience positive augmentera la capacité d'adaptation de la personne au stress alors qu'une autre, négative, réduira plutôt sa capacité d'adaptation (Savoie et Forget, 1983).

1.10.6 Les conséquences du stress

Le stress occasionne souvent des symptômes individuels et organisationnels. Comme nous l'avons vu précédemment, les réactions au stress varient d'une personne à une autre. Ces différences sont liées, entre autres, aux types de personnalité. Morin (1996) énumère trois réactions au stress, physiologiques, affectives et comportementales, qui sont différentes d'un individu à un autre. De même, le stress cause un certain nombre de maladies (des cancers et des infections dus à la faiblesse du système immunitaire) et engendre des affections psychologiques (le stress post-traumatique, les troubles de l'adaptation et les réactions psychotiques).

Le stress a également des conséquences sur l'organisation. Il occasionne souvent des problèmes coûteux pour les entreprises : l'absentéisme chronique, le présentisme (c'est-à-dire le fait d'être présent physiquement dans le lieu du travail mais mentalement absent), le roulement du personnel, la perte de productivité, les retards, l'accumulation des erreurs, les griefs, les conflits au travail, les accidents professionnels et les plaintes des clients.

Devant ces évidences alarmantes, les entreprises, les syndicats et les gouvernements ne peuvent rester insensibles au problème du stress au travail. Parmi les moyens de le prévenir, il y en a deux qui sont centrés sur l'individu (la prévention secondaire et tertiaire) et un qui relève de l'organisation (la prévention primaire).

La prévention secondaire a pour objectif d'aider les employés à gérer les exigences du travail. Pour ce qui est de l'intervention tertiaire, elle a pour objectif le traitement, la réhabilitation, le suivi à donner aux personnes qui souffrent de problèmes de stress, etc. La prévention sur le plan organisationnel cible plutôt l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque qui sont présents dans le milieu du travail. Les deux premiers types de prévention sont utiles, cependant, leurs effets restent limités et plutôt de

courte durée. C'est la prévention primaire qui reste la plus efficace, car elle contribue à diminuer les risques à la source (Brun *et al.* 2003).

1.11 Lien paradoxal entre changement et émotions

Les émotions occupent une place centrale dans le processus de changement. Cependant, elles entretiennent avec lui un lien plutôt paradoxal. En effet, en l'absence d'émotions, il n'y a pas de changement, mais en raison des émotions, les individus peuvent lui résister (Emery, 2000). Pour provoquer le changement, il est possible par exemple d'agir sur la composante motivante de l'émotion, comme le plaisir d'être performant ou la peur d'être mal vu. On peut aussi atténuer les aspects inhibiteurs de l'émotion comme la peur de l'échec ou la culpabilité de l'inexpérience.

Selon Kiefer (2002a et 2002b), pendant les changements, les émotions apparaissent plus fréquemment et plus intensivement que dans des situations où il n'y a pas de changement. Ainsi, lorsque les émotions surviennent durant le changement, elles ont leur propre logique. Par conséquent, l'observation des émotions peut nous apporter des informations sur des aspects vus comme importants par quelqu'un et de surcroît nous révéler les valeurs et les besoins des individus et des groupes.

1.12 Les principales études sur les changements organisationnels et les émotions

1.12.1 Étude de Paterson et Härtel (2002)

Paterson et Härtel (2002) ont développé un modèle affectif-cognitif pour expliquer les réponses des employés à la rationalisation (*downsizing*). Ce modèle repose sur deux explications, les émotions et les facteurs cognitifs, qui font mieux comprendre les réponses des employés par rapport au programme de changement. Il intègre également l'anxiété et la justice cognitive et propose des stratégies que les employés peuvent utiliser pour faire face à la rationalisation.

Cela laisse entendre qu'une communication effective concernant le changement couplée à un système de support cognitif approprié aident à clarifier la nature de la menace et peuvent de cette manière donner aux individus la chance de développer une stratégie pour y faire face. Cela permet aussi de réduire l'anxiété et de rendre plus facile une acceptation des changements.

Les individus diffèrent dans leur propension à éprouver des émotions positives ou négatives. Ils diffèrent aussi dans l'utilisation de leur intelligence émotionnelle. Il paraît donc important de reconnaître ces différences et de les prendre en considération.

1.12.2 Les études de Kiefer (2002a et 2002b)

Une autre étude traite des émotions et du changement, c'est celle de Kiefer (2002a). L'auteure a analysé les émotions au moment d'une fusion entre deux compétiteurs du secteur des services en Suisse. Cette étude diffère de celle de Paterson et Härtel (2002) qui ont plutôt étudié un cas de rationalisation. Kiefer (2002a) s'est concentrée sur trois émotions spécifiques : la peur, la joie et la colère. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il arrive que certains chercheurs fassent le choix d'étudier seulement quelques émotions. C'est le cas de Kiefer qui entend expliquer les implications de la compréhension et de la gestion des émotions durant les changements organisationnels.

Dans le cadre de cette étude, Kiefer (2002a) a utilisé la taxonomie des émotions positives et négatives de Schmidt-Atzert et Ströhm (1983). Elle a présenté la taxonomie aux participants et leur a demandé d'indiquer les émotions personnelles éprouvées durant la fusion. Les résultats indiquent que l'expérience émotionnelle ne s'est pas seulement limitée au stress et à la peur, mais que plusieurs autres émotions positives ou négatives sont aussi survenues durant la fusion. Les résultats de cette

recherche confirment que les émotions ne doivent pas être gérées à la légère.

Kiefer (2002a) a trouvé que les émotions ressenties au cours du changement organisationnel sont positives et négatives. La première émotion observée est positive, la joie avec un score de 91. Elle est suivie par trois émotions négatives, la peur avec un total de 72, la colère avec un total de 53, la frustration avec un total de 49, la 5^{ème} émotion, l'espoir, étant positive avec un score de 43. Le tableau 1.8 montre les résultats obtenus par Kiefer (2002a), c'est-à-dire les émotions retracées par la taxonomie, 60% des émotions ainsi observées étant des émotions négatives et 40% des émotions positives.

Tableau 1.8
Les émotions positives et négatives durant le changement
Études de Kiefer (2002a)

Émotions positives	Total	Rang	Émotions négatives	Total	Rang
La joie	92	1	La peur	72	2
L'espoir	43	5	La colère	53	3
			La frustration	49	4

La gamme des émotions analysées dans le cadre de cette étude (Kiefer, 2002a) est limitée. En effet, l'auteure s'est contentée d'expliquer trois émotions alors qu'il y en a d'autres qui sont ressenties durant le changement organisationnel étudié (la fusion). Il serait donc intéressant d'analyser un ensemble d'émotions plus élargi.

Dans une autre étude, Kiefer (2002b) a analysé l'expérience émotionnelle d'une équipe des ressources humaines afin de vérifier leurs réactions émotionnelles au changement. L'objectif de cette recherche était d'arriver à une meilleure compréhension de l'expérience émotionnelle et de son rôle durant le changement en se basant sur une nouvelle vision alternative des émotions. Nous traiterons plus en détail de cette approche alternative des émotions plus loin.

Cette étude faisait partie d'un grand projet de recherche portant sur une grande compagnie du secteur des services en Suisse. Les deux questions de recherche étaient les suivantes : (1) quel est le genre des émotions exprimées ou ressenties durant les premiers six mois après l'annonce de la fusion? (2) qui est-ce qu'elles concernent ?

En fait, Kiefer (2002b) a présenté une nouvelle approche théorique alternative et différente permettant aux chercheurs de mieux comprendre l'expérience émotionnelle durant le changement organisationnel (voir figure 1.2). Elle ouvre de nouvelles voies d'observation des émotions durant le changement. Elle nous présente en fait un outil de travail pertinent afin de mieux comprendre l'expérience émotionnelle durant le changement (voir figure 1.2)

L'expérience émotionnelle est définie comme étant l'ensemble des émotions, des cognitions et des expériences qui entourent l'avènement du changement (Kiefer, 2002b). Les émotions sont considérées comme des résultats qui émergent des structures et celles-ci sont faites non seulement des structures organisationnelles et des processus, mais aussi des structures sociales et individuelles.

L'étude étant qualitative, les interviews ont duré entre 60 et 90 minutes chacune et elles ont été enregistrées et retranscrites. Les données ont été analysées selon les principes de la *Grounded Theory*. Les résultats ont permis le développement d'un outil de travail (que nous allons voir plus en détail plus loin) qui ouvre la possibilité de développer une meilleure compréhension du processus émotionnel durant les périodes de changement.

La figure 1.2 présente le modèle de Kiefer (2002b)⁸ où celle-ci compare les

⁸ Voir à la page 57

approches traditionnelles et où elle propose l'approche alternative qu'elle prône. Cette figure est intitulée : Comparaison entre les approches traditionnelles et alternatives : liens entre les suppositions des émotions et les implications pour le management du changement.

À gauche, nous retrouvons les approches théoriques traditionnelles et à droite, l'approche alternative.

Les émotions sont souvent associées au stress, à la peur et aux résistances. Ainsi, selon le premier ensemble de théories traditionnelles que Kiefer (2002b) critique dans son étude, la peur et le stress sont considérés comme deux réactions négatives à l'égard du changement organisationnel, ce qui en fait deux réactions non désirées et non voulues durant le changement. Les fusions y sont également perçues comme des expériences émotionnelles difficiles, car elles créent l'incertitude, l'anxiété, l'insécurité, le stress et le sentiment de perte. Cet ensemble insiste sur l'aspect négatif des émotions tout en occultant leur aspect positif.

Le deuxième ensemble s'intéresse aux effets émotionnels chez les survivants des licenciements. Une fois les changements effectués, les organisations doivent vivre avec la colère, la perte de confiance et la peur de perdre son emploi. Ces émotions négatives et le climat négatif général que produisent certains types de changements terrorisent l'organisation. En effet, celle-ci risque de perdre de ses employés. Pour cela, les émotions sont considérées comme dysfonctionnelles durant les périodes de changement.

Le troisième ensemble, quant à lui, s'intéresse aux résistances à l'égard du changement. Celles-ci sont vues comme des barrières émotionnelles qui rendent difficile la compréhension des arguments rationnels en faveur du changement. Les émotions sont ainsi souvent perçues comme irrationnelles et même dysfonctionnelles.

Kiefer (2002b) critique les approches traditionnelles qui considèrent les émotions comme étant pathologiques et comme faisant obstacle au processus de changement. Ces approches présentent les émotions comme étant en lien avec les résistances, d'où la nécessité de les surmonter. Trop souvent, les émotions négatives sont considérées comme ayant uniquement des conséquences négatives alors qu'elles peuvent aussi très bien avoir des conséquences positives pour les individus et l'organisation. Cette dernière possibilité reste largement négligée, les approches traditionnelles s'intéressant seulement aux émotions négatives ayant un impact négatif sur l'organisation et sur le processus de changement. Elles ignorent ou négligent l'impact positif que peuvent avoir les émotions.

En plus, ces mêmes approches ne voient comme destinataires du changement que les employés alors que d'autres personnes peuvent aussi être nettement concernées comme les stratèges ou les personnes qui implantent le changement. Ainsi, les émotions de ces autres destinataires du changement restent ignorées. En somme, ces théories traditionnelles se limitent le plus souvent à certains aspects du changement.

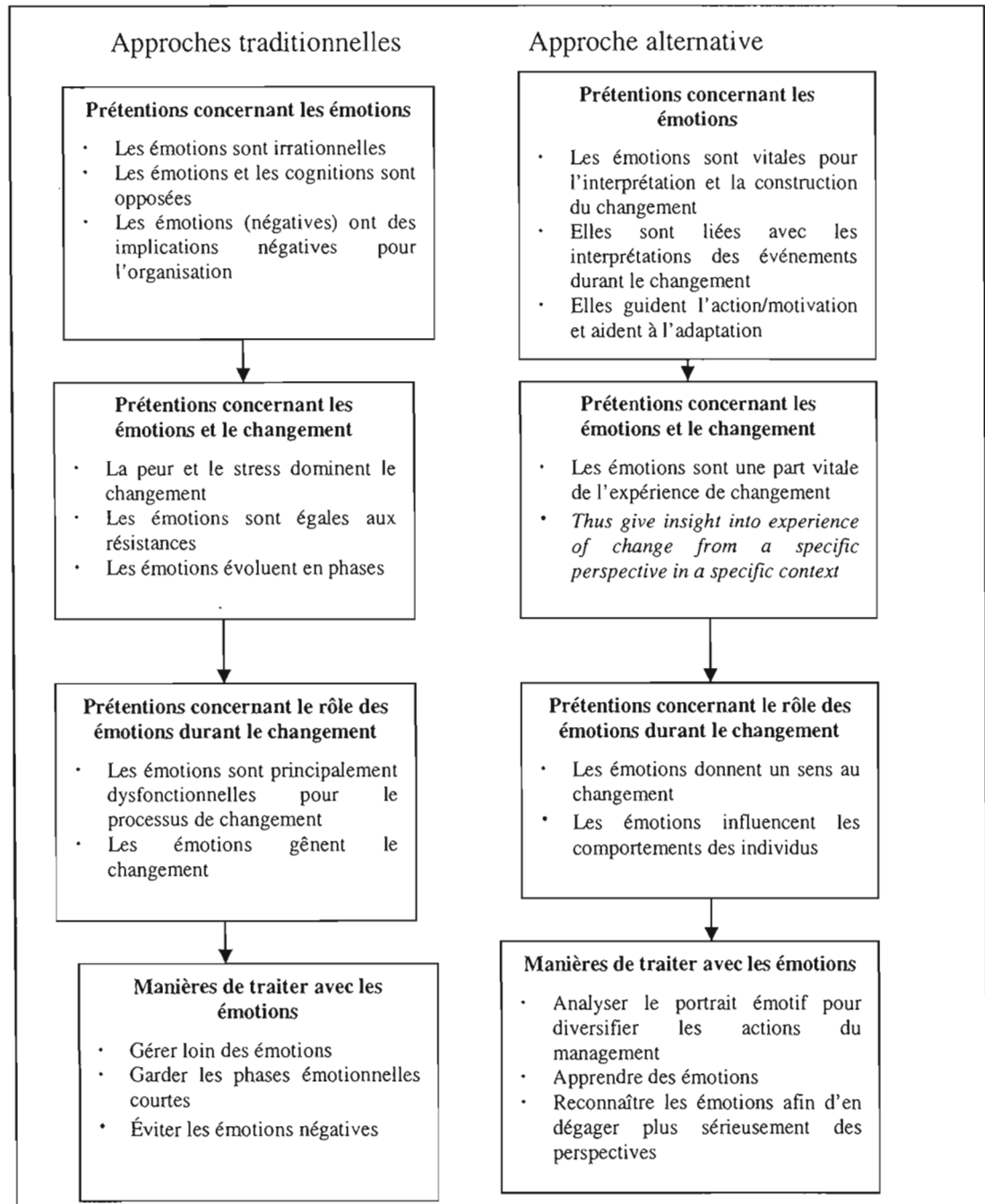
L'approche théorique développée par Kiefer (2002b) est une approche alternative. Elle est fondée sur une autre perception des émotions. En effet, d'après Kiefer, les émotions sont une parcelle de l'expérience individuelle et même sociale du changement. Elles reflètent ainsi l'interprétation des événements qui se passent dans l'organisation et elles constituent une part vitale de la construction du sens du changement. Les émotions représentent entre autres les différentes perspectives des acteurs de l'organisation.

L'approche alternative de Kiefer (2002b) est basée sur trois processus émotionnels : (1) les émotions comme composante importante de la construction du sens au cours du changement, faisant ainsi fonction d'aide pour les individus afin qu'ils

comprennent ce qui se passe ; (2) les émotions comme partie intégrale de l'adaptation et de la motivation, ayant ainsi une fonction adaptative par laquelle elles aident les individus à s'ajuster à des situations spécifiques; (3) les émotions comme phénomène à la fois social et individuel.

La figure 1.2 présente le modèle élaboré par Kiefer (2002b).

Figure 1.2
Comparaison entre les approches traditionnelles et l'approche alternative : liens
entre les suppositions des émotions et les implications pour le management du
changement.



Source : Kiefer (2002b)

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre aborde la problématique, la question de recherche et les objectifs. Par la suite, nous présenterons les hypothèses et le cadre théorique. Puis, nous expliquerons les variables retenues. Après, nous étalons les apports théoriques et pratiques de la recherche et sa pertinence. Finalement, nous traiterons des limites de cette recherche.

2 Problématique, question de recherche et objectifs

Ces dernières années ont été marquées par des changements fréquents dans les organisations. Ils sont très différents de ceux qui ont dominé les décennies précédentes, car ils sont plus rapides et plus intenses (Grouard et Meston, 1998 ; Beaudoin, 1990) et ils touchent tous les types d'organisation. Ils sont associés autant à des pressions externes, c'est-à-dire dictées par l'environnement externe des entreprises, qu'internes (Rondeau, 1999). Plusieurs ont réussi à relever le défi, alors que d'autres ont échoué. En effet, en dépit des millions d'articles qui ont paru et des nombreuses recherches qui ont été effectuées sur le changement sous toutes ses formes, le taux d'échec est très élevé (Bareil, 2004).

En effet, les moments de changement sont des périodes très émotives (Kiefer, 2002a; 2002b), exigeantes et complexes (Hafsi et Fabi, 1997). D'après Collerette *et al.* (2001), ils comportent leur large part de désordre, de flou et de confusion. Ils sont également considérés comme des périodes marquées par un accroissement de la fatigue surtout chez les personnes concernées. Ils influencent ainsi la santé physique et psychologique des personnes affectées (Abrahamson, 2004).

Au risque de disparaître, plusieurs organisations ont voulu s'adapter aux exigences dictées par leur environnement. Malheureusement, certaines se sont montrées plus préoccupées de la façon d'introduire les différents changements que de la façon de les gérer. En effet, dans la plupart des cas, elles ont bel et bien occulté le facteur humain dans leur démarche. Celui-ci est pourtant reconnu comme étant la clef de voûte de la réussite dans les changements organisationnels (Bareil, 2004). D'après cette auteure, si le facteur humain est un élément majeur de succès, il est aussi «une des quatre grandes causes d'échec des changements organisationnels» (p. 30).

Certes, les organisations ne peuvent changer que si leurs travailleurs changent aussi. Ceux-ci doivent alors s'adapter au changement et se l'approprier. L'adaptation fait référence aux efforts cognitifs et comportementaux visant à satisfaire des exigences externes et internes perçues comme mettant à l'épreuve ou dépassant les capacités des individus (Lazarus, 1991b). Elle éveille chez les individus toutes sortes d'émotions positives et négatives. Ces émotions ont pour mission d'évaluer la situation et de préparer les réponses ou les stratégies appropriées. Toutefois, s'il y a un déséquilibre entre les demandes d'adaptation et les moyens dont disposent les individus pour réagir, cela risque d'occasionner des réponses d'adaptation non spécifiques ou encore de provoquer un état de stress. Le stress et les émotions sont les deux types de réponses de l'organisme à une demande d'adaptation (Morin, 1996).

Dans pareil contexte, la question que nous posons est la suivante : quel est le lien ou quels sont les liens entre les changements et les émotions des travailleuses et travailleurs ?

2.1 Question et objectifs de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous entendons vérifier quels sont les liens entre le changement organisationnel et les émotions des travailleurs. Nous y poursuivons

quatre objectifs de recherche : premièrement, vérifier le lien entre le changement et les émotions des travailleurs; deuxièmement, tester les liens entre changement et stress ; troisièmement, vérifier la corrélation du changement avec l'anxiété; finalement, essayer de comprendre la signification de certaines émotions, du moins les plus significatives, au cours du changement.

2.2 Hypothèses de recherche

Certaines recherches (Kiefer, 2002a; Kiefer 2002b) indiquent que les changements organisationnels constituent des événements très émotifs. Ainsi, dans ces moments-là, les émotions, positives ou négatives, deviennent plus fréquentes et plus intenses (Mossholder *et al.* 2000). Tout cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H1: Les changements organisationnels impliquent plusieurs émotions au travail.

Les changements sont aussi reconnus comme étant des périodes de stress (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) et d'anxiété (Appelbaum *et al.*, 1997 ; Paterson et Härtel, 2002 ; Colletterte *et al.* 1997). En effet, la littérature sur le sujet s'est plus souvent intéressée au stress en période de changement organisationnel qu'aux émotions. Nos deuxièmes et troisièmes hypothèses se formulent ainsi :

H 2 : Les changements organisationnels occasionnent du stress chez les travailleurs.

H3 : Les changements organisationnels occasionnent de l'anxiété chez les travailleurs de l'organisation X.

En cours de changement, la communication devient un outil indispensable permettant l'échange d'informations sur l'avenir de l'organisation entre les travailleurs et la direction ou les gestionnaires. Plusieurs travaux (Colletterte *et al.* 2003 ; Bareil, 2004) ont mis en relief cette importance de la communication. En effet, elle permet aux

travailleurs de se tenir au courant des pressions exercées par l'environnement (Collerette *et al.*, 2001) et de tout ce qui concerne l'implantation du changement (Bareil, 2004). Il est alors primordial de bien leur expliquer les motifs de ces changements et d'en faire comprendre les objectifs. La communication et surtout l'explication et la compréhension des changements qui en découlent sont reconnues comme étant des gages de succès dans les transformations organisationnelles (Fabi *et al.*, 1999). Les deux hypothèses sous-jacentes à ces propos sont les suivantes :

H 4 : L'explication du changement a une corrélation positive avec les émotions

H 5 : La compréhension du changement a une corrélation positive avec les émotions

Évidemment, lorsque les individus sont bien informés, c'est-à-dire lorsqu'on leur explique avec toute la transparence nécessaire les motifs, les objectifs, les avantages et les inconvénients du changement, on suppose qu'ils seront moins stressés. Cela nous conduit à poser deux autres hypothèses :

H 6 : L'explication du changement a une corrélation négative avec le stress

H 7 : La compréhension du changement a une corrélation négative avec le stress

Nous supposons également que, lorsqu'on explique aux travailleurs les motifs des changements organisationnels et lorsqu'ils en comprennent bien les objectifs, ils sont moins anxieux. Nos deux hypothèses se formulent ainsi :

H 8 : L'explication du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété.

H 9 : La compréhension du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété.

2.3 Cadre théorique

Sur le plan théorique nous avons retenu le modèle Collerette *et al.* (1997). Nous avons choisi d'utiliser ce modèle, car il nous permet d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

Comme nous l'avons expliqué auparavant ce modèle est composé de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration, donc il nous permet de savoir dans quelle phase de changement se retrouve l'organisation X.

Pour ce qui est de la définition d'une émotion, nous avons retenu la définition de Hochschild (2002). Nous savons très bien qu'il n'y a pas de consensus concernant la définition de ce qui est une émotion. Nous avons retenu cette définition car elle correspond exactement à ce qu'on veut étudier. Nous rappelons que cette dernière définit une émotion comme «le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient» (p. 21).

En ce qui concerne les études qui ont servi de base dans ce mémoire sont principalement celles de Kiefer (2002a et 2002b). Ces deux études ont accordé une attention particulière aux émotions (positives et négatives) des travailleurs durant le changement organisationnel.

Nous rappelons que notre objectif dans ce mémoire n'est pas de développer un modèle particulier. En effet, notre étude, étant exploratoire, vise surtout comprendre les émotions ressenties par les employés de l'organisation X durant le changement organisationnel.

2.4 Les principales variables

2.4.1 Le changement organisationnel

La section six de notre questionnaire et également la question 46 de la section 4 se rapportent aux changements organisationnels. Au total, il y a cinq questions concernant le changement organisationnel. Dans cette étude, le changement organisationnel est notre variable indépendante.

2.4.2 Les émotions au travail

Dans notre recherche, les émotions sont mesurées à partir de deux questions. La première traite des émotions au travail et l'autre des émotions ressenties durant le changement organisationnel.

2.4.3 Le stress au travail

Le stress est mesuré à partir de trois questions. La première traite du stress au travail et la seconde mesure le stress ressenti durant le changement organisationnel. La troisième mesure la détresse psychologique.

2.4.4 L'anxiété

La question 37 traite de l'anxiété. Celle-ci indique la présence d'un conflit, psychologique ou psychique, qui a besoin d'être résolu. Elle se manifeste lorsqu'un individu vit une situation perçue comme menaçante. Cette perception du danger peut parfois provenir d'un objet mal défini. Cependant, l'anxiété est «inhérente au développement du potentiel d'une personne et de sa créativité» (Morin, 1996).

2.5 Apports théoriques et pratiques de la recherche

Cette recherche génère des apports théoriques et pratiques pour les gestionnaires qui sont en charge des changements organisationnels.

Sur le plan théorique, cette recherche intègre et teste plusieurs dimensions à la fois : les changements, les émotions et les problèmes associés au stress et à l'anxiété. Elle intègre et traite également certaines dimensions (les émotions au travail et les changements organisationnels) très pertinentes et rarement abordées dans la littérature francophone sur le sujet.

Plusieurs recherches (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) se sont intéressées au stress durant les changements organisationnels, mais peu d'entre elles se sont intéressées aux émotions ressenties durant ces périodes. Notre recherche permet donc d'enrichir la littérature francophone sur cet aspect du changement organisationnel.

Les quelques recherches (Kiefer, 2002a et Kiefer, 2002b) qui se sont intéressées aux émotions ressenties, durant le changement organisationnel, se sont contentées d'expliquer un nombre limité d'émotions. Donc, notre recherche constitue une avancée par rapport à ces dernières, car nous analysons plusieurs émotions positives et négatives ressenties durant cette période.

D'autre part, notre recherche explique les émotions ressenties durant la phase de transition. Donc, nous avons enrichie le modèle de Collerette et al. (1997), soit la dimension émotionnelle de ce dernier.

Sur le plan pratique, cette recherche vient appuyer l'idée que les gestionnaires doivent prêter plus attention aux émotions ressenties par les travailleurs, car ces derniers ne les laissent pas à la porte de l'organisation. En d'autres termes, les gestionnaires doivent tenir compte des émotions ressenties au travail et durant chacune des phases du changement. Ces derniers doivent donc comprendre les émotions des travailleurs afin de pouvoir les gérer. En effet, les gestionnaires devront encourager et soutenir les travailleurs lorsque ces derniers se trouvent dans une phase

difficile d'appropriation du changement. En d'autres termes, ils devraient porter une attention particulière aux émotions des travailleurs durant la phase de transition.

Dans le même ordre d'idées, cette recherche montre que l'explication et la compréhension du changement ont des effets sur certaines émotions. Donc, les gestionnaires doivent bien expliquer les motifs des changements aux travailleurs et surtout ils doivent s'assurer que ces derniers saisissent bien tous les objectifs des changements.

2.6 Pertinence de la recherche

Cette étude nous semble importante, puisqu'elle intègre et teste plusieurs dimensions à la fois : les changements, les émotions et les problèmes associés au stress et à l'anxiété. Elle intègre et traite également certaines dimensions très pertinentes et rarement abordées dans la littérature francophone sur le sujet.

Notre mémoire montre, entre autre, que les périodes de changement sont très émotives (émotions positives et négatives) et que ces émotions sont révélatrices d'informations pertinentes pour les gestionnaires, car elles permettent de révéler les valeurs et les besoins des individus et des groupes au travail et durant les changements organisationnels. Donc, les gestionnaires ont intérêt à mieux les comprendre, car les employés ne les laissent pas à la porte de l'organisation en entrant et car elles font parties du processus d'adaptation aux changements.

2.7 Limites de la recherche

Pour mener à bien cette étude, nous n'avons pu trouver de modèle théorique qui intègre toutes les dimensions que nous voulons tester. Il serait intéressant, dans une prochaine recherche, de développer notre propre modèle et d'y intégrer nos variables.

CHAPITRE III

CADRE OPÉRATOIRE

Dans ce chapitre, nous présentons les différentes facettes associées au dispositif méthodologique employé : (1) le cadre de l'étude; (2) le questionnaire; (3) les mesures des variables; (4) les avantages et les limites de la démarche et de l'instrument de mesure et enfin (5) les caractéristiques de notre échantillon.

3.1 Le cadre de l'étude

Cette recherche a été effectuée à partir d'une demande conjointe venant de l'administration et du syndicat d'une organisation publique fédérale au Québec. Afin d'en préserver l'anonymat, nous l'appelons l'organisation X. L'objectif consiste à établir un portrait diagnostique de la santé psychologique et organisationnelle de l'organisation. Notre mémoire traite seulement de la partie associée au changement.

Nous avons envoyé un questionnaire à tous les employés de l'organisation X au Québec (n=760). Nous avons obtenu un taux de réponse de 45 %, ce qui correspond à 341 réponses valides. Ce taux est considéré satisfaisant pour ce genre d'étude.

3.2 Le questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire autoadministré. Il est composé de questions fermées. Il a été remis aux gestionnaires et ceux-ci se sont occupés de le distribuer. Il fut envoyé par la poste ou par courrier interne aux employés. Il était accompagné d'une lettre de présentation et d'une enveloppe de retour pré-affranchie adressée directement à Monsieur Angelo Soares de l'Université du Québec à Montréal.

La lettre d'accompagnement donnait les recommandations nécessaires pour répondre au questionnaire et en signalait, entre autres, l'anonymat et la confidentialité. L'administration avait accordé pendant les heures de travail 45 minutes aux employés pour répondre au questionnaire. Cette initiative avait comme but de garantir un taux de réponse satisfaisant.

Une fois reçus, nous avons validé et codifié les questionnaires. Nous avons effacé toute information qui pourrait identifier des personnes ou l'organisation. Nous avons ensuite confié à une firme spécialisée le mandat de saisir les données.

Auparavant, pour bien rejoindre la réalité du milieu, plusieurs rencontres ont eu lieu entre le syndicat, les membres du comité sur la santé mentale de l'organisation X et Monsieur Soares. Ces rencontres visaient à s'assurer de la cohérence entre le questionnaire dans son ensemble et la réalité organisationnelle.

Nous avons choisi d'effectuer une étude quantitative. Le questionnaire était basé sur une combinaison de plusieurs échelles auparavant testées et validées. Le tableau 3.1 présente les échelles utilisées dans notre questionnaire.

Le questionnaire a été divisé en 7 sections : (1) les renseignements sociodémographiques, (2) les horaires, (3) la santé, (4) le travail, (5) la technologie, (6) les changements organisationnels et (7) les violences au travail. En regard de nos variables, seulement quelques parties du questionnaire ont été utilisées (voir en annexe pour les questions utilisées pour ce mémoire).

Deux semaines après l'envoi du questionnaire, une lettre de rappel a été envoyée afin d'inciter les répondants à compléter leur questionnaire et à le retourner. Une telle démarche nous a permis d'améliorer le taux de réponse.

La manipulation des données et les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de SPSS (version 11.0).

3.3 Les mesures des variables

Nous avons retenu des échelles de mesure des variables dont la validité et la fiabilité sont reconnues. Ces échelles sont fréquemment utilisées par la communauté scientifique.

Dans cette partie, nous allons expliquer comment nous avons mesuré nos variables. Le tableau 3.1 présente les différentes échelles utilisées dans notre questionnaire.

3.3.1 Changement organisationnel

La section 6 du questionnaire traite des changements organisationnels. Il s'agit des questions 86 à 90. En effet, nous avons construit ces questions (voir en annexe). Également, la question 46 dans la section 4 (Votre travail) aborde les opinions des employés sur les effets des changements organisationnels, c'est une échelle retirée de Leiter et Maslach (2000).

3.3.2 Les émotions au travail/pendant les changements organisationnels

Deux questions traitent des émotions : la question 90 et la question 69. La première traite des émotions ressenties durant les changements organisationnels et la seconde traite des émotions ressenties au travail. Nous nous sommes inspirées du JAWS (Job-related Affective Well-being Scale) de Katwyk et al. (2006) pour formuler ces deux questions.

3.3.3 Le stress

Trois questions servent à mesurer le stress : la question 69 relative au stress au travail, la question 90 sur le stress ressenti durant les changements organisationnels et la question 35 sur la détresse psychologique.

Afin de mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'Indice de Détresse Psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14). Cette échelle est inspirée du questionnaire de détresse psychologique d'Ilfed (1972) : PSI : *Psychiatric Symptom Index*.

L'IDPESQ-14 est une version abrégée de l'IDPESQ-29. Il constitue un bon indicateur de l'état de santé mentale. Il contient 14 items notés de (0) jamais à (3) très souvent. La détresse psychologique comporte quatre dimensions : la dépression, l'anxiété, l'agressivité et les troubles cognitifs. L'IDPESQ-14 est une échelle fidèle et valide. Le coefficient de consistance interne, alpha de Cronbach, est de 0,91 pour l'ensemble de l'échantillon.

3.3.4 L'anxiété (BAI)

Nous avons mesuré l'anxiété à l'aide de l'inventaire d'anxiété de Beck (BAI : *Beck Anxiety Inventory*). Le BAI est composé d'une liste de 21 items mesurant le niveau d'anxiété. Chaque item est noté sur une échelle de quatre points de 0 à 3. Le score varie de 0 à un maximum de 63 points. Le coefficient de consistance interne alpha de Cronbach est de 0,85.

Tableau 3.1
Synthèse des échelles utilisées dans le questionnaire

Mesures/Échelles	Dimensions mesurées/ nombre d'items de l'échelle	Questions
<i>Beck Anxiety Inventory (BAI)</i> Beck & Streer	Anxiété 21 items	Q. 37
Stress		Q. 90 et Q.69
IDPESQ-14 (PSI de Ilfed) Santé Québec (Ilfed)	Détresse psychologique 14 items	Q. 35
Les changements organisationnels	Changements organisationnels	Section 6 et la Q.46
Les émotions JAWS (Job-related Affective Well-being Scale) de Katwyk et al. (2006)	· émotions au travail/durant les changements · stress au travail/ durant les changements	Q. 90 et Q.69

3.4 Les avantages et les limites de la démarche et de l'instrument de mesure

En ce qui concerne notre démarche, elle a l'avantage d'être appuyée tout à la fois par le syndicat et par les membres du comité paritaire sur la santé mentale de l'organisation X.

Quant à notre questionnaire, il a ses avantages et ses limites. Tout d'abord, notre questionnaire est composé d'échelles fidèles et valides. Étant donné que notre outil de collecte de données était déjà testé et validé, nous n'avons pas à effectuer de pré-test

avant de le distribuer. Les échelles utilisées sont également reconnues par la communauté scientifique. Un autre avantage, c'est que nous avons pu garantir la confidentialité et l'anonymat de la démarche. Le questionnaire est également formulé dans un langage simple afin que les travailleurs puissent aisément le comprendre. L'organisation a également accordé 45 minutes aux travailleurs pour qu'ils puissent répondre au questionnaire, ce qui a d'ailleurs amélioré notre taux de réponse. Parmi les inconvénients, la longueur du questionnaire a pu décourager certains travailleurs qui, à ce moment-là, ne l'ont pas complété.

3.5 Caractéristique de notre échantillon

Dans cette section, nous présentons, à l'aide d'analyses descriptives, un portrait de notre échantillon. Donc, nous présentons les variables sociodémographiques.

Le tableau 3.2 présente la répartition des répondants par tranche d'âge. En effet, 0,6 % des répondants ont moins de 20 ans, 7,9 % entre 20 à 30 ans, 16,4% entre 31 à 40, 43,9 % entre 41 à 50 ans et enfin 31,2 % ont 51 ans et plus. La moyenne d'âge des répondants est de 45 ans pour un écart type de 9,2. Ces résultats laissent entrevoir un sérieux problème de relève.

Tableau 3.2
Répartition des répondants par tranche d'âge

Moins de 20 ans	20 à 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	51 ans et plus
0,6%	7,9%	16,4%	43,9%	31,2%

Notre échantillon est composé majoritairement de Canadiens. En effet, 95% des répondants sont des Canadiens et seulement 5 % sont d'autres origines. Notre échantillon est pratiquement égalitaire, étant composé de 51% d'hommes et de 49 % de femmes.

Le tableau 3.3 indique qu'en termes de scolarité, plus de la moitié des répondants, 54,7% ont une formation universitaire, 22% ont terminé leur secondaire, 8% n'ont pas complété le collégial et 14% l'ont fait, tandis que seulement 1,2 % ont un secondaire incomplet.

Tableau 3.3
Le niveau de scolarité des répondants

Scolarité	n	%
Secondaire incomplet	4	1,2
Secondaire complet	74	22,0
Collégial incomplet	27	8,0
Collégial complet	47	14,0
Université incomplète	42	12,5
Université complète	114	33,9
Post-universitaire	28	8,3
Total	336	100

Pour ce qui est de la rémunération, le tableau 3.4 montre que 0,6 % des répondants ont un revenu annuel de moins de 11999\$ et seulement 4,8 % en ont un qui va de 30 000\$ à 39 999\$. 33,3% des répondants ont un revenu de 40 000\$ à 49 999\$ et 6,7% d'entre eux ont un revenu de 50 000\$ à 59 999\$. 22,6 % ont un revenu de 60 000\$ à 69 999\$ et 22,6 % ont un revenu de 70 000\$ et plus.

Tableau 3.4
Tableau des répondants par tranche de revenus bruts

Moins de 11 999 \$	30 000 \$ à 39 999 \$	40 000 \$ à 49 999 \$	50 000 \$ à 59 999 \$	60 000 \$ à 69 999 \$	70 000 \$ et plus
0,6%	4,8 %	33,3 %	16,7 %	22 %	22,6 %

Le tableau 3.5 donne le statut d'emploi des répondants. En effet 92,6% d'entre eux ont un emploi à temps plein, 3,9 % sont à temps partiel et seulement 3,6 % ont un autre statut.

Tableau 3.5
Le statut d'emploi des répondants

Temps plein	Temps partiel	Autre
92,6%	3,9%	3,6%

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est divisé en onze sections. D'abord, nous traitons des émotions au travail et puis des émotions ressenties durant le changement. Par la suite, viennent les résultats portant sur les changements organisationnels. Par après, nous examinons les résultats de la comparaison des moyennes appariées. Après, nous présentons les résultats relatifs à la détresse psychologique, à l'anxiété et à la perception des résultats du changement sur la vie au travail. Puis, nous expliquons les différentes corrélations effectuées. Enfin, nous présentons les résultats des analyses factorielles, des analyses de régression et dernièrement nous procédons à la vérification des hypothèses.

Dans cette première section, nous présentons les données sociodémographiques de notre échantillon. Le but principal étant d'en bien connaître la nature.

4.1 Les émotions au travail

Dans le tableau 4.1 nous présentons les moyennes de toutes les émotions ressenties au travail. Nous rappelons que ce tableau est construit à partir de la question 69 et que l'échelle va de 1 à 5 (la valeur 1 correspondant à très rarement/jamais et la valeur 5 à très souvent/plusieurs fois par heure).

Très rarement/jamais	Rarement (environ 1 fois par semaine)	Parfois (environ 1 fois par jour)	Souvent (plusieurs fois par jour)	Très souvent (plusieurs fois par heure)
-------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------------------	---

Les résultats indiquent que quatre émotions (la joie, la confiance, la satisfaction et le plaisir) obtiennent des moyennes supérieures à 3. Toutes ces émotions sont positives. Il y a en outre huit émotions qui ont des moyennes supérieures à 2. Ce sont les suivantes : l'espoir, la surprise, la méfiance, la frustration, la sympathie, la fierté,

l'empathie et la compassion. La plupart de ces émotions sont positives. Les autres ont des moyennes supérieures à 1 et sont toutes négatives. Au total, il y a douze émotions positives ressenties au travail, avec des moyennes qui varient entre 3 et 2, et quinze autres négatives, avec des moyennes qui varient entre 1 et 2. La moyenne la plus élevée est celle de la confiance et la moins élevée est celle de la peur.

Tableau 4.1 Moyennes des émotions au travail

Émotions	M
Peur	1,23
Colère	1,86
Tristesse	1,61
Joie	3,11
Dégoût	1,58
Espoir	2,46
Surprise	2,02
Plaisir	3,08
Souffrance	1,38
Honte	1,29
Satisfaction	3,11
Confiance	3,18
Méfiance	2,12
Indignation	1,67
Ennui	1,98
Indifférence	1,94
Jalousie	1,28
Embarras	1,46
Humiliation	1,32
Frustration	2,29
Sympathie	2,39
Fierté	2,70
Désespoir	1,44
Empathie	2,09
Déception	1,53
Compassion	2,09
Envie	1,53

Dans le tableau 4.2, nous avons synthétisé les résultats du tableau 4.1. En effet, nous ne conservons dans le tableau 4.2 que les dix émotions les plus présentes au travail et nous comptons nous limiter à l'étude de ces dix émotions⁹. Comme nous pouvons le constater (tableau 4.2), les émotions les plus ressenties au travail sont à la fois positives et négatives. 80 % d'entre elles sont positives et seulement 20% sont négatives (voir tableau 4.4).

Tableau 4.2
Les émotions les plus ressenties au travail

Émotions	Rang	M
Confiance	1	3,18
Satisfaction	2	3,11
Joie	3	3,11
Plaisir	4	3,08
Fierté	5	2,70
Espoir	6	2,46
Sympathie	7	2,39
Frustration	8	2,29
Méfiance	9	2,12
Compassion	10	2,09

Le tableau 4.3 indique que, parmi les émotions positives, la plus ressentie au travail est la confiance suivie de la satisfaction et de la joie. En quatrième place vient le

⁹ Nous avons retenu dix émotions, car le nombre des émotions de base ou primaires varie entre 6 et 10 selon les chercheurs (Roussillon, 2003) et nous avons voulu analyser le plus grand nombre d'émotions possible. En effet, chaque chercheur traite d'un nombre particulier d'émotions (par exemple, Kiefer qui a retenu trois émotions). Il est difficile de traiter de toutes les émotions puisqu'il en existe une large gamme. Les dix émotions que nous avons retenues sont celles qui reçoivent la moyenne la plus grande.

plaisir, puis la fierté en cinquième suivie par l'espoir et la sympathie. La compassion au dixième rang ferme la série.

Tableau 4.3
Les émotions positives les plus ressenties au travail

Émotions positives	n	rang	M
La confiance	332	1	3,18
La satisfaction	332	2	3,11
La joie	329	3	3,11
Le plaisir	332	4	3,08
La fierté	334	5	2,70
L'espoir	327	6	2,46
La sympathie	334	7	2,39
La compassion	333	10	2,09

Le tableau 4.4 indique qu'il y a parmi les dix émotions les plus ressenties deux émotions négatives : la frustration et la méfiance. Elles viennent respectivement en huitième et en neuvième position.

Tableau 4.4
Les émotions négatives les plus ressenties au travail

Émotion	n	rang	M
La frustration	334	8	2,29
La méfiance	334	9	2,12

4.2 Les émotions ressenties durant le changement organisationnel

Au tableau 4.5, nous retrouvons les moyennes de toutes les émotions ressenties durant le changement organisationnel. Ces résultats se vérifient à partir de la question 90. On rappelle que l'échelle va de 1 à 5, la valeur 1 correspondant à très rarement/jamais et la valeur 5 à très souvent/plusieurs fois par heure.

Très rarement/jamais	Rarement (environ 1 fois par semaine)	Parfois (environ 1 fois par jour)	Souvent (plusieurs fois par jour)	Très souvent (plusieurs fois par heure)
---------------------------------	--	--	--	--

Les résultats indiquent que six émotions, l'espoir, la confiance, la méfiance, la satisfaction, la frustration et la déception, obtiennent des moyennes supérieures à deux. Trois sont positives et trois sont négatives. Les autres ont des moyennes comprises entre 1 et 2. La méfiance est la plus ressentie et la souffrance, la moins ressentie

Nos résultats montrent que les périodes de changement sont des périodes émotives où les travailleurs ressentent à la fois des émotions positives et négatives. Nos résultats indiquent qu'il y a un changement dans les émotions des travailleurs.

Tableau 4.5
Moyenne des émotions ressenties durant le changement organisationnel

Émotions	M
Peur	1,44
Colère	1,77
Tristesse	1,52
Joie	1,83
Dégoût	1,56
Espoir	2,10
Surprise	1,86
Plaisir	1,84
Souffrance	1,28
Honte	1,31
Satisfaction	2,00
Confiance	2,06
Méfiance	2,18
Indignation	1,76
Ennui	1,71
Indifférence	1,90
Jalousie	1,21
Embarras	1,38
Humiliation	1,30
Frustration	2,13
Sympathie	1,64
Fierté	1,84
Désespoir	1,46
Empathie	1,62
Déception	2,07

Émotions	M
Compassion	1,64
Envie	1,32

Dans le tableau 4.6, nous avons synthétisé les résultats du tableau 4.5. En effet, nous ne présentons dans ce tableau, encore une fois, que les dix émotions les plus fréquentes. Comme nous pouvons le constater, au cours du changement, 50% des émotions les plus ressenties sont positives et 50% sont négatives. On ressent donc plus souvent des émotions négatives pendant le changement.

Tableau 4.6
Les émotions durant le changement organisationnel

Émotions	Rang	M
Méfiance	1	2,18
Frustration	2	2,13
Espoir	3	2,10
Déception	4	2,07
Confiance	5	2,06
Satisfaction	6	2,06
Indifférence	7	1,90
Surprise	8	1,89
Plaisir	9	1,84
Fierté	10	1,84

Le tableau 4.7 présente les émotions positives ressenties durant les changements organisationnels. Ainsi, les travailleurs de l'organisation X ressentent de l'espoir, de la confiance, de la satisfaction, du plaisir et de la fierté. Durant les changements, on observe moins d'émotions positives.

Tableau 4.7
Les émotions positives
les plus ressenties durant le changement

Émotions positives	n	rang	M
Espoir	292	3	2,10
Confiance	292	5	2,06
Satisfaction	291	6	2,00
Plaisir	291	9	1,84
Fierté	291	10	1,84

Le tableau 4.8 montre les émotions négatives les plus ressenties au cours des changements. En effet, les travailleurs éprouvent de la méfiance, de la frustration, de la déception, de l'indifférence et de la surprise. Le nombre d'émotions négatives augmente en ces moments-là. La méfiance et la frustration sont les deux émotions négatives les plus ressenties au travail et, durant le changement, elles figurent encore une fois parmi les plus ressenties. Cependant, trois autres émotions viennent s'ajouter : deux négatives, la déception, l'indifférence, et une positive, la surprise.

Tableau 4.8
Les émotions négatives
les plus ressenties durant le changement

Émotion	N	rang	M
Méfiance	294	1	2,18
Frustration	292	2	2,13
Déception	293	4	2,07
Indifférence	292	7	1,90
Surprise	292	8	1,86

4.3 Les changements organisationnels

Le tableau 4.9 donne les résultats de la question 86 : l'organisation a-t-elle effectué des changements organisationnels dans les 12 derniers mois? 84,8% des répondants

ont répondu oui, 11% non et seulement 4% ont répondu je ne sais pas.

Tableau 4.9
L'organisation a-t-elle effectué des changements organisationnels dans les 12 derniers mois?

Changement organisationnel	n	%
Oui	284	84,5
Je ne sais pas	14	4,2
Non	37	11,0
Total	335	100

Le tableau 4.10 indique que 84,9% des répondants ont dit que l'entreprise avait expliqué les motifs des changements, seulement 9% ont répondu non et 6% je ne sais pas.

Tableau 4.10
Les motifs du changement ont-ils été expliqués ?

Motifs des changements	n	%
Oui	254	84,9
Je ne sais pas	27	9,0
Non	18	6,0
Total	299	100,0

Le tableau 4.11 dégage les émotions ressenties par ceux qui ont répondu oui à la question : les motifs du changement ont-ils été expliqués. Il apparaît que 90% de ces émotions sont positives et seulement 10 % sont négatives. La seule émotion négative qui s'y trouve est la frustration. Déjà, cette émotion est présente dans le milieu du travail (voir tableau 4.4). Cela veut dire que lorsque l'entreprise explique les motifs des changements, 90% des émotions les plus ressenties sont positives et 10% sont négatives.

Tableau 4.11
Les émotions de ceux qui ont répondu :
oui l'entreprise a expliqué les motifs des changements.

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Confiance	134	3,37	1	Frustration	135	2,08	10
Satisfaction	134	3,27	2				
Plaisir	133	3,21	3				
Joie	133	3,17	4				
Fierté	135	2,89	5				
Espoir	132	2,51	6				
Sympathie	135	2,46	7				
Empathie	135	2,28	8				
Compassion	135	2,19	9				

Le tableau 4.12 montre que 50% des émotions ressenties par ceux qui ont répondu non ou je ne sais pas à la question : l'entreprise a-t-elle expliqué les motifs des changements? sont positives et les autres 50% sont des émotions négatives. Ici, d'autres émotions négatives se sont ajoutées à la liste (voir tableau 4.12), plus exactement quatre autres émotions négatives : la méfiance, l'ennui, la déception et l'indifférence. La frustration est apparue en 4^{ème} position alors qu'elle se situait en dixième position (voir tableau 4.11) chez ceux qui ont dit que l'entreprise avait expliqué les motifs des changements.

Tableau 4.12
Les émotions de ceux ayant répondu non ou je ne sais pas à la question :
l'entreprise a-t-elle expliqué les motifs des changements?

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	nb	M	rang	Émotions	nb	M	rang
Confiance	40	2,93	1	Frustration	40	2,70	4
Joie	40	2,88	2	Méfiance	40	2,63	6
Satisfaction	40	2,77	3	Ennui	40	2,55	7
Plaisir	40	2,70	5	Déception	40	2,38	9
Fierté	135	2,89	8	Indifférence	40	2,33	10

Le tableau 4.13 indique que 45,8% des répondants ont bien compris les objectifs des changements, que 20,2% ne l'ont pas compris et que 34% l'ont compris, mais partiellement.

Tableau 4.13
Avez-vous compris les objectifs du changement ?

Objectifs des changements	n	%
Oui	136	45,8
Non	60	20,2
Partiellement	101	34,0
Total	297	100,0

Dans le tableau 4.14, apparaissent les émotions des personnes qui ont répondu oui à la question : avez-vous compris les objectifs du changement ? 90% de ces émotions sont positives et seulement 10% sont négatives.

À vrai dire, ces résultats se rapprochent beaucoup de ceux qui apparaissent au tableau 4.11. Cela signifie que lorsque l'entreprise explique les motifs des changements et que les travailleurs le comprennent, 90 % des émotions sont positives et seulement 10 % sont négatives.

Tableau 4.14
Les émotions de ceux qui ont compris les objectifs du changement

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Confiance	134	3,37	1	Frustration	135	2,08	10
Satisfaction	134	3,27	2				
Plaisir	133	3,21	3				
Joie	133	3,17	4				
Fierté	135	2,89	5				
Espoir	132	2,51	6				
Sympathie	135	2,46	7				
Empathie	135	2,28	8				
Compassion	135	2,19	9				

Dans le tableau 4.15, nous présentons les émotions des personnes qui ont compris partiellement les objectifs du changement. Chez ces répondants, 80% des émotions exprimées sont positives et seulement 20% sont négatives. Les émotions négatives sont les mêmes que celles les plus ressenties au travail (voir tableau 4.4). On pourrait donc penser que lorsque le changement est compris les émotions ne changent pas. Ainsi, les travailleurs ressentent de la confiance, du plaisir, de la joie, de la satisfaction, de la fierté, de l'espoir, de la sympathie et de la compassion lorsqu'ils comprennent partiellement le changement. Ils ressentent également deux émotions négatives : la frustration et de la méfiance.

Tableau 4.15
Les émotions de ceux qui ont compris partiellement le changement

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	range	Émotions	n	M	rang
Confiance	100	3,16	1	Frustration	100	2,40	7
Plaisir	100	3,13	2	Méfiance	100	2,10	10
Joie	99	3,13	3				
Satisfaction	100	3,10	4				
Fierté	100	2,67	5				
Espoir	97	2,56	6				
Sympathie	100	2,39	8				
Compassion	100	2,12	9				

Le tableau 4.16 présente les émotions de ceux qui n'ont pas compris les objectifs du changement organisationnel. Ici, 60% des émotions ressenties sont positives et 40% sont négatives. Il apparaît une différence notable entre les émotions de ceux qui ont compris les objectifs du changement, même partiellement, et ceux qui ne les ont pas compris. À vrai dire, les émotions négatives ont doublé. La frustration et la méfiance sont toujours dans la liste, mais deux autres émotions, l'ennui et l'indifférence, viennent s'ajouter. Les émotions positives ressenties sont la joie, la confiance, la satisfaction, le plaisir, la fierté et la sympathie.

Nous pouvons conclure que les employés qui n'ont pas compris les objectifs du changement ressentent plus d'émotions négatives que ceux qui les ont compris.

Tableau 4.16
Les émotions de ceux qui n'ont pas compris les objectifs du changement

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Joie	56	2,93	1	Frustration	57	2,68	5
Confiance	57	2,88	2	Méfiance	57	2,54	6
Satisfaction	56	2,77	3	Ennui	57	2,47	7
Plaisir	57	2,68	4	Indifférence	56	2,41	8
Fierté	57	2,37	9				
Sympathie	57	2,37	10				

Le tableau 4.17 donne les résultats correspondant à la question 89 : avez-vous pu participer au processus de changement, dans les 12 derniers mois? Ici, 21,5% des répondants ont indiqué : oui et j'ai effectivement participé ; seulement 4% ont répondu : oui, mais je n'ai pas voulu y participer; 38% ont répondu : non, mais je voulais bien participer; et 36,4 ont répondu : non et je ne voulais pas y participer de toute manière.

Tableau 4.17
Avez-vous pu participer au processus de changement ?

Participation au changement	n	%
Oui et j'ai effectivement participé	64	21,5
Oui, mais je n'ai pas voulu y participer	12	4,0
Non, mais je voulais bien participer	113	38,0
Non et je ne voulais pas y participer de toute manière	108	36,4
Total	297	100,0

Le tableau 4.18 présente les émotions de ceux qui ont pu participer au processus du changement et qui ont effectivement participé. Dans ce cas-ci, 60% des émotions sont positives et 40% sont négatives. Ces travailleurs ont ressenti de la joie, de la confiance, de la satisfaction, du plaisir, de la fierté et de la sympathie. Ils ont éprouvé

également quelques émotions négatives : la frustration, la méfiance, l'ennui et l'indifférence.

Tableau 4.18
Les émotions de ceux qui ont pu participer et qui ont effectivement participé au processus du changement

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Joie	56	2,93	1	Frustration	57	2,68	5
Confiance	57	2,88	2	Méfiance	57	2,54	6
Satisfaction	56	2,77	3	Ennui	57	2,47	7
Plaisir	57	2,68	4	Indifférence	56	2,41	8
Fierté	57	2,37	9				
Sympathie	57	2,37	10				

Le tableau 4.19 présente les émotions de ceux qui avaient la possibilité de participer au processus du changement et qui n'ont pas voulu y participer. Ici, 70% des émotions sont positives et seulement 30% sont négatives. Ces travailleurs ont ressenti de la méfiance, de la frustration et de l'envie. On constate que la frustration et la méfiance sont toujours présentes (voir tableau 4.4 et 4.12). Les travailleurs qui ont pu participer aux changements et qui n'ont pas voulu y participer ont ressenti également de la joie, de la satisfaction, du plaisir, de la fierté, de l'espoir et de la sympathie.

Tableau 4.19
Les émotions de ceux qui ont pu participer et qui n'ont pas voulu y participer

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Joie	12	3,17	1	Méfiance	12	1,92	8
Satisfaction	12	3,17	2	Frustration	12	1,83	9
Confiance	12	3,08	3	Envie	12	1,83	10
Plaisir	12	3,08	4				
Fierté	12	2,67	5				
Espoir	12	2,50	6				
Sympathie	12	2,33	7				

Le tableau 4.20 présente les émotions de ceux qui ont voulu participer au processus du changement et qui n'ont pas pu y participer. Comme vous pouvez le constater 80% des émotions sont positives et 20% sont négatives. Encore une fois, les émotions négatives sont la frustration et la méfiance. D'ailleurs, ces deux émotions sont les plus ressenties à la fois au travail et durant les changements. De plus, même si ces travailleurs qui l'ont voulu n'ont pas pu participer au changement, ils ressentent de la confiance, de la joie, du plaisir, de la satisfaction, de la fierté, de l'espoir, de la sympathie et de l'empathie.

Tableau 4.20
Les émotions de ceux qui ont voulu et n'ont pas pu participer

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Confiance	108	3,21	1	Frustration	109	2,42	8
Joie	107	3,10	2	Méfiance	109	2,32	9
Plaisir	109	3,06	3				
Satisfaction	107	3,03	4				
Fierté	109	2,69	5				
Espoir	107	2,48	6				
Sympathie	109	2,43	7				
Empathie	108	2,19	10				

Le tableau 4.21 présente les émotions de ceux qui n'ont pas pu participer au processus du changement et qui ne l'ont pas voulu non plus. Chez eux, 80% des émotions sont positives et 20% sont négatives. Ces travailleurs ont ressenti de la confiance, de la satisfaction, de la joie, du plaisir, de l'espoir, de la sympathie et de la compassion. Ce sont toujours les mêmes émotions négatives qui apparaissent : l'indifférence et la méfiance qui arrivent en 8^{ème} et en 9^{ème} place.

Tableau 4.21
Les émotions de ceux qui n'ont pu participer et ne l'ont pas voulu

Émotions positives				Émotions négatives			
Émotions	n	M	rang	Émotions	n	M	rang
Confiance	106	3,19	1	Indifférence	106	2,08	8
Satisfaction	106	3,12	2	Méfiance	106	2,06	9
Joie	105	3,10	3				
Plaisir	104	3,09	4				
Fierté	106	2,59	5				
Espoir	104	2,34	6				
Sympathie	106	2,33	7				
Compassion	106	1,99	10				

4.4 Comparaison des moyennes appariées

Nous avons effectué un T-Test afin de comparer les moyennes de chacune des émotions. Nous avons alors comparé les émotions des personnes ayant répondu oui à la question 86 (l'organisation a-t-elle effectué des changements organisationnel dans les 12 derniers mois?) et les émotions des employés au travail (Q 69). Le tableau 4.22 représente les résultats de l'analyse statistique des comparaisons des moyennes appariées. Il apparaît que certaines statistiques sont significatives et d'autres non significatives. Au total, il y a douze émotions ayant des statistiques non significatives (voir tableau 4.23) et il y a quinze émotions ayant des statistiques significatives (voir tableau 4.24). À la fin du tableau 4.22, nous avons mis la moyenne du stress ressenti au travail et durant le changement.

Le tableau 4.22 indique que toutes les moyennes ont diminué durant les changements organisationnels, seulement la moyenne de la peur a augmenté. Cela signifie qu'il y a moins de joie, d'espoir, de surprise, de plaisir, de satisfaction, de confiance, d'ennui, d'embarras, de frustration, de sympathie, de fierté, d'empathie, de compassion, de

souffrance et d'envie durant les changements organisationnels. Les travailleurs ont aussi plus peur durant ces périodes que dans le contexte normal du travail.

Nous avons également vérifié la moyenne du stress. Nous avons trouvé qu'elle a diminué, ce qui veut dire que les travailleurs sont moins stressés durant les changements que dans le contexte normal du travail (voir tableau 4.22).

Tableau 4.22
Comparaison des moyennes appariées des émotions au travail et
des émotions durant le changement organisationnel

Émotions	n	M	t-test	sig
Peur au travail/Peur changt. org.	274	1,24	-4,297	,000
		1,43		
La colère au travail/ colère changt. org.	274	1,87	1,672	,096
		1,78		
Tristesse au travail/ Tristesse changt. org.	274	1,63	1,943	,053
		1,53		
La joie au travail/ Joie changt. org.	270	3,13	18,791	,000
		1,80		
Dégout au travail/Dégout changt. org.	274	1,58	,470	,639
		1,55		
Espoir au travail/Espoir changt. org.	270	2,46	5,872	,000
		2,09		
Surprise au travail/ Surprise changt. org.	274	2,03	2,879	,004
		1,86		
Plaisir au travail/ Plaisir changt. org.	272	3,08	18,598	,000
		1,83		
Souffrance au travail/ Souffrance changt. org.	271	1,39	2,275	,024
		1,28		
Honte au travail/ Honte changt. org.	275	1,31	,000	1,000
		1,31		
Satisfaction au travail/ Satisfaction changt. org.	272	3,10	15,916	,000
		1,99		
Confiance au travail/ Confiance changt. org.	274	3,20	15,832	,000
		2,05		
Méfiance au travail/ Méfiance changt. org.	277	2,13	-1,032	,303
		2,20		
Indignation au travail/ Indignation changt. org.	274	1,69	-1,188	,236
		1,75		
Ennui au travail/ Ennui changt. org.	276	1,96	4,311	,000
		1,70		
Indifférence au travail/ Indifférence changt. org.	273	1,90	0,052	,959
		1,89		
Jalousie au travail/ Jalousie changt. org.	273	1,27	1,845	,066
		1,21		

Émotions	n	M	t-test	sig
Embarras au travail/ Embarras changt. org.	275	1,49	2,531	,012
		1,38		
Humiliation au travail/ Humiliation changt. org.	275	1,34	1,145	,253
		1,29		
Frustration au travail/ Frustration changt. org.	275	2,33	3,101	,002
		2,14		
Sympathie au travail/ Sympathie changt. org.	275	2,42	12,315	,000
		1,62		
Fierté au travail/ Fierté changt. org.	274	1,73	13,172	,000
		1,83		
Joie au travail/Joie changt. org.	270	1,63	18,791	,000
		1,53		
Désespoir au travail/ Désespoir changt. org.	275	1,45	-,239	,811
		1,46		
Empathie au travail/ Empathie changt. org.	272	2,15	8,850	,000
		1,62		
Déception au travail/ Déception changt. org.	275	2,02	-,885	,344
		2,07		
Compassion au travail/ Compassion changt. org.	275	2,12	8,510	,000
		1,63		
Envie au travail/ Envie changt. org.	274	1,52	5,684	,000
		1,29		
Stress au travail/ Stress changt. org.	267	1,63	5,543	,000
		1,53		

Le tableau 4.23 montre les émotions qui obtiennent des statistiques non significatives telles que la colère, la tristesse, le dégoût, la honte, la méfiance, l'indignation, l'indifférence, la jalousie, l'humiliation, le désespoir et la déception.

Tableau 4.23
Comparaison des moyennes appariées des émotions au travail et
des émotions durant le changement organisationnel
(statistiques non significatives)

Émotions	n	M	t-test	sig
La colère au travail/ colère changt. org.	274	1,87	1,672	,096
		1,78		
Tristesse au travail/ Tristesse changt. org.	274	1,63	1,943	,053
		1,53		
Dégout au travail/ Dégout changt.org.	274	1,58	0,470	,639
		1,55		
Honte au travail/ Honte changt.org.	272	1,31	0,00	1,000
		1,31		
Méfiance au travail/ Méfiance changt.org.	277	2,13	-1,032	,303
		2,20		
Indignation au travail/ Indignation changt.org	274	1,69	-1,188	,236
		1,75		
Indifférence au travail/ Indifférence changt.org	273	1,90	0,052	,959
		1,89		
Jalousie au travail/ Jalousie changt.Org	273	1,27	1,845	,066
		1,21		
Humiliation au travail/ Humiliation changt.org	275	1,34	1,145	,253
		1,29		
Désespoir au travail/ Désespoir changt.org	275	1,45	-0,239	,811
		1,46		
Déception au travail/ Déception changt.org	275	2,02	-0,885	,377
		2,07		

Au tableau 4.24, nous avons retenu seulement les seize émotions qui obtiennent des statistiques significatives. Il y a neuf émotions positives et sept négatives. Toutes les moyennes ont diminué durant les changements, seule la moyenne de la peur a augmenté.

Tableau 4.24
Comparaison des moyennes appariées des émotions (/stress) au travail
et des émotions (/stress) durant le changement organisationnel

Émotions	n	M	t-test	sig
Peur au travail/Peur changt. org.	274	1,24	-4,297	,000
		1,43		
Joie au travail/Joie changt. org.	270	3,13	18,791	,000
		1,80		
Espoir au travail/ Espoir changt.org.	270	2,46	5,872	,000
		2,09		
Surprise au travail/ Surprise changt. org.	274	2,03	2,879	,004
		1,86		
Plaisir au travail/ Plaisir changt.org.	272	3,08	18,598	,000
		1,83		
Satisfaction au travail/ Satisfaction changt.org.	272	3,10	15,916	,000
		1,99		
Confiance au travail/ Confiance changt. org.	274	3,20	15,832	,000
		2,05		
Ennui au travail/ Ennui changt. org.	276	1,96	4,311	,000
		1,70		
Embarras au travail/ Embarras changt. org.	275	1,49	2,531	,012
		1,38		
Frustration au travail/ Frustration changt.org.	275	2,33	3,101	,002
		2,14		
Sympathie au travail/ Sympathie changt.org.	275	2,42	12,315	,000
		1,62		
Fierté au travail/ Fierté changt. org.	274	2,73	13,172	,000
		1,83		
Empathie au travail/ Empathie changt.org.	272	2,15	8,850	,000
		1,62		
Compassion au travail/ Compassion changt. org.	275	2,12	8,510	,000
		1,63		
Envie au travail/ Envie changt. org.	272	1,52	5,684	,000
		1,29		
Souffrance au travail/ Souffrance changt.org.	271	1,39	2,275	,024
		1,28		

Émotions	n	M	t-test	sig
Stress au travail/ Stress changt.org.	267	2,73	5,543	,000
		2,35		

4.5 La détresse psychologique

Pour mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'échelle de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14) qui a été développée à partir du *Psychiatric Symptoms Index- PSI d'Ilfeld (1976)*. C'est la question 35 qui correspond à cette échelle et elle se présente sous forme d'énoncés touchant divers aspects de la démoralisation avec quatre catégories de réponses : jamais, de temps en temps, assez souvent et très souvent. À souligner, Santé Québec utilise la valeur 26,2 comme seuil pour identifier la population québécoise à symptomatologie élevée.

Le tableau 4.25 révèle que 57,6% des individus de notre compagnie X ne manifestent pas de présence des symptômes de détresse psychologique, que 42,4 % montrent la présence des symptômes de détresse psychologique, élevée (21,2%) et très élevée (21,2%). L'indice est très élevé, si on compare ces données à celles de la population du Québec.

Tableau 4.25
Indice de détresse psychologique

Indice de la détresse	n	%	% cumulatif
Très Faible	62	18,8	18,8
Faible	79	23,9	42,7
Modéré	49	14,8	57,6
Élevé	70	21,2,	78,8
Très Élevé	70	21,2	100
Total	330	100	

4.6 L'anxiété (BAI)

Le tableau 4.26 mesure la gravité de l'anxiété dans notre échantillon. En effet, 66,1 % des personnes de notre échantillon ne présentent pas de symptômes de l'anxiété, alors que 27%, c'est-à-dire 89 personnes, ont une anxiété légère et 8 % ont une anxiété allant de moyenne à sévère, ce qui n'est pas négligeable, d'autant moins il y a 6 cas d'anxiété sévère.

Tableau 4.26
La gravité de l'anxiété (%)

Indice global (0-63)	n	%
Pas de symptôme (0-7)	218	66
Anxiété légère (8-15)	89	27
Anxiété moyenne (16-25)	17	5,2
Anxiété sévère (26-63)	6	1,8

4.7 Perception des résultats du changement sur la vie au travail

Le tableau 4.27 présente la fréquence des personnes qui ont répondu à la question 46 sur leur perception de l'impact du changement organisationnel. La question était la suivante: Veuillez indiquer le chiffre qui décrit le mieux votre opinion sur les effets des changements organisationnels que vous avez vécus dans les 12 derniers mois dans votre organisation. De quelle façon percevez-vous les résultats des changements organisationnels survenus au cours de la dernière année par rapport à votre travail aujourd'hui? La réponse 1 signifie bien pire, 2 pire, 3 aucun changement, 4 mieux et 5 beaucoup mieux.

1	2	3	4	5
Bien pire	Pire	Aucun changement	Mieux	Beaucoup mieux

Comme le tableau 4.27 l'indique, d'une façon générale, les employés ont une perception négative des résultats des changements. En effet, ceux-ci sont perçus comme ayant des effets négatifs sur la qualité des produits, sur la sécurité de l'emploi, sur la participation aux décisions, sur la qualité du leadership, sur la coopération, sur la contribution de l'organisation pour l'innovation, sur la communication et sur le travail d'équipe. Le changement a surtout un effet négatif sur le moral du personnel. Cette variable a la moyenne la plus basse (voir tableau 4.27) Cependant, le changement a un effet légèrement positif sur l'implication au travail. D'ailleurs, cette variable a la moyenne la plus élevée.

Tableau 4.27
Tableau des fréquences Q46

Q 46 De quelle façon percevez-vous les résultats des changements organisationnels survenus au cours de la dernière année par rapport à votre travail aujourd'hui ?	n	M
La qualité des produits et services	331	2,76
Votre sécurité d'emploi	332	2,52
Votre participation aux décisions qui auront un effet sur votre travail	332	2,70
La qualité du leadership à travers toute l'organisation	332	2,35
La coopération entre les employés	332	2,81
La possibilité de vous impliquer dans du travail qui vous plait	331	2,90
La contribution de l'organisation pour l'innovation	332	2,78
Le moral des gens qui travaillent dans cette organisation	332	2,04
Une communication franche et honnête	332	2,52
Le travail d'équipe entre les membres du personnel	331	2,79

4.8 Les tableaux de corrélation

4.8.1 Corrélation entre le changement et les émotions

Pour vérifier notre première hypothèse (H1 : les changements organisationnels impliquent plusieurs émotions), nous avons testé la corrélation entre le changement et

les 27 émotions (question 90). Nous n'avons trouvé aucune corrélation entre le changement et ces émotions (voir tableau 4.28).

Nous avons également testé la relation entre les émotions et les deux variables : explication du changement (H4: l'explication du changement a une corrélation positive avec les émotions) et compréhension du changement (H5 : la compréhension du changement a une corrélation positive avec les émotions).

Le tableau 4.28 indique les résultats de ces tests. Ainsi, quatre émotions n'ont pas de corrélations significatives ; 23 autres émotions sont corrélées avec une seule dimension, la compréhension du changement ; et 14 émotions sont corrélées avec les deux dimensions, explication et compréhension du changement.

Tableau 4.28
Corrélations entre les émotions et changement / l'explication et la compréhension du changement

Les émotions	Changement organisationnel	Explication du changement	Compréhension du changement
Peur	-,030	-,115	,104
Surprise	,083	-,033	-,021
Empathie	,053	-,044	-,020
Envie	-,019	-,055	,028
Colère	,011	-,159**	,258**
Tristesse	-,004	-,105	,157**
Joie	-,016	,084	-,182**
Dégoût	,001	-,223**	,237**
Espoir	,051	,018	-,121*
Plaisir	,038	,096	-,141*
Souffrance	,052	-,147*	,202**
Honte	,053	-,198**	,198**
Satisfaction	,014	,093	-,205**

Les émotions	Changement organisationnel	Explication du changement	Compréhension du changement
Confiance	,076	,124*	-,261**
Méfiance	,064	-,134*	,214**
Indignation	-,029	-,206**	,191**
Ennui	-,023	-,136*	,146*
Indifférence	-,019	-,154**	,247**
Jalousie	,037	-,124*	,165**
Embarras	,027	-,016	,123*
Humiliation	-,020	-,120*	,135*
Frustration	,009	-,130*	,250**
Sympathie	,018	,029	-,131*
Fierté	,055	,104	-,191**
Désespoir	,021	-,136*	,207**
Déception	,030	-,121*	,226**
Compassion	,039	-,044	-,187**
Stress	0,72	-,123*	,217**

**Corrélations sont significatives au niveau 0,01 (bilatéral).

*Corrélations sont significatives au niveau 0,05 (bilatéral).

Le tableau 4.29 indique quatre émotions qui n'ont pas de corrélations significatives : la peur, la surprise, l'empathie et l'envie. Cela veut dire que le fait d'expliquer ou non le changement n'a aucun lien avec ces émotions. De la même façon, le fait que les travailleurs comprennent ou non les changements n'a pas de lien avec sur ces quatre émotions.

Tableau 4.29
Corrélations non significatives entre les émotions et l'explication
et la compréhension du changement

Les émotions	Explication du changement	Compréhension du changement
Peur	-,115	,104
Surprise	-,033	-,021
Empathie	-,044	-,020
Envie	-,055	,028

Le tableau 4.30 présente les émotions qui ont des corrélations significatives. En effet, quatorze émotions sont corrélées avec l'explication et la compréhension du changement et 23 autres sont corrélées seulement avec la compréhension du changement.

La confiance est la seule émotion positive qui est corrélée avec l'explication et la compréhension du changement. La corrélation avec l'explication du changement est positive et faible. Mais la corrélation avec le deuxième variable est plus significative. Cela veut dire que lorsqu'on explique les motifs du changement, les gens sont plus confiants. Également, lorsqu'on comprend les objectifs du changement, cela augmente la confiance des employés.

Les émotions qui sont corrélées avec les deux variables explication et compréhension du changement sont : la colère, le dégoût, la souffrance, la honte, la confiance, la méfiance, l'indignation, l'ennui, l'indifférence, la jalousie, l'humiliation, la frustration, le désespoir et enfin la déception. Toutes ces émotions sont négatives.

Les corrélations de ces émotions négatives sont toutes négatives avec la variable explication du changement et positives avec la variable compréhension du changement. Cela signifie qu'il y a moins d'émotions négatives lorsqu'on explique

les motifs du changement et lorsque les travailleurs en comprennent les objectifs.

Il y a une corrélation négative entre la colère, la souffrance, la honte, l'indignation, l'ennui, l'indifférence, la jalousie, la méfiance, l'humiliation, la frustration, le désespoir, la déception et l'explication du changement. Cela signifie qu'il y a moins de colère, de souffrance, de honte, d'indignation, d'ennui, d'indifférence, de jalousie, de méfiance, d'humiliation, de frustration, de désespoir et de déception si l'organisation explique les motifs du changement. La corrélation est cependant positive entre ces émotions et la compréhension du changement. Cela veut dire que lorsque les travailleurs comprennent les changements, ils ressentent moins ces émotions négatives.

Certaines émotions sont corrélées seulement avec la variable compréhension du changement. Elles sont plus nombreuses que celles corrélées avec l'explication du changement. La variable compréhension est donc la plus pertinente, ce qui indique que les agents de changement doivent non seulement expliquer les motifs des changements, mais ils doivent surtout s'assurer que les travailleurs ont bien compris les objectifs de ces changements.

Tableau 4.30
Corrélation entre les émotions, le stress et les deux variables :
explication et compréhension du changement

Les émotions/stress	Explication du changement	Compréhension du changement
Colère	-,159**	,258**
Tristesse		,157**
Joie		-,182**
Dégoût	-,223**	,237**
Espoir		-,121*
Plaisir		-,141*
Souffrance	-,147*	,202**
Honte	-,198**	,198**
Satisfaction		-,205**
Confiance	,124*	-,261**
Méfiance	-,134*	,214**
Indignation	-,206**	,191**
Ennui	-,136*	,146*
Indifférence	-,154**	,247**
Jalousie	-,124*	,165**
Embarras		,123*
Humiliation	-,120*	,135*
Frustration	-,130*	,250**
Sympathie		-,131*
Fierté		-,191**
Désespoir	-,136*	,207**
Déception	-,121*	,226**
Compassion		-,187**
Stress	-,123*	,217**

**Corrélations sont significatives au niveau 0,01 (bilatéral).

*Corrélations sont significatives au niveau 0,05 (bilatéral).

4.8.2 Corrélation entre le changement et le stress

Afin de vérifier notre deuxième hypothèse (H2 : les changements organisationnels occasionnent du stress chez les travailleurs), nous avons testé la corrélation entre les changements et le stress (question 90). Nous n'avons pas trouvé de corrélation entre ces deux variables (voir tableau 4.28).

Nous avons également testé la relation entre les changements et la détresse psychologique. Nous n'avons pas trouvé non plus de relation entre ces variables (voir tableau 4.31).

Tableau 4.31
Corrélation entre le changement et le stress, la détresse et l'anxiété

Les variables	Changement organisationnel	Explication du changement	Compréhension du changement
Stress (Q90)	,72	-,123*	,217**
Détresse psychologique (Q35)	,039	-,089	,162**
Anxiété	,067	-,128*	,128*

**Corrélations sont significatives au niveau 0,01 (bilatéral).

*Corrélations sont significatives au niveau 0,05 (bilatéral).

Pour tester nos hypothèses six (H6 : l'explication du changement organisationnel a une corrélation négative avec le stress) et sept (H7 : la compréhension du changement organisationnel a une corrélation négative sur le stress), nous avons testé le stress (Q 68) avec les deux variables : explication et compréhension du changement (voir tableau 4.28). Nous avons également testé la détresse et ces deux variables.

Nous avons trouvé une corrélation faible et négative entre le stress et l'explication du changement (voir tableau 4.31). Cependant, nous n'avons pas trouvé de corrélation entre la détresse et la variable explication du changement.

Cependant, nous avons observé une corrélation plus significative entre le stress et la compréhension du changement (voir tableau 4.31). Cela veut dire qu'il y a moins de

stress lorsqu'on explique les changements et lorsque les travailleurs en comprennent les objectifs. Nous avons aussi trouvé une faible corrélation positive entre la détresse et la compréhension du changement. Dans ce cas, notre hypothèse sept est vérifiée.

En général, nos résultats indiquent qu'il ne suffit pas d'expliquer les motifs du changement pour réduire le stress. Il faut surtout que les travailleurs comprennent les objectifs de ces changements. C'est en fait la variable compréhension du changement qui est la plus pertinente.

4.8.3 Corrélation entre le changement et l'anxiété

Afin de tester nos hypothèses trois (H3 : les changements organisationnels occasionnent de l'anxiété chez les travailleurs de l'organisation X), huit (H8 : l'explication du changement a une corrélation négative avec l'anxiété) et neuf (H9 : la compréhension du changement a une corrélation négative avec l'anxiété), nous avons testé d'abord la corrélation entre le changement organisationnel et l'anxiété. Nos résultats indiquent qu'il n'y a pas de corrélation entre l'anxiété et le changement (voir tableau 4.31).

Ensuite, nous avons testé la corrélation entre l'anxiété et l'explication du changement (H8). Nos résultats indiquent une faible corrélation négative entre ces deux dimensions. Cela veut dire que les travailleurs sont moins anxieux lorsque l'organisation explique les motifs du changement.

Enfin, nous avons testé la relation entre l'anxiété et la compréhension du changement. Nos résultats montrent une faible corrélation positive entre ces deux dimensions (voir tableau 4.31). Cela veut dire que lorsque les travailleurs comprennent les changements, ils sont moins d'anxieux. Ainsi, il y a moins d'anxiété lorsque le changement est expliqué et lorsque les personnes comprennent également les objectifs de ces changements.

4.9 Analyses factorielles

Nous présentons dans cette partie les résultats découlant des analyses factorielles portant sur les émotions au travail et des émotions durant le changement organisationnel. L'analyse factorielle étant une méthode statistique permettant l'agrégation des données, donc elle nous permettra de regrouper un ensemble de variables dans un ensemble plus petit. Généralement, nous allons regrouper en un même facteur tous les énoncés dont la corrélation avec un facteur est supérieure à 0,45 (Huot, 2003). À partir des analyses factorielles nous pouvons faire la moyenne pondérée des énoncés de chacun des facteurs et créer une variable composite.

C'est à partir de la question 90 (soit les énoncés 90.1 à 90.27) que nous allons faire les analyses factorielles portant sur les émotions durant les changements organisationnelles. Les résultats de cette première analyse fournis par SPSS montrent que plusieurs énoncés étaient fortement et positivement corrélés avec cinq facteurs. Cependant, nous avons dû retirer l'énoncé 90.16 et 90.27 (ces derniers composent le facteur 5), car il n'y a pas de corrélation entre ces deux facteurs. Également, nous avons retiré les énoncés 90.17 et 90.21 parce que ces derniers étaient positivement corrélés à deux facteurs. De même, nous avons retiré l'énoncé 90.7 car sa contribution était faible partout. La seconde analyse factorielle a donné lieu à quatre facteurs. Encore une fois, il y a un énoncé qui était fortement et positivement corrélés à plusieurs facteurs, nous avons donc retiré ce facteur (90.5). Nous avons refait l'analyse factorielle et donc nous avons obtenu une factorielle à trois facteurs. Nous avons décidé d'épurer nos énoncés et de ne garder que les énoncés qui ont une corrélation supérieure à 0,75. Donc nous avons perdu les énoncés suivants : 90.1 ; 90.6 ; 90.9 ; 90.10 ; 90.15 ; 90.18 ; 90.23. Le tableau 4.32 présente les résultats de notre dernière (quatrième) analyse factorielle sans ces derniers énoncés.

Tableau 4.32
Résultats de l'analyse factorielle des émotions durant le changement
organisationnel

N0 de l'énoncé	Émotions positives	Émotions négatives
90.4 (la joie)	,862	
90.8 (Plaisir)	,893	
90.11 (Satisfaction)	,929	
90.12 (Confiance)	,857	
90.13 (Méfiance)		,846
90.14 (Indignation)		,875
90.19 (Humiliation)		,723
90.20 (Frustration)		,831
90.22 (Fierté)	,846	
90.25 (Déception)		,839

Il est important de noter que le premier facteur (celui des émotions positives, énoncés : 90.4 ; 90.8 ; 90.11 ; 90.12 ; 90.22) capte 40 % de la variance. Le deuxième facteur (celui des émotions négatives, énoncés : 90.13 ; 90.14 ; 90.19 ; 90.20 ; 90.25) capte 33 % de la variance. Ces deux facteurs captent 73 % de la variance totale cumulée.

À partir des analyses factorielles, nous avons créé les variables composites (Vcomp1 et Vcomp2) et cela par une simple moyenne arithmétique des scores. L'étape qui s'ensuit consiste à faire des analyses de régression simple afin de tester la relation de dépendance entre nos variables.

4.10 Analyses de régression

Afin de tester notre quatrième et notre cinquième hypothèse, nous allons faire des

analyses de régression.

Notre hypothèse 4 stipule que l'explication du changement a une corrélation positive avec les émotions.

D'abord, nous avons testé la relation entre notre variable explication du changement (Q.87) et nos deux variables composites (Vcomp1 = aux émotions positives et Vcomp2 = aux émotions négatives).

Les résultats SPSS montrent que la relation est statistiquement non significative entre la variable explication du changement et la variable émotions positives ($F= 2,175$; $p= ,116$). De même, nos résultats de l'analyse statistique indique que la relation est significative entre la variable explication du changement et la variable émotions négatives ($F= 4,539$; $p=0,11$).

Cela veut dire que notre hypothèse est partiellement vérifiée. Le tableau 4.33 présente les résultats de nos analyses de régression concernant l'effet de l'explication des changements sur les émotions positives et négatives. Ces résultats montrent que l'explication du changement va avoir des effets sur les émotions négatives et non pas sur les émotions positives.

Tableau 4.33
Analyse de régression variable explication des changements et émotions

Variables	F	P
Vcomp1 / explication des changements	2,175	,116
Vcomp2 / explication des changements	4,539	,011

Notre hypothèse 5 stipule que la compréhension du changement a une corrélation

positive avec les émotions.

Nous avons testé la relation entre notre variable compréhension du changement (Q.88) et nos deux variables composites (Vcomp1 = aux émotions positives et Vcomp2 = aux émotions négatives).

Les résultats SPSS montrent que la relation est statistiquement significative entre ces variables. En effet, la relation est statistiquement positive entre la compréhension du changement et la variable émotions positives ($F= 7,571$; $p= ,001$). Également, la relation est statistiquement positive entre la compréhension du changement et la variable émotions négative ($F= 9,575$; $p= ,000$). Donc, notre hypothèse cinq se vérifie. Le tableau 4.34 présente les résultats de nos analyses de régression concernant l'effet de la compréhension du changement sur les émotions. Ces résultats démontrent que la compréhension du changement va avoir des effets sur les émotions positives et négatives.

Tableau 4.34
Analyse de régression variable compréhension du changement sur les émotions

Variables	F	P
Vcomp1 / compréhension du changement	7,571	,001
Vcomp2 / compréhension du changement	9,575	,000

4.11 Vérification des hypothèses

Hypothèse 1 : les changements organisationnels impliquent plusieurs émotions au travail. Cette hypothèse est confirmée.

En effet, nos résultats (voir tableau 4.5) montrent que les périodes de changement sont des périodes émotives où les travailleurs ressentent à la fois des émotions

positives et négatives. Nos résultats montrent également que 50% des émotions ressenties durant le changement sont positives et les autres 50% sont des émotions négatives (voir tableau 4.7 et 4.12).

Hypothèse 2 : Les changements organisationnels occasionnent du stress chez les travailleurs.

Cette hypothèse est partiellement vérifiée. Nos résultats indiquent (voir tableau 4.22) que les moments où s'effectuent les changements sont des périodes stressantes. Cependant, d'après nos résultats, les travailleurs ressentent moins de stress durant les périodes de changement (voir tableau 4.22). En effet, ce tableau montre que la moyenne du stress a diminué durant les changements organisationnels. Cela nous indique que dans l'organisation X, les travailleurs sont plus stressés par le travail que par les changements organisationnels. Lorsque nous avons testé le lien entre les changements organisationnels et la détresse psychologique, nous n'avons pas trouvé non plus de corrélation significative entre ces deux variables.

Hypothèse 3 : Les changements organisationnels occasionnent de l'anxiété chez les travailleurs de l'organisation X. Cette hypothèse ne se vérifie pas.

En effet, dans le cas de l'organisation X, nous n'avons pas trouvé de lien entre les changements organisationnels et l'anxiété. En effet, nous avons testé la corrélation entre les changements et l'anxiété, mais les résultats ne sont pas statistiquement significatifs entre ces deux variables (voir tableau 4.31).

Hypothèse 4 : L'explication du changement a une corrélation positive avec les émotions.

Cette hypothèse (H4) est partiellement vérifiée. En effet, les résultats indiquent qu'il

y a une corrélation entre l'explication du changement et certaines émotions au travail (voir tableau 4.30).

Au total, l'explication du changement est corrélée avec quatorze émotions parmi les 27 testées (voir tableau 4.30). Parmi ces 14 émotions, il y a seulement une émotion positive, la confiance. Cela signifie qu'il y a moins d'émotions négatives lorsqu'on explique les motifs du changement, notamment, moins de colère, de dégoût, de souffrance, de honte, de défiance, d'indignation, d'ennui, d'indifférence, de jalousie, d'humiliation, de frustration, de désespoir et de déception. Il y a aussi plus de confiance lorsqu'on explique les motifs de changement.

Également, les résultats de nos analyses de régression (voir tableau 4.33) indiquent que l'explication du changement va avoir des effets sur les émotions négatives et non pas sur les émotions positives.

Hypothèse 5 : La compréhension du changement a une corrélation positive avec les émotions.

Cette hypothèse se vérifie aussi en partie. En effet, nous avons trouvé plusieurs corrélations entre la compréhension du changement et des émotions positives et négatives. Au total, la compréhension est corrélée avec 23 émotions parmi les 27 testées (voir tableau 4.30). La compréhension du changement n'est pas corrélée uniquement avec les émotions suivantes : la peur, la surprise, l'empathie et l'envie (voir tableau 4.28). D'ailleurs, ces quatre émotions ont des statistiques non significatives et le fait de comprendre ou non les objectifs des changements ne les affectent pas vraiment.

Également, les résultats de nos analyses de régression (voir tableau 4.34) indiquent que l'explication du changement va avoir des effets sur les émotions positives et

négatives.

Hypothèse 6 : L'explication du changement a une corrélation négative avec le stress. Notre hypothèse H6 se vérifie en partie. En effet, nos résultats indiquent une corrélation négative entre le stress et l'explication du changement. Cela signifie qu'il y a moins de stress lorsque l'entreprise explique le changement. Cependant, nos résultats montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre la détresse psychologique et l'explication du changement. Alors, le fait d'expliquer ou non le changement n'influence pas le niveau de détresse psychologique.

Hypothèse 7: La compréhension du changement a une corrélation négative avec le stress.

En ce qui concerne notre hypothèse H7, elle se vérifie. En effet, nous avons trouvé une corrélation positive entre le stress et la compréhension du changement (voir tableaux 4.34 et 4.35). Il y a également une corrélation positive entre la détresse et la compréhension du changement (voir tableau 4.31). Alors, il y a moins de stress et détresse psychologique lorsque les travailleurs comprennent les objectifs du changement.

Hypothèse 8 : L'explication du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété.

Cette hypothèse se vérifie. En effet, nous avons trouvé une corrélation négative et faible entre l'anxiété et l'explication du changement. Cela veut dire que l'explication du changement peut réduire l'anxiété chez les travailleurs de l'entreprise X (voir tableau 4.31).

Hypothèse 9: La compréhension du changement organisationnel a une corrélation

négative avec l'anxiété.

Cette hypothèse se vérifie également. En effet, la corrélation est positive entre la compréhension du changement et l'anxiété. C'est donc dire que la compréhension du changement permet de réduire l'anxiété.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Le présent chapitre vise à discuter les résultats obtenus pour chacune de nos hypothèses. Par la suite, nous expliquerons la signification de quelques émotions qui se manifestent durant les changements organisationnels. Puis, nous discuterons les limites de notre recherche et les avenues de la recherche. Après, nous discuterons les implications pour les organisations (nous essayons entre autre de répondre à la question suivant : qu'est ce que les gestionnaires doivent faire différemment étant donné les résultats de cette recherche !) Enfin, Nous discuterons les limites et les avenues de recherche.

5.1 Discussion des résultats

Les résultats des analyses statistiques présentés dans le chapitre IV permettent d'appuyer certaines des hypothèses formulées au chapitre II. En effet, nous sommes en mesure de constater que le changement organisationnel est corrélé avec plusieurs émotions positives et négatives.

Plus précisément, cette étude a permis de confirmer quatre hypothèses de recherches, à savoir H1, H7, H8 et H9. Les hypothèses H2, H 4, H5 et H6 se vérifient mais partiellement. Cependant, seule l'hypothèse H3, qui stipule les changements organisationnels ont une corrélation avec l'anxiété, n'a pas été vérifiée.

Les principaux résultats de cette recherche sont donc les suivants :

Résultats 1 : Les résultats de notre recherche indiquent que les émotions les plus ressenties au travail sont des émotions positives (voir tableau 4.3). En effet, 80 % d'entre elles sont positives et 20 % sont négatives. Cela veut dire que les travailleurs

expriment de la confiance, de la satisfaction, de la joie, du plaisir, de la fierté, de l'espoir, de la sympathie et de la compassion au travail (voir tableau 4.3). Ces résultats viennent appuyer les propos de certains auteurs qui considèrent le travail comme source de plaisir (Dejours, 1993 ; Thévenet, 2000) et ayant des effets vitaminiques (Warr, 1987). D'autres auteurs (Roussillon, 2003) considèrent que les émotions au travail dépassent de loin les seules émotions de base et couvrent un plus large éventail.

La conclusion qu'on peut tirer, c'est que les émotions sont bien présentes dans le contexte du travail et que les travailleurs ne les laissent pas à la porte de l'organisation en entrant. Par conséquent, les gestionnaires ont intérêt à les prendre en considération, car elles sont vraiment présentes et influentes au travail. Dès lors, il est impossible de les éradiquer des situations de travail (Roussillon, 2003).

Résultats 2 : Plusieurs chercheurs (Kiefer 2002a et 2002b ; Carr, 2001 ; Mossholder et al. 2000) soulignent que les changements organisationnels sont des périodes très émotives. En ces moments-là, les émotions sont d'ailleurs plus intenses et plus fréquentes (Kiefer, 2002a et 2002b ; Mossholder et al. 2000). En effet, les individus ont besoin de leurs émotions afin de s'adapter aux changements organisationnels. D'après Morin (1996), les émotions et le stress sont les deux types de réponses de l'individu à une demande d'adaptation. D'ailleurs, nos résultats rejoignent ceux de la littérature sur le sujet qui indique que les périodes de changement sont des périodes émotives. En effet, les travailleurs de l'organisation X ressentent plusieurs émotions durant les périodes de changement (voir tableau 4.6). Nos résultats montrent également que 50 % des émotions ressenties durant ces périodes sont positives (voir tableau 4.7) et les autres 50% sont des émotions négatives (4.11). Cependant les premières émotions ressenties sont deux négatives : la méfiance et la frustration. Si nous comparons ces résultats aux émotions au travail (voir tableau 4.2), nous pouvons constater que les émotions négatives vont plus que doubler quand il est fait

référence aux changements organisationnels. Nous pouvons remarquer que les deux émotions négatives ressenties au travail (la méfiance et la frustration) sont toujours présentes durant les changements organisationnels. Cependant, elles changent de position. Elles se classent respectivement en première et en deuxième position alors qu'elles se situaient en neuvième et en huitième position. Également, leurs moyennes respectives augmentent. Cela signifie que les émotions négatives sont devenues plus intenses durant les changements organisationnels.

Nous voulons clarifier un fait. Si les émotions négatives ont plus que doublé durant les changements organisationnels, cela ne veut pas dire qu'il faut les retarder ou qu'il existe nécessairement une résistance aux changements. En effet, une telle simplification peut avoir des impacts négatifs sur la gestion du changement (Kiefer, 2000b). D'après Kiefer toujours, l'expression d'émotions peut nous faire comprendre que les événements qui sont en cours, dans ce cas-ci les changements, sont importants dans notre vie et pour notre identité. Subséquemment, si les changements ne provoquent pas d'émotions, qu'elles soient positives ou négatives, cela peut vouloir dire que ces changements ne sont pas importants pour les travailleurs.

Il ne faut pas non plus considérer les émotions négatives comme des résistances au changement (Paterson et Härtel, 2002 ; Kiefer, 2002a ; Kiefer, 2002b) ou comme ayant des résultats seulement négatifs (Hess, 2003). En effet, comme nous l'avons expliqué dans notre cadre théorique, les émotions sont des réponses ou des manifestations normales pour s'ajuster au changement et elles ne sont donc pas des réponses irrationnelles de la part des employés (Härtel et Zerbe, 2002). Les émotions négatives ont une fonction vitale et nécessaire au succès du changement. D'ailleurs, Kiefer (2002b) suggère de bien les comprendre et de les prendre au sérieux. Elles peuvent avoir tout à la fois des conséquences positives ou négatives pour l'individu comme pour l'organisation (Hess, 2003).

En résumé, on peut dire que nos résultats ressemblent en partie à ceux de Kiefer (2002a). En effet, celle-ci a trouvé que les émotions les plus ressenties durant le changement organisationnel sont positives et négatives. La première émotion observée, la joie, était positive. Elle était suivie par des émotions négatives la peur, puis la colère et la frustration. Venait ensuite la cinquième qui était positive (voir tableau 1.8). Dans notre cas, la première émotion était négative, c'était la méfiance. En effet, les résultats de Kiefer (2002a) sont un peu différents des nôtres. C'est qu'elle a étudié un type particulier de changement, la fusion, alors que, dans notre cas, nous avons étudié le changement d'une façon plus générale.

Nos résultats indiquent également que les changements sont perçus comme ayant des résultats négatifs sur la vie au travail (voir tableau 4.27). En effet, les travailleurs perçoivent les résultats des changements comme négatifs surtout pour le moral. Cependant, ils peuvent avoir un peu des conséquences positives, surtout sur la possibilité de s'impliquer dans le travail. Les changements sont aussi perçus comme négatifs sous plusieurs aspects : la qualité des produits et services, la sécurité d'emploi, la participation aux décisions, la qualité du leadership, la coopération entre les employés, la contribution de l'organisation à l'innovation, une communication franche et honnête et le travail d'équipe entre les membres du personnel. À vrai dire, cette perception négative des résultats à l'égard du changement peut en entraver le processus.

Résultats 3 : La littérature sur le changement organisationnel affirme également que les périodes de changement sont des périodes très stressantes (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992). Aussi, nos résultats indiquent (voir tableau 4.22) que les moments où s'effectuent les changements sont des périodes stressantes. Ils ne sont pas différents de ce que la littérature indique sur le changement organisationnel. Cependant, d'après nos résultats, les travailleurs ressentent moins de stress durant les périodes de changement (voir tableau 4.22). En effet, ce tableau montre que la moyenne du stress

a diminué durant les changements organisationnels. Cela veut dire que dans l'organisation X, les travailleurs sont plus stressés par le travail que par les changements organisationnels. Lorsque nous avons testé le lien entre les changements organisationnels et la détresse psychologique, nous n'avons pas trouvé non plus de corrélation significative entre ces deux variables.

Un point important, que nous voulons soulever et qui peut expliquer tout cela, c'est que le niveau de détresse psychologique est déjà très élevé (42,4%) dans cette organisation. En effet, si nous comparons ce pourcentage à l'indice de détresse psychologique de la population québécoise, de 15 ans et plus, qui vivait un niveau élevé de détresse psychologique à 20,09 % (en 1998), nous voyons bien l'ampleur de la problématique et l'urgence d'agir. En fait, il importe peu qu'il y ait des changements ou qu'il n'y en ait pas, le niveau de stress est constamment élevé dans l'organisation X. (Changement et stress).

Résultats 4 : Nos résultats indiquent qu'il y a une corrélation entre l'explication du changement et certaines émotions au travail (voir tableau 4.30).

Au total, l'explication du changement est corrélée avec quatorze émotions parmi les 27 testées (voir tableau 4.30). Parmi ces 14 émotions, il y a seulement une émotion positive, la confiance. Cela signifie qu'il y a moins d'émotions négatives lorsqu'on explique les motifs du changement, notamment, moins de colère, de dégoût, de souffrance, de honte, de défiance, d'indignation, d'ennui, d'indifférence, de jalousie, d'humiliation, de frustration, de désespoir et de déception. Il y a aussi plus de confiance lorsqu'on explique les motifs de changement. Nous expliquerons la signification de chacune de ces émotions à la fin de ce chapitre.

Aussi nos résultats montrent que la compréhension du changement a une corrélation positive avec les émotions. En effet, nous avons trouvé plusieurs corrélations entre la

compréhension du changement et des émotions positives et négatives. Au total, la compréhension est corrélée avec 23 émotions parmi les 27 testées (voir tableau 4.30). La compréhension du changement n'est pas corrélée uniquement avec les émotions suivantes : la peur, la surprise, l'empathie et l'envie (voir tableau 4.28). D'ailleurs, ces quatre émotions ont des statistiques non significatives et le fait de comprendre ou non les objectifs des changements ne les affectent pas vraiment.

Résultats 5 : Nos résultats indiquent aussi qu'il y a une corrélation négative entre le stress et l'explication du changement. Cela signifie qu'il y a moins de stress lorsque l'entreprise explique le changement. Cependant, nos résultats montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre la détresse psychologique et l'explication du changement. Alors, le fait d'expliquer ou non le changement n'a pas de corrélation avec la détresse psychologique.

Également, nous avons trouvé une corrélation positive entre le stress et la compréhension du changement (voir tableaux 4.34 et 4.35). Il y a également une corrélation positive entre la détresse et la compréhension du changement (voir tableau 4.31). Alors, il y a moins de stress et détresse psychologique lorsque les travailleurs comprennent les objectifs du changement.

Un point important qu'il faut expliquer, c'est que dans cette organisation, le niveau de détresse psychologique est déjà très élevé 42,4% (voir tableau 4.25). Si nous comparons ce pourcentage à l'indice de détresse psychologique de la population québécoise, de 15 ans et plus et qui vit un niveau élevé de détresse psychologique à 20,09 % (en 1998), nous ne pouvons que confirmer l'ampleur de la problématique et l'urgence d'agir. En somme, qu'il y ait ou non des changements, le niveau de stress est très élevé dans cette organisation.

La littérature sur les changements organisationnels accorde une importance

considérable au stress durant les changements. Cependant, il n'y a que bien peu d'études qui traitent des émotions durant les changements. Toutefois, comme nous pouvons le voir concrètement dans le cas de l'organisation X, le stress peut très bien être déjà présent dans une organisation et à un niveau très élevé sans qu'il y ait de lien à établir avec la présence ou non du changement. Alors, il ne faut pas occulter les émotions pendant les périodes de changement et s'intéresser uniquement au stress. En effet, d'après nos résultats, il faut comprendre qu'une bonne gestion du changement doit avant tout prendre en considération les émotions au travail. Nous avons réussi à montrer qu'il existe un lien ou une corrélation significative entre l'explication, la compréhension du changement et les émotions. En conséquence, une véritable gestion du changement doit nécessairement prendre en considération les émotions et éviter de se concentrer uniquement sur le stress qui peut très bien être déjà présent dans une organisation.

Finalement, nos résultats indiquent qu'une bonne gestion du changement doit passer par l'explication et surtout qu'elle doit s'assurer que les travailleurs ont bien compris les motifs qui les sous-tendent. L'explication et la compréhension du changement sont les deux clés du succès dans les changements organisationnels. D'après nos résultats, la compréhension est la variable la plus pertinente. En effet, nous avons trouvé que la compréhension du changement est corrélée avec plusieurs émotions positives et négatives. Elle est corrélée avec 23 émotions sur 27, alors que l'explication du changement est corrélée avec seulement 14 émotions sur 27. Parmi celles-ci, il y a seulement une émotion qui est positive, la confiance. Cela signifie qu'il faut non seulement expliquer les motifs du changement afin de diminuer les émotions négatives et augmenter la confiance, mais surtout qu'il faut s'assurer que les travailleurs ont aussi bien compris les objectifs de ces changements afin de diminuer les émotions négatives et rehausser les émotions positives.

Résultats 6 : D'après la littérature, les changements organisationnels sont des

périodes d'anxiété (Appelbaum et al. 1997 ; Paterson et Härtel, 2002 ; Colletterte et al. 1997).

Toutefois, dans le cas de l'organisation X, nous n'avons trouvé aucun lien direct entre les changements organisationnels et l'anxiété. En effet, nous avons testé la corrélation entre les changements et l'anxiété, mais les résultats donnent une statistique non significative entre ces deux variables (voir tableau 4.31). Nos résultats sont ainsi différents de ceux de la littérature sur le sujet (Collettertes et al. 1997 ; Appelbaum et al. 1997 ; Paterson et Härtel, 2002) qui considère que les changements organisationnels sont généralement accompagnés d'une certaine dose d'anxiété.

Nos résultats (voir tableau 4.26) montrent que 66 % des personnes de notre échantillon ne présentent pas de symptôme d'anxiété, 27 % ont une anxiété légère et 5,2 % ont une anxiété allant de moyenne à sévère. C'est 1,8 % des répondants qui ont une anxiété sévère. L'anxiété est bien présente dans l'organisation. D'après Colletterte et al. (1997), il y a un optimum d'anxiété qui permet au changement de se réaliser. Selon les mêmes auteurs, lorsque l'anxiété est trop basse, les travailleurs ne sont pas incités à changer, et au contraire, lorsqu'elle est trop importante, ils ne réussissent pas leur intégration. Ces auteurs affirment aussi que les travailleurs peuvent tolérer une grande charge d'anxiété lorsqu'ils anticipent des gains d'envergure dans les changements.

Finalement, les agents de changement doivent savoir que l'anxiété, tout comme le stress, peut parfois devenir bénéfique. Cependant, il ne faut ni ignorer ni négliger les cas d'anxiété sévère.

Résultats 7 : Nos résultats montrent également qu'il y a une corrélation négative et faible entre l'anxiété et l'explication du changement. Cela veut dire que l'explication du changement peut réduire l'anxiété chez les travailleurs de l'entreprise X (voir

tableau 4.31).

De même, nos résultats dévoilent qu'il y a une corrélation positive entre la compréhension du changement et l'anxiété. C'est donc dire que la compréhension du changement permet de réduire l'anxiété.

Nos résultats montrent que l'anxiété peut être réduite par l'explication et la compréhension des changements organisationnels. Ils rejoignent ainsi ceux d'Appelbaum et al. (1997) qui montrent que la communication constitue un remède indéniable durant les changements organisationnels.

5.2 Comprendre la signification de certaines émotions durant le changement organisationnel.

Nous allons maintenant essayer de répondre à notre quatrième objectif de recherche qui consiste à comprendre la signification des émotions et à bien voir leurs conséquences dans la gestion du changement.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons testé les corrélations entre les émotions et deux variables, explication et compréhension du changement (voir tableau 4.28). Nous avons trouvé des émotions qui ont des différences statistiques significatives (voir tableau 4.30) et d'autres, des différences statistiques non significatives (voir tableau 4.29).

Au tableau 4.30, certaines émotions sont corrélées avec les deux variables, explication et compréhension du changement, et il y en a d'autres qui sont corrélées seulement avec la compréhension du changement. Au total, il y a quatorze émotions qui sont corrélées avec ces deux variables (voir tableau 5.1).

Nous avons choisi de ne traiter que des émotions qui sont corrélées avec l'explication

et la compréhension du changement et qui se retrouvent en même temps parmi les dix émotions les plus ressenties au travail (voir tableau 4.2) et durant le changement organisationnel (voir tableau 4.6). Les émotions retenues dont nous allons expliciter la signification sont donc les suivantes : la confiance, la méfiance, la frustration, la déception et l'indifférence.

Parmi ces cinq émotions, il n'y en a qu'une qui soit positive, la confiance. Toutes les autres sont négatives. Cela peut constituer une limite à notre recherche de traiter d'une seule émotion positive. Cependant, nous avons choisi de traiter des émotions qui sont à fois corrélées à l'explication et à la compréhension du changement et qui figurent parmi les dix émotions les plus ressenties au travail comme durant le changement organisationnel. Il s'est avéré qu'il n'y a qu'une seule émotion positive dans cette situation.

Nous voulons quand même insister sur le fait que toutes les émotions jouent un rôle important durant les changements organisationnels. Ainsi, les gestionnaires ont intérêt à mieux les comprendre et d'en bien saisir les conséquences pour savoir gérer pour le mieux les changements organisationnels.

Tableau 5.1
Les émotions corrélées avec les deux variables : explication et compréhension

Les émotions/stress	Explication du changement	Compréhension du changement
Colère	-,159**	,258**
Dégoût	-,223**	,237**
Souffrance	-,147*	,202**
Honte	-,198**	,198**
Confiance	,124*	-,261**
Méfiance	-,134*	,214**
Indignation	-,206**	,191**
Ennui	-,136*	,146*
Indifférence	-,154**	,247**
Jalousie	-,124*	,165**
Humiliation	-,120*	,135*
Frustration	-,130*	,250**
Désespoir	-,136*	,207**
Déception	-,121*	,226**

**Corrélations sont significatives au niveau 0,01 (bilatéral).

*Corrélations sont significatives au niveau 0,05 (bilatéral).

5.2.1 Comprendre la confiance et la méfiance durant le changement organisationnel

Nous traitons de la confiance et de la méfiance ensemble, car elles sont toutes deux complémentaires (Luhmann, 1997). Dans la littérature sur le sujet, certains auteurs considèrent que la confiance et la méfiance sont deux concepts opposés alors que d'autres les disent complémentaires. Ainsi, la méfiance peut être à la fois l'opposé de la confiance et son complément. La confiance est également un construit qui se détruit, qui croît ou qui décroît tant au plan d'une relation interpersonnelle qu'à celui d'un agrégat collectif (Gens, 1999).

Nos résultats montrent que la confiance est la première émotion ressentie au travail alors que la méfiance vient en neuvième position (voir tableau 4.2). Cela indique que les travailleurs croient que leur organisation agit pour leur bien et qu'elle protège

leurs intérêts (Mayer *et al.* 1995). Lorsqu'ils lui font confiance, cela suppose que celle-ci poursuit des buts et qu'elle a des comportements qui sont bénéfiques pour ses travailleurs. Elle n'agit pas seulement dans ses propres intérêts (Giddens, 1994) et cela, sans que ses travailleurs ne la surveillent ou ne la contrôlent (Fenneteau et Naro, 2005).

Nos résultats indiquent également que les travailleurs de l'organisation X ressentent de la méfiance durant les changements organisationnels (voir tableau 4.6). À vrai dire, la méfiance vient ici en première position, alors que c'est la confiance qui était en première position au travail (voir tableau 4.2). Maintenant, la confiance vient en cinquième position et elle est la deuxième émotion positive ressentie durant le changement organisationnel, après l'espoir. La méfiance est considérée comme une émotion justifiée chez les travailleurs durant les changements (Saunders et Thornhill, 2003).

Dans la même veine, nous avons trouvé que la moyenne de méfiance a augmenté légèrement durant les changements (4.27) et que, parallèlement, la moyenne de la confiance a diminué (voir tableau 4.22).

Ces résultats correspondent bien aux propos de Saunders et Thornhill (2003). En effet, selon eux, les employés ressentent de la méfiance durant les changements parce qu'ils se sentent vulnérables et qu'ils éprouvent un sentiment de perte à l'égard de leur sécurité et de leur bien-être.

À vrai dire, les employés vont être confiants ou méfiants, tout dépendant de leur façon de percevoir le processus d'implantation du changement, de la manière dont ils ont été traités et des résultats escomptés à la suite du changement. En effet, il y a un lien entre la confiance et la perception de la justice organisationnelle. Généralement, les personnes confiantes sont celles qui perçoivent qu'elles ont été traitées de façon

juste et équitable, avec dignité et avec respect durant les changements organisationnels. Les personnes également les plus confiantes sont celles qui considèrent avoir contribué au processus de création de la nouvelle organisation (Saunders et Thornhi, 2003). D'ailleurs, les employés impliqués et qui ont pu donner leur opinion (*voice opinion*) sur le processus de changement sont plus confiants que les personnes moins impliquées et qui ont moins participé.

Les agents de changement ont intérêt à trouver les moyens de développer la confiance et de la maintenir afin d'obtenir la collaboration, la participation et l'implication de tous les travailleurs. Il existe quatre facteurs qui facilitent le développement de la confiance dans une organisation : (1) l'ouverture dans la communication, (2) la participation des employés aux décisions qui les concernent, (3) le partage des informations critiques pour l'organisation ou pour les employés et (4) le partage des perceptions et des sentiments concernant le travail et le contexte de travail (Mishra et Morrissey, 1990).

Nos résultats montrent également que lorsqu'on explique les motifs des changements aux travailleurs, ceux-ci ressentent de la confiance (voir tableau 4.11). D'ailleurs, il faut se rappeler que, lorsqu'on explique les motifs des changements, 90 % des émotions ressenties sont positives. Cependant, lorsque les travailleurs ne savent pas si l'organisation a expliqué ou non les motifs des changements, il y a seulement 50% d'émotions positives (voir tableau 4.12). La confiance reste encore en première position, mais sa moyenne a changé et la méfiance apparaît en sixième position, alors qu'elle n'est même pas dans la liste lorsque l'organisation explique les motifs des changements (voir tableau 4.12).

Nos résultats montrent aussi que lorsque les travailleurs comprennent les changements, 90% de leurs émotions sont positives et seulement 10% négatives (voir tableau 4.14). À vrai dire, ces résultats sont les mêmes que ceux du tableau 4.11.

Encore une fois, la confiance venant en première position, cela laisse entendre que les travailleurs comprennent les changements.

Lorsque les travailleurs comprennent partiellement les changements, 80 % des émotions ressenties sont positives et seulement 20% négatives (voir tableau 4.15). En effet, ces travailleurs ressentent aussi de la confiance (1^{ère} position), mais aussi un peu de méfiance (10^{ème} position). Cependant, lorsque les travailleurs ne saisissent pas bien les objectifs du changement, 60 % de leurs émotions sont positives et 40 % négatives (voir tableau 4.16). Les émotions négatives ont alors doublé. La confiance est rendue en deuxième position, sa moyenne a baissé, et la frustration vient en cinquième position. On peut conclure que plus les travailleurs comprennent les changements, plus ils ressentent de la confiance et que moins ils les comprennent, moins ils ressentent de la confiance et plus ils ressentent de la méfiance.

On peut conclure que le fait d'expliquer les changements aux travailleurs, changements que ces derniers comprennent bien, permet de créer un climat de confiance. Mais c'est surtout la compréhension du changement qui est la plus importante. Il ne suffit pas d'expliquer les objectifs des changements, mais il faut aussi s'assurer que les travailleurs les comprennent. Nos résultats montrent d'ailleurs que l'explication et la compréhension des changements font augmenter la confiance et diminuer la méfiance (voir tableau 4.30).

D'après nos résultats, les émotions des travailleurs qui ont participé aux changements mais qui n'ont pas voulu y participer sont à 70% positives et 30% négatives (voir tableau 4.18). La confiance arrive en troisième position et la méfiance en neuvième position. Ces travailleurs ressentent plus de la confiance que de la méfiance lorsqu'ils participent aux changements. C'est peut-être parce qu'ils faisaient plus confiance qu'ils n'ont pas voulu y participer.

Les émotions des travailleurs n'ayant pas pu participer mais qui ont voulu y participer sont à 80% positives et 20% négatives. La confiance arrive en première place et la méfiance en neuvième place (voir tableau 4.19). Les émotions de ceux n'ayant pas participé et qui n'ont pas voulu participer aux changements sont également à 80% positives et 20% négatives. La première émotion est encore une fois la confiance et la neuvième est la méfiance (voir tableau 4.20). On remarque que la confiance se situe toujours en première place (voir tableaux 4.22, 4.23, 4.24 et 4.25). Cela indique que les travailleurs pensent que ceux qui vont participer au changement vont agir en vue de l'intérêt commun et non dans leur propre intérêt. On peut cependant remarquer que la méfiance est toujours présente, car ce n'est pas eux qui vont participer aux changements (voir tableaux 4.23, 4.24 et 4.25).

Nos résultats sont pertinents et ils donnent des pistes de solutions pour que les agents de changement puissent faire augmenter le niveau de confiance. En effet, en expliquant les changements et surtout en s'assurant que les travailleurs en comprennent bien les objectifs, il est possible d'y parvenir. Parallèlement, les agents de changement peuvent baisser la méfiance en les expliquant et en s'assurant que les travailleurs les ont compris. Une fois de plus, les résultats que nous avons obtenus correspondent à ceux de la littérature qui considère que la communication mène à la confiance (Dupuy, 2001).

D'après la littérature toujours, lorsque la communication est réciproque les employés sont plus confiants, alors que si elle va dans un seul sens, ils restent plutôt méfiants (Saunders et Thornhill, 2003). Il apparaît clairement que la communication réciproque est le fondement de la confiance et que celle-ci est elle-même un élément indispensable à la réussite des changements organisationnels.

Pour conclure, nous pouvons dire que la confiance est très importante, car elle est une des conditions menant à la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005) et à la

coopération. Les agents de changement ont tout intérêt à préserver ou à augmenter le niveau de confiance déjà existant dans l'organisation. Pour ce faire, ils doivent se comporter «d'une façon cohérente, font ce qu'ils disent et tiennent leurs promesses, ils sont honnêtes et intègres et ils démontrent de la considération et de la sensibilité face aux besoins et aux intérêts d'autrui» (Tremblay et Simard, 2005, p. 63).

En somme, un des moyens pour augmenter le niveau de confiance, c'est la communication (Appelbaum *et al.* 1997). De plus, d'après nos résultats, on doit expliquer les changements et vérifier la compréhension des motifs qui les sous-tendent.

5.2.2 Comprendre l'indifférence durant le changement organisationnel

L'indifférence est la tendance à fermer les yeux sur certaines choses que nous ne voulons pas voir, par exemple sur le mal, sur les crimes contre l'humanité, les guerres, etc.). D'après Delacampagne (1998), l'indifférence est aussi vieille que le monde. C'est une émotion sélective et parfois même positive. Elle est sélective, car il y a des choses qu'on veut se rappeler et d'autres qu'on veut persister à ignorer. Elle est positive, c'est-à-dire bénéfique (la vertu de l'oubli) dans la mesure où elle permet d'oublier certaines choses dans la vie. Cependant, ce n'est pas tout ce qu'on veut oublier qu'il est nécessairement bon d'oublier.

Nos résultats montrent que l'indifférence se retrouve parmi les émotions ressenties au travail (voir tableau 4.1). Cependant, elle ne figure pas parmi les émotions les plus ressenties au travail, mais elle apparaît durant les changements (voir tableau 4.8). En effet, elle vient en septième place dans la liste des dix émotions les plus ressenties durant les changements. Les travailleurs ressentent de l'indifférence durant les changements organisationnels. Cela peut indiquer qu'ils veulent nier l'existence des changements. Cette réaction est bien naturelle au début du processus de changement

(Bareil, 2004).

D'ailleurs, si on se réfère au modèle de Collerette *et al.* (1997), nous pouvons dire que l'indifférence peut être ressentie durant les phases d'éveil et de désintégration (ce qui correspond à la phase de dégel ou de décristallisation dans le modèle de Lewin). Nous pouvons penser que cette réaction est logique de la part des travailleurs. En effet, ceux-ci semblent chercher à ignorer ce qui se passe dans l'organisation et ils continuent à faire leur travail comme si rien n'était et ils tendent à nier les informations qu'ils reçoivent. C'est l'indifférence totale de leur part. Ici, on peut percevoir l'indifférence comme une stratégie défensive. Les travailleurs ne veulent pas changer et ils veulent surtout conserver leurs anciennes habitudes. Cette situation peut durer quelques mois, car les travailleurs se sentent plus confortables et moins menacés (Bareil, 2004). Les agents de changement ne doivent pas s'inquiéter et chercher plutôt à les déstabiliser (Bareil, 2004). En effet, il faut que les travailleurs ressentent suffisamment de pressions externes, sinon ils risquent de demeurer longtemps dans cette phase d'indifférence. Alors, les agents de changement doivent expliquer aux travailleurs la pertinence et l'utilité du changement. Il faut également leur parler plus souvent des changements à venir. Bareil (2004) recommande d'éviter de dispenser de la formation durant cette période, car les travailleurs ne manifestent pas l'ouverture nécessaire vis-à-vis du changement.

Pour compléter les propos de Bareil (2004), nous pouvons recommander aux agents de changement d'expliquer les motifs sous-jacents aux changements et de s'assurer que les travailleurs en comprennent correctement les objectifs. C'est d'ailleurs de cette façon qu'ils peuvent parvenir à diminuer l'indifférence. En effet, nos résultats indiquent que lorsque l'entreprise explique les changements et surtout lorsque les travailleurs comprennent les objectifs de ces changements, il y a moins d'indifférence (voir tableau 4.30).

Selon nos résultats, les travailleurs ressentent de l'indifférence lorsque l'entreprise n'a pas expliqué les motifs des changements ou qu'ils ne savent pas si l'entreprise a fait cette démarche (voir tableau 4.12). Ils sont indifférents lorsqu'ils n'ont pas compris les objectifs du changement. D'ailleurs, l'indifférence vient en huitième position dans ce cas (voir tableau 4.16). Les travailleurs qui ont pu participer au processus de changement et qui ont effectivement participé ressentent de l'indifférence (voir tableau 4.18). Il en va de même pour les travailleurs qui n'ont pas pu participer au changement et qui n'ont pas voulu y participer ressentent de l'indifférence (voir tableau 4.21).

5.2.3 Comprendre la frustration durant le changement organisationnel

Selon le grand dictionnaire de la psychologie, la frustration désigne «toute impossibilité pour un sujet de s'approprier ce qu'il désire» (Bloch, 1999, p. 388). D'après Morin (1996), la frustration est «un état psychologique déplaisant causé par un retard ou un obstacle dans la progression vers la satisfaction d'un besoin ou d'un désir» (p. 247). Cette émotion figure parmi les dix émotions les plus ressenties au travail (voir tableau 4.2). Elle est également la première émotion négative ressentie au travail (voir tableau 4.4). La frustration traduit une attitude de protestation, une impression d'injustice et provoque d'autres émotions comme le mécontentement, la colère, la jalousie, la tristesse. Cette émotion peut «amener la personne à remettre en question ses attentes et ses convictions à l'égard de la situation, par la réflexion, à les changer pour en apprendre de nouvelles» (Morin, 1996, p. 86).

Dans l'organisation X, la frustration est la deuxième émotion la plus ressentie durant les changements (voir tableau 4.8). Cette frustration peut traduire l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis du projet de changement parce que celui-ci est en dehors de leur contrôle (Redpsy, 2006). La frustration tombe également dans la même catégorie d'émotions négatives que la colère et la déception (Ben-Ze'en, 2000). Cependant, la

colère est typiquement dirigée vers l'agent susceptible de nous nuire, alors que, dans le cas de la frustration, l'attribution de l'insatisfaction est hors contrôle (Ben-Ze'en, 2000).

La frustration est pourtant ressentie par les travailleurs à qui l'organisation a expliqué les motifs des changements. Elle vient d'ailleurs en dixième place (voir tableau 4.11). Cette émotion est aussi ressentie par ceux ayant répondu non et je ne sais pas à la question : l'entreprise a-t-elle expliqué les motifs des changements ? En effet, la frustration vient ici en quatrième place (voir tableau 4.12). On peut en conclure que moins on explique les changements aux travailleurs plus ces derniers ressentent de la frustration.

La frustration est également en dixième place dans la liste des émotions chez ceux qui ont compris les objectifs du changement (voir tableau 4.14). Elle est également en septième position dans la liste des émotions chez ceux qui ont compris partiellement le changement (voir tableau 4.15) et en cinquième position dans la liste des émotions chez ceux qui n'ont pas compris les objectifs du changement (voir tableau 4.16). Cela veut dire que moins les travailleurs comprennent les objectifs du changement, plus ils sont frustrés.

La frustration vient en cinquième position dans la liste des émotions de ceux qui, ayant pu participer, ont effectivement participé au processus du changement (voir tableau 4.18), en neuvième position dans la liste de ceux qui, ayant pu participer, n'ont pas voulu y participer (voir tableau 4.19) et en huitième position pour ceux qui, n'ayant pas pu participer, ont voulu y participer (voir tableau 4.20).

Nos résultats indiquent que la moyenne de la frustration a diminué durant les changements (voir tableau 4.24). Cela veut dire que les travailleurs de l'organisation X sont moins frustrés durant le changement.

Nos résultats indiquent également que nous pouvons faire baisser le niveau de frustration lorsque nous expliquons les changements organisationnels et lorsque les employés comprennent les objectifs de ces changements (voir tableau 4.28). Les agents de changement doivent prêter attention à la frustration, car elle est révélatrice de l'existence d'un problème dans l'organisation et elle risque d'être permanente, c'est-à-dire de devenir un état de frustration, ou de se transformer en résistance. Ils doivent aussi faire baisser la frustration en expliquant les changements et en s'assurant que les travailleurs en ont bien compris tous les objectifs.

5.2.4 Comprendre la déception durant le changement organisationnel

La déception est ressentie au travail (voir tableau 4.1). Elle indique de l'insatisfaction, mais elle en diffère par le fait qu'elle montre qu'il y a un écart entre les attentes des travailleurs et la réalité (Ben'Ze'ev, 2000). La déception est toujours accompagnée d'autres émotions : la tristesse, la colère, jalousie (Redpsy, 2006).

La déception est également parmi les émotions les plus ressenties durant les changements organisationnels (voir tableau 4.8). D'ailleurs, elle vient en quatrième position. On peut penser que les travailleurs de l'organisation X sont déçus parce qu'ils avaient plus d'attentes vis-à-vis du changement. Généralement, la déception peut gagner les travailleurs lorsqu'ils sont dans le flou, le manque de clarté et l'incertitude. Cependant, cette émotion négative peut être réduite par l'explication et la compréhension du changement. En effet, le tableau 4.28 montre que la déception peut diminuer par l'explication des changements et surtout lorsque les travailleurs comprennent les objectifs de ces changements.

Les agents de changement ne doivent pas uniquement chercher à éliminer cette émotion négative. Ils doivent aussi savoir que cette émotion peut avoir un avantage

important, celui de rendre les travailleurs plus conscients de leurs besoins et de leurs attentes (Redpsy, 2006). Ces propos confirment ceux de Hess (2003) qui montrent que les émotions négatives peuvent parfois avoir des conséquences positives (et aussi négatives).

5.3 Discussion des implications pour les organisations

Qu'est ce que les gestionnaires doivent faire différemment étant donné les résultats de cette recherche ?

D'une part, notre recherche permet de sensibiliser les gestionnaires de l'importance de prendre en considération les émotions au travail. En effet, cette dernière démontre que les émotions sont omniprésentes au travail et donc les travailleurs ne les laissent pas à la porte de l'organisation en entrant. Donc, les gestionnaires doivent être conscients de l'influence de cette dimension émotive au travail.

D'autre part, notre étude permet aux gestionnaires de comprendre les émotions de ceux qui vivent le changement, plus particulièrement ceux qui se retrouvent dans la phase transition (ou la phase de désintégration et de reconstruction) afin de mieux les gérer et également savoir comment les aider.

En effet, le changement comme réalité quotidienne nécessitent que les gestionnaires comprennent l'expression des émotions au travail. Il faut donc que les gestionnaires réalisent que les changements peuvent occasionner d'autres réactions tout à fait différentes des résistances aux changements et que ces réactions sont bien légitimes. Donc, il faut comprendre la signification de ces émotions ressenties par les travailleurs durant le changement et surtout aider les travailleurs à traverser ces périodes difficiles. Il serait également pertinent de donner aux travailleurs le temps afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

Également, nous avons précisé tout au long de ce travail de recherche que les émotions sont bien des réactions légitimes de la part des travailleurs. Donc, les gestionnaires ne doivent pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit trop souvent. Au contraire, ces derniers doivent bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de gestion du changement organisationnel.

Également, il ressort de notre étude que la variable compréhension du changement est plus pertinente que la variable explication du changement. En effet, les résultats de notre étude démontrent que la variable compréhension du changement est corrélée avec plusieurs émotions positives. Donc, les gestionnaires ont intérêt à s'assurer que les travailleurs ont bien compris les changements afin d'escompter les bénéfices attendus des changements.

5.4 Discussion des limites et avenues de recherche

Bien que les résultats de cette recherche soient concluants et aient pu contribuer à l'avancement de la recherche dans le domaine de la gestion, elle comporte néanmoins quelques limites qui doivent être relevées:

Tout d'abord, le modèle choisi comme cadre théorique, celui de Collette *et al.* (1997), fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique et d'essayer de le vérifier empiriquement.

Le changement est un processus complexe et son étude demande la réconciliation de plusieurs méthodologies pour mieux le comprendre et l'expliquer. Il est évidemment difficile de comprendre un processus continu et dynamique de changement par la

prise d'un seul et unique cliché. Il serait intéressant de mener une étude longitudinale afin d'accompagner le modèle de Colletette *et al.* (1997) dans toutes ses phases afin de bien comprendre le changement organisationnel.

Dans cette étude, nous avons seulement fait une photo d'un temps T dans l'organisation X. Nous obtenons donc une vision statique et nécessairement limitée de la réalité du changement organisationnel qui est, par définition, dynamique et en mouvement. À vrai dire, nous n'avons suivi l'organisation ni avant les changements ni au début des changements. En effet, lorsqu'on a mené cette recherche, l'organisation était déjà dans la phase de transition.

Notre recherche présente quelques autres limites. D'abord, nos résultats ne peuvent être généralisés, car il s'agit d'une seule organisation. Une autre raison nous en empêche, c'est que cette recherche s'intéresse au changement d'une façon générale et qu'elle ne s'attarde pas à une forme particulière de changement. En effet, les résultats peuvent varier d'une forme de changement à une autre. Il serait intéressant dans une future recherche de répéter la même étude avec une forme particulière de changement.

Finalement, dans cette recherche, nous n'avons pas différencié les émotions exprimées par les femmes de celles exprimées par les hommes. Cependant, la littérature indique que le sexe peut influencer la perception de l'intensité d'une émotion (Hess, 2003). Il serait intéressant, à l'avenir, d'envisager de distinguer les émotions exprimées par les hommes de celles exprimées par les femmes pendant les changements organisationnels.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de voir les liens entre les changements organisationnels et les émotions au travail. Notre question de recherche se formulait comme suit : quels sont les liens entre les changements organisationnels et les émotions des travailleurs? Nous avons essayé de rejoindre quatre objectifs dans ce mémoire. Le premier consistait à tester le lien entre les changements et les émotions des travailleurs. Le second visait à tester le lien entre les changements et le stress. Le troisième entendait vérifier les liens entre les changements et l'anxiété. Finalement, notre quatrième objectif consistait à essayer de comprendre la signification de certaines émotions les plus ressenties durant les changements.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche quantitative. Les questionnaires utilisés étaient testés et validés. Nos instruments de mesures sont les plus couramment utilisés dans ce genre de recherche.

Les résultats de nos analyses statistiques permettent d'appuyer certaines des hypothèses formulées au chapitre II. En effet, nous sommes en mesure de constater que le changement organisationnel est corrélé avec plusieurs émotions positives et négatives.

Plus précisément, cette étude a permis de confirmer quatre hypothèses de recherches, à savoir H1, qui consiste à vérifier si les changements organisationnels impliquent plusieurs émotions au travail. De même, l'hypothèse H7 qui stipule que la compréhension du changement a une corrélation négative avec le stress. Aussi, l'hypothèse H8 qui indique que l'explication du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété et l'hypothèse H9 selon laquelle : la

compréhension du changement organisationnel a une corrélation négative avec l'anxiété se vérifient.

Les hypothèses H2, H 4, H5 et H6 se vérifient mais partiellement. Cependant, seule l'hypothèse H3, qui stipule les changements organisationnels ont une corrélation avec l'anxiété, n'a pas été vérifiée.

Plusieurs résultats intéressants découlent de notre étude. Tout d'abord, nos résultats d'analyse montrent que les émotions sont très présentes au travail. En effet, 80% des émotions ressenties au travail sont positives et les autres 20% sont négatives. Les gestionnaires ont donc tout intérêt à les prendre en considération, car elles sont bien influentes et les travailleurs ne les oublient pas à la porte de l'organisation en entrant au travail. Nos résultats sont similaires à ceux que donne la littérature portant sur les changements organisationnels et les émotions (Kiefer, 2002 a et 2002b).

Nos résultats indiquent également que le changement organisationnel a des conséquences sur les émotions. En effet, durant les périodes de changement, les travailleurs ressentent des émotions à la fois positives et négatives et nos résultats indiquent que 50 % des émotions ressenties durant les changements sont positives et 50% sont négatives.

D'un autre côté, nous avons trouvé un lien entre les changements et le stress. Cependant, nos résultats montrent que la moyenne du stress a diminué durant les changements. Un fait saillant que nous a révélé cette étude, c'est que le niveau de détresse psychologique est déjà très élevé dans cette organisation. En effet, 42,4% des répondants sont en dessous du seuil de détresse psychologique élevée pour la population québécoise. Le fait que l'organisation vit des changements organisationnels ou non, cela ne semble pas influencer le niveau de stress des travailleurs, ces derniers étant déjà stressés. Ce constat révèle donc l'importance de

prêter plus attention aux émotions. En effet, une gestion du changement organisationnel doit passer par une gestion des émotions plutôt que se concentrer uniquement sur la gestion du stress. Ces résultats montrent bien la pertinence de notre recherche qui s'intéresse aux émotions durant les changements organisationnels.

Nous avons aussi trouvé que l'explication et la compréhension du changement ont des corrélations positives avec certaines émotions. En effet, parmi les 27 émotions testées, 14 sont corrélées avec les deux variables, explication et compréhension du changement, et 23 qui sont seulement corrélées avec la variable compréhension du changement. Cela veut dire que si l'organisation désire atténuer l'existence de certaines émotions négatives, elle doit non seulement expliquer les motifs des changements, mais qu'elle doit aussi s'assurer que les travailleurs ont compris les objectifs de ces changements. Seul le niveau de confiance peut être augmenté si on explique les changements. En effet, la confiance est la seule émotion positive corrélée avec l'explication et la compréhension du changement. Toutes les autres émotions positives sont seulement corrélées avec la variable compréhension du changement. Ainsi, le fait d'expliquer ou non les changements n'a pas de corrélation avec les émotions positives. Le rôle des agents du changement consiste alors non seulement à expliquer aux travailleurs les motifs des changements, mais surtout de s'assurer qu'ils en saisissent bien tous les objectifs. C'est surtout la compréhension du changement qui est la variable la plus pertinente.

Les résultats que nous avons trouvés concordent avec les propos de plusieurs auteurs (Mintzberg *et al.* 2002 ; Bareil et Savoie 2002 ; Gosselin 2002 ; Colletterte *et al.* 2003) qui se sont intéressés à la nécessité de la communication pendant les changements et qui la considèrent parmi les étapes requises pour réussir le changement (Colletterte *et al.* 2003). À titre d'exemple, Bareil et Savoie (2002) considèrent que «les transformations organisationnelles les mieux réussies reposent invariablement sur une équipe de direction ayant expliqué les causes, la nature ainsi

que les principaux objectifs» (p. 187). On remarque que la littérature sur le sujet s'intéresse surtout à l'explication des motifs des changements tandis que nos résultats montrent que c'est plutôt la compréhension de ces changements qui est la variable la plus pertinente.

D'après Colletterte *et al.* (2003), la communication n'est pas seulement le fait d'échanger des informations mais plutôt le fait de savoir établir et maintenir la confiance et un échange continu. Dans la même veine, Bareil et Savoie (2002) affirment que «des personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, s'avèrent plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle» (p.187).

Dans cette recherche, nous avons trouvé que le stress est corrélé avec les deux variables explication et compréhension du changement. En effet, nos résultats montrent qu'on peut réduire le stress, mais non la détresse psychologique, si on explique les motifs des changements et surtout si les travailleurs en saisissent bien les objectifs.

Nous avons également démontré qu'on peut réduire l'anxiété si on explique les changements et notamment si les travailleurs comprennent les objectifs de ces changements.

En résumé, notre étude nous a permis de relever l'importance de la communication comme véhicule principal au changement (collerette *et al.* 2003). En effet, elle met en lumière l'importance d'expliquer non seulement les motifs de changement, mais surtout de s'assurer que les travailleurs en ont bien compris tous les objectifs. De notre étude ressort également que la confiance peut être établie grâce à l'explication et surtout à la compréhension du changement. Le rôle de l'organisation consiste alors à maintenir un certain niveau de confiance chez les travailleurs, car c'est à travers eux

qu'elle peut avoir la valeur ajoutée escomptée du changement.

Cette recherche montre aussi que l'existence des émotions négatives peut être corrigée par l'explication et la compréhension du changement. Lorsque nous avons interprété les émotions négatives, nous avons essayé de passer un message clair. Les émotions négatives sont sources de renseignements; elles font partie du processus d'adaptation; elles ne sont pas irrationnelles et elles sont au contraire influentes; chacune a ses conséquences fortes différentes de celles des autres; les agents de changement ont tout intérêt à les comprendre et à mesurer leurs conséquences sur le processus de changement. En outre, nous avons expliqué que les émotions négatives n'ont pas uniquement des effets négatifs, mais qu'elles peuvent aussi être bénéfiques et avoir des conséquences positives (Hess, 2003).

En ce qui concerne le modèle de Collette *et al.* (1997) et aussi celui de Kurt Lewin (1958), nous pouvons dire qu'à chaque phase du changement peuvent correspondre quelques émotions particulières. Ainsi, les agents de changement doivent avoir les capacités de reconnaître et de gérer ces émotions afin de pouvoir les régulariser, notamment par l'empathie et le soutien aux travailleurs.

Par exemple, la phase de décristallisation, qui correspond à la phase d'éveil et au début de la désintégration dans le modèle de Collette *et al.* (1997), les travailleurs sont généralement anxieux. En effet, l'anxiété est fortement reliée à l'incertitude de la nouvelle situation inconnue, au risque potentiel de perdre certains acquis et à la nécessité d'adopter certaines autres façons de travailler (Grouard et Meston, 1998). Durant cette phase, certains travailleurs sont indifférents vis-à-vis du changement. Ils continuent alors de faire leur travail comme d'habitude et ils ignorent le changement (Bareil, 2004). D'autres sont plutôt enthousiastes et ressentent de l'espoir, car le changement représente de nouveaux défis sans compter qu'il peut également devenir l'occasion d'accroître leurs gains. Il y a également des travailleurs qui ressentent un

mélange d'espoir et de méfiance ou d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette *et al.* 1997), car ils ne savent pas ce que le changement va leur apporter dans l'avenir.

Certains travailleurs sont plutôt méfiants et inquiets. Ils s'interrogent sur leur avenir dans l'organisation. D'ailleurs, il est recommandé d'intensifier les mécanismes de communication en temps réel et de bien tenir les travailleurs informés des pressions qui s'exercent sur l'organisation (Collerette *et al.* 2001). Il faut également être à leur écoute et essayer de répondre à leurs questions et à leurs interrogations. Les agents de changement doivent chercher l'adhésion d'un grand nombre de travailleurs au projet de changement. Pour cela, ils doivent être crédibles, se comporter d'une façon cohérente, tenir leur promesses et être honnêtes (Tremblay et Simard, 2005). De cette façon, les travailleurs peuvent leur faire confiance. En effet, un des moyens d'augmenter la confiance, c'est la communication (Appelbaum *et al.* 1997).

De son côté, la confiance est un concept très important durant cette phase, comme tout au long du processus du changement d'ailleurs, car elle mène à la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005) et à la participation au projet du changement. Les agents de changement doivent donc bâtir et maintenir des relations axées sur la confiance des travailleurs. Pour ce faire, les agents de changement doivent expliquer les motifs des changements et s'assurer que les travailleurs en ont bien compris tous les objectifs.

Durant la phase de transition, qui est la deuxième phase dans le modèle de Kurt Lewin (1958) et qui correspond à la phase de la désintégration et à la reconstruction dans le modèle de Collerette *et al.* (1997), les travailleurs commencent l'appropriation et l'expérimentation des changements. Ils se retrouvent alors en mode de recherche de nouvelles solutions d'adaptation à leurs nouvelles situations. Cette phase est généralement longue et fatigante. Elle suscite plusieurs émotions, car les travailleurs n'ont pas encore emprunté un mode d'identification particulier ou ils

n'ont pas encore retenu les aspects qui leur conviennent du modèle d'identification choisi (Collerette *et al.* 1997). D'ailleurs, nous pensons que les travailleurs de l'organisation X se trouvent dans cette phase du changement. Les émotions sont un mélange d'émotions positives et négatives. Cette phase est très critique pour le succès du changement (Collerette *et al.* 1997 ; Bareil et Savoie, 2002), car c'est habituellement là que les travailleurs ont le plus de difficulté. Ils y sont particulièrement exposés à un degré de fatigue élevé, à un état de confusion inhabituel et à un sentiment d'incompétence prononcé (Collerette *et al.* 1997). Le rôle des agents de changements consiste à encourager et à soutenir les expérimentations des travailleurs. Il faut également continuer à leur fournir de l'information afin de les rassurer et aussi pour clarifier les «comment faire» (Bareil et Savoie, 2002). Il faut continuer à donner autant d'information que possible et fournir du soutien aux travailleurs qui doutent de leur capacité ou qui éprouvent un sentiment d'incompétence.

La transition est également le moment où on peut maximiser les émotions positives tout en essayant de minimiser les émotions négatives (Mossholder *et al.*, 2000). Les agents de changement doivent chercher des façons de mettre les émotions naturelles des travailleurs au service de l'organisation. Toutefois, l'utilisation des émotions comme outil de gestion comporte certains dangers (Hess, 2003). En effet, la régulation des émotions peut amener certaines questions d'éthique et constituer également un défi de taille, car «il est difficile de déterminer les émotions qui conviennent dans une situation précise, particulièrement dans un environnement d'organisation où des hommes et des femmes possédant un héritage différent doivent travailler ensemble» (Hess, 2003, p.20)

Durant la dernière phase de recristallisation, qui correspond à la phase de désintégration dans le modèle de Collerette *et al.* (1997), les émotions des travailleurs sont supposées être plus stables, car les travailleurs ont à ce moment-là accepté la

nouvelle réalité et ont adopté des nouveaux comportements. Il est recommandé de laisser aux travailleurs le temps de refaire le plein d'énergie avant d'amorcer d'autres changements (Collerette *et al.* 2001). D'après Bareil et Savoie (2002), les émotions ressenties durant cette phase sont la joie, la fierté et l'espoir.

Pour conclure, nous voulons attirer l'attention sur l'importance de comprendre les émotions dans le processus du changement organisationnel, car cette variable est très pertinente. Cela veut dire que les agents de changement doivent non seulement expliquer les motifs des changements, mais ils doivent surtout s'assurer que les travailleurs ont bien compris les objectifs de ces changements.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, Edwen D. 2004. «Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout». *Harvard Business School Press*, Boston, 218 p.
- Accoce, B. 1981. «Le stress comment se défendre». *L'express*, 10 janvier.
- Altman et Rogoff, 1987 cité dans Lassarre, Dominique. 2002. *Stress et Société*. Publications du Laboratoire de Psychologie Appliquée. Sous. Dir. Lassarre, Dominique, p. 359.
- Appelbaum, Steven H., Delage Claude, Labid Nadia et George Gault. 1997. «The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing». *Career Development International*, Vol. 2, Iss. 6, p. 278
- Ashkanasy, Neal M., Wilfred J Zerbe et Charmine E. J. Härtel. 2002. *Managing Emotions In the Workplace*. M.E. Sharpe, Armonk, New York, London, England, p. 357.
- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, p. 213.
- Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Les acteurs de la transformation : Qui est concerné et comment ?», In *Transformer l'organisation*, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p.149-167.
- Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». In *Transformer l'organisation*, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 150-167.
- Bartoli, Annie et Philippe Hermel. 1986. *Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement*. Les éditions d'organisation, 259 p.
- Bateson, George cité dans Emery, Jean-Luc. 2000. «Le rôle des émotions». *Sciences Humaines*, Hors Série no 28, mars avril mai, p. 14-16.

- Beaudoin, Pierre. 1990. *La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. Stratégies d'entreprise, 220 p.
- Beck, Aaron T. et Robert A. Steer. 1990. «*Beck Anxiety Inventory*». The psychological Corporat, p. 20
- Beehr, T. A. , Newman, J.E. (1978). «Job stress, employee health, and organizational effectiveness : A facet analysis, model and literature review». *Personnel psychology*, 31, 665-669.
- Bélangier, laurent. 1994. «le changement organisationnel et le développement». In *La dimension humaine des organisations*, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélangier et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 357-386.
- Ben-Ze'ev, Aaron. 2000. *The subtlety of Emotions*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 611 p.
- Bloch, Henriette. 1999. *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris : Larousse, 1062 p.
- Boucher, Marie-Claire. 1974. «L'horaire variable de travail: Progrès ou anachronisme». In *Aménagement des temps de travail : L'horaire variable et la semaine comprimée*. (dir. Publ.) J. Sexton et J.Boivin, p.45-82. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Brun, Jean-Pierre, Biron Caroline, Martel Josée et Ivers hans. 2003. «Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines». *IR SST*, p. 89.
- Brun, Jean-Pierre. 2003. «Miser sur les pratiques de gestion comme outil de prévention en santé mentale au travail». In *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. De Audet, Michel, p. 143-158. Sainte-Foy (Qc.) : Presses de l'Université Laval.
- Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier. 1992. *Piloter le changement managérial*. Éditions Liaisons, 175 p.
- Burnes, Bernard. 2004. «Kurt Lewin And Complexity Theories : Back to the future ?», *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4, 309-325.
- Carr, Adrian. 2001. «Understanding emotion and emotionality in a process of change». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, no 5, p. 421-434.

- Chalvin, Dominique. 1989. *Faire face aux stress de la vie quotidienne*. Paris, 3^{ème} édition, ESP Éditeur, 129 p.
- Cobb, S. 1976. «Social support as a moderator of life stress». *Psychosomatic Medicine*, vol 38, p. 300-314
- Collerette, Pierre et Gilles Delisle. 1982. *Le changement planifié : Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Les éditions agence d'ARC Inc., Montréal, 213 p.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 173
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris. 2001. «La gestion du changement organisationnel : Première partie Changer dans la turbulence». *ISO Management Systems*, octobre, p. 38-45.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris. 2003. «La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie Communication et Changement». *ISO Management Systems*, mai/juin, p. 48-57.
- Cooper, Cary L. et Judi Marshall. 1976. «Occupational source of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental III health». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 49, p. 11-28.
- Cooper, Cary L. et Roy Payne. 1978. *Stress at work*. New York, Academic Press, p. 293
- Côté, Nicole. 1994. «La gestion du stress et la planification de la carrière». In *La dimension humaine des organisations*, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 71-98.
- Cox, T., A. J. Griffiths, C. A. Barlow, R. J. Randall. L. E. Thomson et E. Rial-Gonzalez. 2000. *Organizational interventions for work stress: A risk management approach*. Sudbury, HSE books.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail : Usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Paris, Bayard, p. 263.

- Demers, Christiane. 1999. «De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre, p. 131-139.
- Delacampagne, christian. 1998. *De l'indifférence : essai sur la banalisation du mal*. Éd. Odile Jacob, Paris, p. 238.
- Dogan, Kim et Robert P. Vecchio. 2001. «Managing Envy and Jealousy in the Workplace». *Compensation and Benefits Review*, no 33, vol. 2, mar/apr, p. 57-64.
- Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Gaëtan Morin, 500 p.
- Dupuy, François. 2001. *L'alchimie du changement : Problématique, étapes et mise en oeuvre*. Dunod, p. 184.
- Emery, Jean-Luc. 2000. «Le rôle des émotions». *Sciences Humaines*, Hors Série no 28, mars avril mai, p. 14-16.
- Erikson, Erik H. (1978). *Adolescence et crise: la quête de l'identité*. Paris : Flammarion.
- Fabi, Bruno, Yves Martin et Valois Pierre. 1999. «L'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : Qu'avons nous appris ?». *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 102-113.
- Fenneteau, Hervé et Gérard Naro. 2005. «Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : Illustration logistiques». *Revue Française de Gestion*, vol 31, no 156, p. 203-219.
- Fisher, Cynthia D. 1993. «Boredom at work: A neglected concept». *Human Relations*, Vol. 46, Iss. 3, p. 395-417.
- Fisher, Cynthia D. 1998. «Effects of external and internal interruptions on boredom at work: Two studies». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 503-522.
- Fortin, Jean-Claude et R. Claude Boucher. 1998. *La problématique du stress ressenti au travail*. Cap Rouge : Press Inter Universitaire, 209 p.
- Freeston, M H., R Ladouceur, N. Thibodeau, F. Gagnon et J. Rhéaume. 1994. «L'inventaire d'anxiété de Beck». *L'encéphale XX*, p. 47-55.

- Freud cité dans Carr, Adrian. 2001. «Understanding emotion and emotionality in a process of change». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14, no 5, p. 421-434.
- Frijda, Nico H. 1986. *The emotions*. Cambridge, Mass : Harvard University Press ; Paris : Maison des sciences de l'homme, 544 p.
- Gaulejac, Vincent de. 2003. «Identité». In *Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions*, sous la dir. De Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy, Éditions Érès, p. 174-180.
- Gens, 1999. Cité dans Aubert, Francis et Jean-Pierre sylvestre. 2001. *Confiance et rationalité*. Paris : INRA, 326 p.
- Gemmill, Gary. R. et Heisler, W. J. 1972. «Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction and upward mobility». *Academy of Management Journal*, vol. 15, no 1, p. 51-62
- Giddens, Anthony. 1994. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, Trd. De l'anglais par Olivier Meyer, 192 p.
- Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p.
- Glomb, Theresa m. et Charles L. Hulin, 1997. «Angle and gender effects in observed supervisor-subordinate dyadic interactions». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. New York, dec, Vol. 72, Iss. 3, p. 281-307.
- Gosselin, Alain. 2002. «la nouvelle société Domtar : Une transformation impressionnante». In *Transformer l'organisation*, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 339-362.
- Guterman, Stanley S. 1970. «The machiavellians». New York: Academic Press, p.178
- Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégiques*. Montréal, Editions Transcontinental, 372 p.
- Handy, Charles. 1995. *Le temps des paradoxes*. Paris, Village mondial, p. 271.
- Hassoun-Lestienne, Pascale. 1998. «Maladie d'envie». In *L'envie et le désir : Les faux frères*, Coll. Morales, no 24, Dirigé Hassoun-Lestienne, Pascale, p. 14-57.

- Härtel, Charmine et Zerbe Wilfred J. 2002. «Myths about emotions during change». In *Managing Emotions In the Workplace*, sous la dir. de Ashkanasy, Neal M. Wilfred, J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel. M.E.Sharpe, p.70-77.
- Hess, Ursula. 2003. «Les Émotions Au Travail». *Rapport Bourgogne*, Cirano, 28 p.
- Hochschild, Arlie R. 2002. «Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale». *Travailler : Revue Internationale de Psychopathologie et psychodynamique du Travail*, no 9, p. 19-49.
- Holmes, T. H. et Rahe, R. H. 1967. «The social Readjustment Rating Scale». *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 11, 213-218.
- Huguet, Michèle. 1884. *L'ennui et ses discours*. Presses Universitaire de France, p. 228.
- Huot, Réjean. 2003. *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*. Québec : les Presses Universitaires Laval, 400 p.
- Jaak Panksepp cité dans Journet, Nicolas. 1997. «les émotions de A à Z». *Sciences Humaines*, no 68, janvier, p. 19-49.
- Johnson, Chalmers. 1966. *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, p. 191.
- Johnson-Laird et al. 1985 cité dans lumenet opcit.
- Journet, Nicolas. 1997. «les émotions de A à Z». *Sciences Humaines*, no 68, janvier, p. 19-49.
- Karasek, Robert. 1979. «Job Demand , Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign», *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, p. 285-307.
- Kets de Vries, Manfred F. R. et Danny Miller. 1985. *L'entreprise névrosée*. Stratégie et management, 175 p.
- Kiefer, Tina. 2002a. «Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger during a Merger». In *Managing Emotions in the Workplace*, sous la dir. Ashkanasy, Neal M. Wilfred J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel. 2002, p.45-69.

- Kiefer, Tina. 2002b. «Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a Merger». *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 4, no 1, p. 39-57.
- Kirouac, Gilles. 1989. *Les émotions*. Presse de l'Université du Québec, p. 132.
- Kwan, Carolyn C. 2000. «Enquête sur la restructuration des entreprises au Canada». *Revue de la Banque du Canada*, p. 17-30.
- Lewin, Kurt. 1958. «Group Decision And Social Change». In *Reading in Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-211
- Lassarre, Dominique. 2002. *Stress et Société*. Publications du Laboratoire de Psychologie Appliquée. Sous. Dir. Lassare, Dominique, p. 359.
- Lazarus, Richard S. 1991a. *Emotion and adaptation*. New York et Oxford: Oxford University Press, 557 p.
- Lazarus, Richard S. 1991b. «Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion», *American Psychologist*, vol. 46, no 8, p. 819-834.
- Lazarus, Richard S. 1999. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. Springer Publishing Company, New York, 557 p.
- Lazarus, Richard S. et Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 445 p.
- LeCraw, James. 1992. «Organizational change and employee stress: A recession strategy». *The Canadian Manager*, vol. 17, Iss. 4, p. 27-28.
- Leiter, Michael et Christina Maslach. 2000. *Preventing Burnout and building engagement, workbook; A complete program for organizational renewal*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lelord, François et Christophe André. 2001. *La force des émotions*. Éditions Odile Jacob, mars, Paris, p. 396.
- Le Ny, J. F. (1991 a). «Anxiété», dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et Autres (sous la dir. De), *Grand Dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse, 136 p.
- Lewin, Kurt. 1958. «Group decision and social shange». In *Reading In Social Psychology*, Sous la dir de Maccoby, Newcomb et Hartley, p. 197-211

- Luhmann, Niklas. 1979. *Trust and power*. Chistestere : John Wiley, 228 p.
- Luminet, Olivier. 2002. *Psychologie des émotions*. De Boeck Université, p. 254.
- McGrath, Joseph. Edward. 1970. *Social and psychological factors in stress*. New-york : Holt, Rinehart and Winston, 352 p.
- McGrath, Joseph. E. 1976. «Stress and behavior in organizations» In Dunnette, Marvin. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally, 1740 p.
- Magun, Sunder. 1998. «La restructuration de l'industrie canadienne : Analyse micro-économique». *Publications Gouvernementales*, p. 47.
- Maranda, M.-F., J. Rhéaume, S.-J., Micheline et L. Trudel. 2003. «Les sources de l'épuisement professionnel dans le travail syndical». In *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. de Audet, Michel, p. 94-111. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli et Michael P, Leiter. 2001. «Job Burnout». *Annual Reviews of Psychology*, p. 397-421.
- Mayer, R. C., Davis, J.H., et Schoorman, F. D. (1995). «An integrative model of organizational trust». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 709-734
- Mikhail, A. 1981. «Stress: A psychophysiological conception». *Journal of human stress*, vol 7, p. 9-15.
- Mishra, J, et Morrissey, M. A. (1990). «Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers». *Public Personnel Management*, vol. 19, no 4, p. 443-486.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel. «Transformer l'entreprise». In *Transformer l'organisation*, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 71-90.
- Morin Estelle M. 1996. *Psychologies au travail*. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 535 p.

- Mossholder, Kevin W., Randall P. Setton et Stanley G. Harris. 2000. «Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reaction». *Group & Organization Management*, vol. 25, no 3, p. 220-243.
- Nelson, Adrian et Cary L. Cooper. 1995. «Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 68, p. 57-71.
- Oatley, Keith et Jenkins, Jennifer M. 1992. «Human emotion: Function and dysfunction». *Annual Review of Psychology*, vol. 43, p. 55-85.
- Pachet, Pierre. 1997. *La colère : Instrument des puissants, arme des faibles*. Paris, Série Morales, no 23, 140 p.
- Paterson, Jan M. et Charmine E. J. Härtel. 2002. «An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing». In *Managing Emotions in the Workplace*, sous la dir. Ashkanasy, Neal M. Wilfred J. Zerbe et Charmine E. J. Härtel. 2002, p. 25-44.
- Perret, Véronique. 1996. «La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes». Article présenté à la 5^{ème} Conférence Internationale de management stratégique, 22 p.
- Phillips, Adam. 1997. «L'avenir de la colère». In *La colère : Instrument des puissants, arme des faibles*. Collection morales. p. 140.
- Pierce, Jennifer. 2002. «Les émotions au travail : le cas des assistantes juridiques». *Revue Internationale psychopathologie et psychodynamique du travail*, no 9, p. 51-69.
- Rasclé, Nicole. 2001. «Comment gérer le stress au travail ?». In *RH : Les rapports de la psychologie du travail*, sous la dir. Lévy-Leboyer, Claude, Michel Huteau, Claude Louche et Jean-Pierre Rolland, Éditions d'Organisation, p. 425-430.
- Redpsy, 2006. <http://www.redpsy.com/guide/desespoir.html>
- Rimé, B. 1991. Émotion, dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres (sous la dir. de), *Grand dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse, p. 262-264.
- Romano, Catherine. 1995. «Managing change, diversity and emotions». *Management Review*, July, p. 6-7.
- Rondeau, Alain. 1999. «Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.

- Rosenet, Elisabeth. 2002. «Définitions, théories et modèles du stress». In *Stress et Société*. Publications du Laboratoire de Psychologie Appliquée. Sous. Dir. Lassare, Dominique, p. 17-39.
- Roussillon, Sylvie. 2003. «Les émotions dans le travail». Lyon, *European Entrepreneurial Learning*, no 2003/12, cahier de recherche.
- Saunders, Mark N. K. et Adrian Thornhill. 2003. «Organisational justice, Trust and the management of change: An exploration». *Personnel Review*, vol. 32, no 3, p. 360-375.
- Savoie, André et Forgèt, Alain. 1993. *Le stress au travail : Mesures et prévention*. Agence d'Arc Montréal, 297 p.
- Scherer, Klaus R et Paul Ekman. 1984. *Approaches to emotion*. Sous la dir. de Klaus R. Scherer et Paul Ekman, Hillsdale, 426 p.
- Schmidt-Atzert et Strohm (1983) cité dans Kiefer, 2002a, opcit
- Selye, Hans. 1974. *Stress sans détresse*. Montréal : La presse, p. 175
- Selye, Hans. 1976. *The stress of live*. New York, McGraw-Hill, 515 p.
- Soares, Angelo. 2004. «Le harcèlement psychologique chez les ingénieurs d'Hydro Québec : Les Conséquences». 2^{ème} partie. *Performances*, no 18, septembre octobre, p. 30-38.
- Soares, Angelo. 2002. «Les émotions au travail». *Travailler : Revue Internationale psychopathologie et psychodynamique du travail*, no 9, p. 9-17.
- Tessier, Roger et Tellier, Yvan. 1993. *Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy : Press de l'Université du Québec, 106 p.
- Thévenet, Maurice. 2000. *Le plaisir au travail : Favoriser l'implication des personnes*. Paris, Édition d'Organisation, 269 p.
- Tiong, Tan Ngoh. 2005. «Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational change». *Singapore Management Review*, no 27, vol 2, p. 25-31.

- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, no 30, vol 2, p.60-68.
- Vinet, A., Bourbonnais, R. et C, Brisson. 2003. «Travail et santé : Une relation qui se détériore». In *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. de Audet, Michel, p. 5-37. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval, 173 p.
- Walsh, S. 1999. «Shame in the workplace». *The psychologist*, vol 12, Iss. 1, p. 20-22.
- Warr, Peter B. 1987. *Work, Unemployment and mental Health*. Oxford, Clarendon Press, 361 p.

Diagnostic organisationnel Santé psychologique au travail

QUESTIONNAIRE

RECOMMANDATIONS POUR RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

- Le but principal de cette recherche est de faire un portrait diagnostique de la santé psychologique et organisationnelle à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada - Région du Québec.
- Il est très important de bien lire et de répondre à toutes les questions.
- Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher ou faire une croix dans le ☐ qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans un questionnaire de ce genre: vous devez répondre d'après votre **expérience personnelle**.
- Si vous désirez plus d'informations sur les résultats ou les buts de cette enquête ou si vous rencontrez certains problèmes face à une question, n'hésitez pas à communiquer avec nous à l'UQAM au (514) 987-3000 poste 2089.
- Vous êtes à tout moment libre de refuser de répondre à ce questionnaire.
- Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle.
- Votre participation est essentielle pour le bon déroulement de cette recherche.
- Si vous voulez une copie en anglais de ce questionnaire, n'hésitez pas à communiquer avec M. Rabah Attmani au (514) 496-3547 ou avec Angelo Soares au (514) 987-3000 poste 2089

Merci beaucoup de votre collaboration

Angelo Soares

2. Quel est votre groupe d'emploi ?

1. ☐ AR	7. ☐ DD	13. ☐ GL	19. ☐ PG
2. ☐ AS	8. ☐ EG	14. ☐ GS	20. ☐ PM
3. ☐ CA	9. ☐ EN	15. ☐ GT	21. ☐ SC
4. ☐ CR	10. ☐ ES	16. ☐ IS	22. ☐ SD
5. ☐ CS	11. ☐ EX	17. ☐ PC	23. ☐ SI
6. ☐ DA	12. ☐ FI	18. ☐ PE	24. ☐ TI

3. Depuis combien de temps avez-vous cette affectation ou ce poste? _____ an(s) _____ mois

4. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cet employeur? _____ an(s) _____ mois

5. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce métier? _____ an(s) _____ mois

6. Êtes-vous:

1. ☐ Un homme

2. ☐ Une femme

7. Quel est votre âge? _____ ans

8. Où êtes-vous né-e? Nom du pays: _____

9. Votre scolarité la plus élevée:

1. ☐ Aucune scolarité

2. ☐ Élémentaire (primaire) incomplet

3. ☐ Élémentaire (primaire) complet

4. ☐ Secondaire incomplet

5. ☐ Secondaire complet

6. ☐ Collégial incomplet

7. ☐ Collégial complet

8. ☐ Universitaire incomplet

9. ☐ Universitaire complet

10. ☐ Post-universitaire

10. Dans quelle tranche salariale se situe votre revenu annuel brut?

1. ☐ Moins de 11 999 \$

2. ☐ 12 000 à 19 999 \$

3. ☐ 20 000 à 29 999 \$

4. ☐ 30 000 à 39 999 \$

5. ☐ 40 000 à 49 999 \$

6. ☐ 50 000 à 59 999 \$

7. ☐ 60 000 à 69 999 \$

8. ☐ 70 000 \$ et plus

35. Pouvez-vous nous dire à quelle fréquence **au cours de la DERNIÈRE SEMAINE** :
(Lire chaque phrase et cocher la réponse qui décrit le mieux votre état)

au cours de la DERNIÈRE SEMAINE :	Jamais	De temps en temps	Assez souvent	Très souvent
a) Vous êtes-vous senti-e désespéré-e en pensant à l'avenir?	☐	☐	☐	☐
b) Vous êtes vous senti-e seul-e?	☐	☐	☐	☐
c) Avez-vous eu des blancs de mémoire?	☐	☐	☐	☐
d) Vous êtes-vous senti-e découragé-e ou avec les «bleus»?	☐	☐	☐	☐
e) Vous êtes-vous senti-e tendu-e ou sous pression?	☐	☐	☐	☐
f) Vous êtes-vous laissé-e emporter contre quelqu'un ou quelque chose?	☐	☐	☐	☐
g) Vous êtes-vous senti-e ennuyé-e ou peu intéressé-e par les choses?	☐	☐	☐	☐
h) Avez-vous ressenti des peurs ou des craintes?	☐	☐	☐	☐
i) Avez-vous eu des difficultés à vous souvenir des choses?	☐	☐	☐	☐
j) Avez-vous pleuré facilement ou vous êtes-vous senti-e sur le point de pleurer	☐	☐	☐	☐
k) Vous êtes-vous senti-e agité-e ou nerveux-se intérieurement?	☐	☐	☐	☐
l) Vous êtes-vous senti-e négatif-tive envers les autres?	☐	☐	☐	☐
m) Vous êtes-vous senti-e facilement contrarié-e ou irrité-e?	☐	☐	☐	☐
n) Vous êtes-vous fâché-e pour des choses sans importance?	☐	☐	☐	☐

37. **Au cours de la dernière semaine, aujourd'hui inclus**, à quel degré vous avez été affecté(e) par chacun de ces symptômes suivants. Veuillez lire chaque symptôme attentivement. Indiquez, en inscrivant un X dans la colonne appropriée.

<i>Écriture de Beck BAI</i>	Pas du tout	Un peu Cela ne m'a pas beaucoup dérangé	Modérément C'était très déplaisant mais supportable	Beaucoup Je pouvais à peine le supporter
1. Sensations d'engourdissement ou de picotement	☐	☐	☐	☐
2. Bouffées de chaleur	☐	☐	☐	☐
3. « Jambes molles », tremblements dans les jambes	☐	☐	☐	☐
4. Incapacité de se détendre	☐	☐	☐	☐
5. Crainte que le pire ne survienne	☐	☐	☐	☐
6. Étourdissement ou vertige, désorientation	☐	☐	☐	☐
7. Battements cardiaques marqués	☐	☐	☐	☐
8. Mal assuré(e), manque d'assurance dans mes mouvements	☐	☐	☐	☐
9. Terrifié(e)	☐	☐	☐	☐
10. Nervosité	☐	☐	☐	☐
11. Sensation d'étouffement	☐	☐	☐	☐
12. Tremblement de mains	☐	☐	☐	☐
13. Tremblements, chancelant(e)	☐	☐	☐	☐
14. Crainte de perdre le contrôle	☐	☐	☐	☐
15. Respiration difficile	☐	☐	☐	☐
16. Peur de mourir	☐	☐	☐	☐
17. Sensation de peur, « avoir la frousse »	☐	☐	☐	☐
18. Indigestion ou malaise abdominal	☐	☐	☐	☐
19. Sensation de défaillance ou d'évanouissement	☐	☐	☐	☐
20. Rougissement du visage	☐	☐	☐	☐
21. Transpiration (non associée à la chaleur)	☐	☐	☐	☐

46. S.V.P., veuillez indiquer le chiffre qui décrit le mieux votre opinion sur les effets des changements organisationnels que vous avez vécu dans les 12 derniers mois dans votre organisation en utilisant le tableau suivant :

1	2	3	4	5
Bien pire	Pire	Aucun changement	Mieux	Beaucoup mieux

De quelle façon percevez-vous les résultats des changements organisationnels survenus au cours de la dernière année par rapport à votre travail aujourd'hui :

a. La qualité des produits et services.	1	2	3	4	5
b. Votre sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5
c. Votre participation aux décisions qui auront un effet sur votre travail.	1	2	3	4	5
d. La qualité du leadership à travers toute l'organisation.	1	2	3	4	5
e. La coopération entre les employés.	1	2	3	4	5
f. La possibilité de vous impliquer dans du travail qui vous plaît.	1	2	3	4	5
g. La contribution de l'organisation pour l'innovation.	1	2	3	4	5
h. Le moral des gens qui travaillent dans cette organisation.	1	2	3	4	5
i. Une communication franche et honnête.	1	2	3	4	5
j. Le travail d'équipe entre les membres du personnel.	1	2	3	4	5

47. Recommanderiez-vous à un-e ami-e d'accepter un travail semblable?

1. ☐ Non 2. ☐ Peut-être 3. ☐ Oui

48. Si vous aviez le choix, accepteriez-vous ce même travail une autre fois?

1. ☐ Oui, sans hésitation 2. ☐ Peut-être 3. ☐ Pas du tout

49. Songez-vous à trouver un autre emploi l'an prochain?

1. ☐ Oui 2. ☐ Peut-être 3. ☐ Pas du tout

50. Votre travail correspond exactement à ce que vous avez prévu avant d'être embauché-e ?

1. ☐ Oui 2. ☐ Un peu 3. ☐ Pas du tout

51. Êtes-vous satisfait-e de votre travail?

1. ☐ Non, pas du tout 2. ☐ Non, pas vraiment 3. ☐ Oui, un peu 4. ☐ Oui, beaucoup

52. Vous faites la supervision d'autres personnes dans votre travail:

1. ☐ Non 3. ☐ Oui, 5-10 personnes 5. ☐ Oui, plus de 20 personnes
2. ☐ Oui, 1-4 personnes 4. ☐ Oui, 11-20 personnes

69. Au travail, parfois on ressent différentes émotions ou sentiments. Dans le tableau ci-dessous, indiquez à quelle fréquence, au travail ou à cause du travail, vous ressentez les émotions ou les sentiments énumérés

	Très rarement / jamais	Rarement (Environ 1 fois par semaine)	Parfois (Environ 1 fois par jour)	Souvent (Plusieurs fois par jour)	Très souvent (Plusieurs fois par heure)
1) Peur	☐	☐	☐	☐	☐
2) Colère	☐	☐	☐	☐	☐
3) Tristesse	☐	☐	☐	☐	☐
4) Joie	☐	☐	☐	☐	☐
5) Dégoût	☐	☐	☐	☐	☐
6) Espoir	☐	☐	☐	☐	☐
7) Surprise	☐	☐	☐	☐	☐
8) Plaisir	☐	☐	☐	☐	☐
9) Souffrance	☐	☐	☐	☐	☐
10) Honte	☐	☐	☐	☐	☐
11) Satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐
12) Confiance	☐	☐	☐	☐	☐
13) Méfiance	☐	☐	☐	☐	☐
14) Indignation	☐	☐	☐	☐	☐
15) Ennui	☐	☐	☐	☐	☐
16) Indifférence	☐	☐	☐	☐	☐
17) Jalousie	☐	☐	☐	☐	☐
18) Embarras	☐	☐	☐	☐	☐
19) Humiliation	☐	☐	☐	☐	☐
20) Frustration	☐	☐	☐	☐	☐
21) Sympathie	☐	☐	☐	☐	☐
22) Fierté	☐	☐	☐	☐	☐
23) Désespoir	☐	☐	☐	☐	☐
24) Empathie	☐	☐	☐	☐	☐
25) Déception	☐	☐	☐	☐	☐
26) Compassion	☐	☐	☐	☐	☐
27) Envie	☐	☐	☐	☐	☐
28) Stress	☐	☐	☐	☐	☐
Autre : _____	☐	☐	☐	☐	☐

85. En utilisant le tableau ci-dessous, encerclez le chiffre (de 0 à 6) qui indique la fréquence si vous êtes importuné-e au travail par l'une des conditions suivantes. Si vous n'avez jamais été importuné-e par ces conditions, encerclez le 0. Si vous avez été importuné-e, encerclez la réponse qui convient le mieux.

0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Sporadiquement Quelques fois par année ou moins	De temps en temps Une fois par mois ou moins	Régulièrement Quelques fois par mois	Souvent Une fois par semaine	Très souvent Quelques fois par semaine	À chaque jour
a. Vous pouvez contrôler la vitesse du travail avec l'ordinateur.					0	1 2 3 4 5 6
b. Votre travail est retardé à cause de l'utilisation de l'ordinateur					0	1 2 3 4 5 6
c. Votre ordinateur est brisé ou hors d'usage					0	1 2 3 4 5 6
d. Vous devez attendre pour que l'ordinateur soit réparé					0	1 2 3 4 5 6
e. Votre ordinateur est lent					0	1 2 3 4 5 6
f. Votre ordinateur fonctionne très bien					0	1 2 3 4 5 6
g. Pour votre travail, vous devez accéder à l'Internet					0	1 2 3 4 5 6

6. Changements organisationnels

86. Votre organisation a-t-elle effectué des changements organisationnels dans les 12 derniers mois ?
- ☐ Oui
 - ☐ Je ne sais pas
 - ☐ Non (dans ce cas allez directement à la question 91).

87. Votre entreprise vous a-t-elle expliqué les motifs des changements ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Je ne suis pas au courant (e)

88. Avez-vous bien compris les objectifs du changement ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Partiellement

89. Avez-vous pu participer au processus de changement, dans les douze derniers mois ?
- ☐ Oui et j'ai effectivement participé
 - ☐ Oui, mais je n'ai pas voulu y participer
 - ☐ Non, mais je voulais bien participer
 - ☐ Non et je ne voulais pas y participer de toute manière

90. Au cours de changements organisationnels, parfois on ressent différentes émotions ou sentiments. Dans le tableau ci-dessous, indiquez à quelle fréquence vous ressentez les émotions ou les sentiments énumérés associés aux changements organisationnels

	Très rarement / jamais	Rarement (Environ 1 fois par semaine)	Parfois (Environ 1 fois par jour)	Souvent (Plusieurs fois par jour)	Très souvent (Plusieurs fois par heure)
1) Peur	☐	☐	☐	☐	☐
2) Colère	☐	☐	☐	☐	☐
3) Tristesse	☐	☐	☐	☐	☐
4) Joie	☐	☐	☐	☐	☐
5) Dégoût	☐	☐	☐	☐	☐
6) Espoir	☐	☐	☐	☐	☐
7) Surprise	☐	☐	☐	☐	☐
8) Plaisir	☐	☐	☐	☐	☐
9) Souffrance	☐	☐	☐	☐	☐
10) Honte	☐	☐	☐	☐	☐
11) Satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐
12) Confiance	☐	☐	☐	☐	☐
13) Méfiance	☐	☐	☐	☐	☐
14) Indignation	☐	☐	☐	☐	☐
15) Ennui	☐	☐	☐	☐	☐
16) Indifférence	☐	☐	☐	☐	☐
17) Jalousie	☐	☐	☐	☐	☐
18) Embarras	☐	☐	☐	☐	☐
19) Humiliation	☐	☐	☐	☐	☐
20) Frustration	☐	☐	☐	☐	☐
21) Sympathie	☐	☐	☐	☐	☐
22) Fierté	☐	☐	☐	☐	☐
23) Désespoir	☐	☐	☐	☐	☐
24) Empathie	☐	☐	☐	☐	☐
25) Déception	☐	☐	☐	☐	☐
26) Compassion	☐	☐	☐	☐	☐
27) Envie	☐	☐	☐	☐	☐
28) Stress	☐	☐	☐	☐	☐
Autre : _____	☐	☐	☐	☐	☐