

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CYNISME EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ANDRÉANNE NADEAU LECLERC

AVRIL 2018

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.07-2011). 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

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Nathalie Lemieux, qui a embarqué à pieds joints dans ce sujet audacieux. Elle a bien voulu partager ses expériences ainsi que des opportunités de faire connaître ma recherche. Lors des grands moments de remise en question et d'incertitude, elle a su me guider et me redonner confiance en ma démarche.

J'aimerais également souligner l'importance de tous mes professeurs à mon développement personnel et académique tout au long de mon parcours universitaire. Certains ont su poser les bonnes questions afin de me pousser plus loin et d'être la personne que je suis aujourd'hui.

Finalement, je remercie tous mes proches et mes collègues qui ont définitivement contribué à donner vie à ce mémoire. Ils ont cru en mes capacités dans les plus beaux moments comme dans les plus prenants.

DÉDICACE

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. »

- Mark Twain

À tous les optimistes qui n'ont pas su mettre de limites à leurs ambitions, même lorsque d'autres n'y croyaient pas.

À ces rêveurs qui n'ont cessé de mettre des efforts, même lorsque des portes se fermaient.

À ceux qui ont osé, qui ont échoué et qui se sont relevés.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
DÉDICACE.....	ii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 Le cynisme organisationnel, une question qui mérite l'attention	3
1.2 Problématique de recherche	6
1.3 Les objectifs spécifiques de recherche	6
CHAPITRE II	
LE CADRE CONCEPTUEL	8
2.1 Définissons d'abord les concepts importants.....	8
2.1.1 Le cynisme	8
2.1.2 Le cynisme organisationnel	9
2.1.3 Le cynisme à l'égard du changement organisationnel.....	11
2.1.4 Le changement organisationnel	12
2.2 Faisons certaines distinctions entre le cynisme en contexte de changement et d'autres concepts.....	13
2.2.1 Le cynisme organisationnel versus le cynisme face au changement.....	14
2.2.2 Le cynisme versus le scepticisme	14
2.2.3 Le cynisme versus la confiance.....	15
2.2.4 Le cynisme versus la résistance au changement	16
2.3 L'état des connaissances	18
2.3.1 D'où vient le cynisme à l'égard du changement ?.....	18
2.3.1.1 Le leadership.....	20
2.3.1.2 La crédibilité des agents du changement.....	21
2.3.1.3 L'information et la participation à la prise de décision	22
2.3.2 Le cynisme comme variable médiatrice	24

2.3.3 Le cynisme agissant comme variable modératrice	26
2.3.4 Les conséquences du cynisme à l'égard du changement.....	27
CHAPITRE 3	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	32
3.1 Le devis de recherche	32
3.2 La technique d'échantillonnage.....	35
3.3 La technique de collecte de données.....	37
3.4 Le guide d'entretien	39
3.5 L'analyse des données	41
3.6 La citation des entretiens.....	42
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	44
4.1 La description du terrain de recherche.....	45
4.2 Les comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel.....	46
4.2.1 Les principaux comportements.....	46
4.2.1.1 Le sarcasme	46
4.2.1.2 La confrontation.....	48
4.2.1.3 Le désengagement.....	49
4.2.1.4 L'insubordination	50
4.2.1.5 Ridiculiser	52
4.2.1.6 Le refus de travailler	53
4.2.1.7 Le non-respect du code vestimentaire	54
4.2.1.8 Le chialage	55
4.2.2 Les autres comportements	56
4.2.2.1 Les conflits entre collègues.....	56
4.2.2.2 La prédiction d'échecs	56
4.2.2.3 L'utilisation des réseaux sociaux	57
4.2.2.4 L'absentéisme	57
4.2.2.5 Le harcèlement.....	58
4.2.2.6 La communication des problèmes	58
4.2.2.7 Le non-respect des horaires	59
4.2.2.8 Le ralentissement du travail	59
4.2.2.9 Le roulement d'yeux.....	60
4.2.2.10 Le refus de café et beignes.....	60
4.2.2.11 Tourner le dos lors d'une réunion	60

4.3 Un modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel : leur mode de communication et leur portée	61
4.3.1 Le mode de communication : verbal et non verbal	61
4.3.2 La portée de la manifestation	63
4.3.3 Le modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel	65
4.4 Les objectifs des comportements	66
4.4.1 Un mécanisme de protection de l'individu	67
4.4.2 La protestation	68
4.4.3 L'amélioration de la situation	69
4.5 Liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme	71
4.5.1 L'historique des changements organisationnels	71
4.5.2 La formation	74
4.5.3 La perception de justice organisationnelle	76
4.5.4 Le style de leadership	77
4.5.5 Le cynisme de la gestion	79
4.5.6 La crédibilité des agents du changement	80
4.5.7 La communication	82
4.5.8 La participation	86
4.6 L'effet de contagion	88
4.7 Les effets positifs des comportements de cynisme	89
4.7.1 Un signal d'alarme	90
4.7.2 Amorcer une réflexion	91
4.7.3 Mieux faire passer le changement	92
CHAPITRE V	
DISCUSSION	95
5.1 L'interprétation des résultats	95
5.1.1 Les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme	95
5.1.2 Les comportements de cynisme en contexte de changements	98
5.1.3 L'effet de contagion du cynisme	99
5.1.4 Les effets positifs des comportements	99
5.2 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques	102
5.3 Les limites de la recherche	103
5.4 Les pistes de recherches futures	104
CONCLUSION	106

ANNEXE A	
LES ANTÉCÉDENTS ET LES CONSÉQUENCES DU CYNISME À L'ÉGARD DU CHANGEMENT	108
ANNEXE B	
GUIDE D'ENTRETIEN.....	111
ANNEXE C	
LIENS ENTRE LES QUESTIONS DU GUIDE D'ENTRETIEN ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE	113
ANNEXE D	
L'ARBRE THÉMATIQUE INITIAL.....	114
ANNEXE E	
L'ARBRE THÉMATIQUE FINAL.....	115
ANNEXE F	
L'ARBRE THÉMATIQUE DES COMPORTEMENTS	116
ANNEXE G	
LES COMPORTEMENTS DE CYNISME EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	117
ANNEXE H	
LE MODÈLE DES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATION DE C. BAREIL...	123
BIBLIOGRAPHIE	124

LISTE DES FIGURES

2.1 Le résumé des corrélations de Bernerth, Armenakis, Feild et Walker (2007).....	25
2.2 Le modèle des antécédents du cynisme et les effets sur la résistance au changement, Qian et Daniels (2008).....	26
2.3 Le résumé des relations entre les variables d'engagement des gestionnaires à la stratégie organisationnelle et le cynisme à l'égard du changement, Barton et Ambrosini (2013).....	27
4.1 Le modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel.....	65

LISTE DES TABLEAUX

3.2	La méthode de codification des entretiens.....	43
-----	--	----

RÉSUMÉ

Le cynisme en contexte de changement organisationnel ayant été étudié principalement sous l'angle des attitudes, nous proposons l'étude du thème sous l'angle des comportements. Treize entretiens semi-dirigés ont été conduits dans un centre d'appel d'une organisation publique au Québec. L'analyse des résultats à l'aide du logiciel de données qualitatives, *Nvivo*, a permis d'identifier dix-neuf comportements en plus de définir leurs intentions et leurs effets positifs. Cette recherche marque ainsi l'importance pour les gestionnaires de s'attarder aux manifestations de cynisme en contexte de changement puisqu'elles permettent de faire le point sur l'état actuel de l'organisation et d'identifier les moyens à mettre en place afin d'assurer la réussite d'un changement.

Mots clés : changement organisationnel, cynisme, comportements, pratiques de gestion du changement, effets positifs.

INTRODUCTION

Le changement organisationnel fait partie du quotidien des travailleurs et des gestionnaires et appelle à la mobilisation des ressources. Trop souvent, nous pensons aux aspects financiers et matériels en oubliant l'aspect humain du changement. C'est d'ailleurs pourquoi tant de changements s'avèrent être un échec. Les changements sont multiples : réorganisation de la structure, changement de culture organisationnelle, nouveau gestionnaire, changement des processus, fusions et acquisitions, changements technologiques, nouveaux produits, départ d'un employé clé, etc.

Tous ces changements nécessitent de l'agilité de la part des individus et l'optimisme est une valeur bien souvent recherchée chez nos leaders. Toutefois, avant de s'attarder à l'optimisme dans le changement, il s'avèrerait primordial de se pencher également sur les attitudes et comportements tels que le cynisme.

Le mot cynisme peut sembler fort, mais lorsqu'on y réfléchit un peu, il fait partie de notre quotidien : actualité, politique, travail, relations interpersonnelles, etc. Puisque nous passons une grande partie de notre vie au travail, le cynisme est enclin à se développer dans ce milieu. En contexte de changement, plus souvent en contexte de changements multiples et répétés, nous sommes amenés à sortir de notre zone de confort. Individuellement et collectivement, nos attitudes et comportements auront un impact tant sur le processus de changement que sur le résultat. Ainsi, le cynisme en contexte de changement

est un concept auquel il faut s'attarder afin de mieux mener le changement dans nos organisations.

Cette recherche a donc pour objectif de définir les comportements associés au cynisme à l'égard du changement dans le but d'améliorer les pratiques de gestion du changement. Elle se situe dans une approche inductive et qualitative, ce qui signifie que l'humain a une place centrale afin de mieux comprendre son expérience.

Le premier chapitre annoncera la problématique de la recherche alors que le deuxième chapitre définira les différents concepts associés au cynisme et au changement pour ensuite détailler la revue de littérature sur ces thèmes. Le troisième chapitre dessinera la méthodologie de recherche utilisée. Le quatrième chapitre dévoilera les résultats et l'analyse de la présente recherche. Finalement, le dernier chapitre fera la boucle sur l'interprétation des résultats, la contribution aux connaissances théoriques et pratiques, les limites de la recherche ainsi que sur des pistes de recherches futures.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1 Le cynisme organisationnel, une question qui mérite l'attention

Dans sa forme la plus générale, le cynisme est défini comme étant « une tendance à croire que les gens sont motivés uniquement par leurs intérêts personnels » (Traduction libre).¹

Les recherches de Kanter et Mirvis (1989) ont démontré que 43 % des travailleurs américains avaient le profil des individus cyniques ; c'est-à-dire qu'ils croyaient qu'il était de la nature humaine de mentir afin de parvenir à leurs fins. Les auteurs expliquent que les individus cyniques ont le sentiment que le management manipule les employés en leur faisant miroiter des attentes irréalistes, et ce, afin de parvenir à leurs objectifs jusqu'à ce que ces employés soient désillusionnés (Mirvis et Kanter, 1989). Ce doute sur les intentions des autres en milieu de travail semble être assez répandu et mérite qu'on s'y attarde, d'autant plus que 40 % des superviseurs se considèrent comme étant cyniques (Mirvis et Kanter, 1989).

¹ « An inclination to believe that people are motivated purely by self-interest » (Oxford Dictionaries, [En ligne]).

Bien qu'il existe une littérature sur le cynisme sous plusieurs facettes telles que le cynisme sociétal, le cynisme à l'égard des tâches, le cynisme comme trait de personnalité et le cynisme des employés (Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998), nous nous concentrerons sur le cynisme à l'égard du changement.

« Le cynisme face au changement implique une réelle perte de confiance envers les leaders du changement et constitue une réponse à un historique de tentatives de changement qui ne sont pas tout à fait clairement une réussite » (Reichers, Wanous et Austin, 1997 : 48, Traduction libre)².

L'étude corrélationnelle de Reichers *et al.* (1997) démontre que « les gens qui sont cyniques au sujet des changements présentent un niveau plus faible d'engagement, de satisfaction et de motivation à travailler dur » (p. 52, traduction libre)³. Ils soulignent également que le manque de soutien au changement de ces individus pourrait mener à un échec du changement souhaité. Par le fait même, nous faisons face à une prophétie auto réalisatrice puisque les individus, ne s'étant pas impliqués activement dans ce changement qui s'est avéré un échec, ont finalement eu raison de croire que le changement allait échouer (Reichers *et al.*, 1997). Ainsi, il est fort possible que l'échec ait renforcé ces attitudes négatives et que les individus soient découragés de s'impliquer davantage dans les changements futurs.

Kanter et Mirvis (1989) ont souligné que le cynisme, dans sa forme générale, se manifeste différemment selon les individus (ouvertement ou

² « Cynicism about change involves a real loss of faith in the leaders of change and is a response to a history of change attempts that are not entirely clearly successful ».

³ « people who were cynical about change exhibited lower commitment, satisfaction, and motivation to work hard ».

silencieusement) et en fonction de leur situation, soit leur : « [...] statut [hiérarchique], leur rôle et leur relation avec l'objet de suspicion » (p.20). Ces manifestations sont variées : « Hypocrisie, mensonge, railler, négativisme, sophismes, désobligeance, méfiance, manipulation [...] » (p.21, traduction libre).⁴

Les recherches précédentes se sont penchées sur l'aspect cognitif du cynisme en contexte de changements, sans toutefois s'attarder plus précisément à l'aspect comportemental ; ce que Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) ont soulevé dans leurs travaux empiriques.

Wilkerson, Evans et Davis (2008), quant à eux, ont identifié une relation positive entre le cynisme organisationnel et un comportement de cynisme, soit l'échange de médisances au sujet de l'organisation. Puisque les manifestations n'ont pas été observées en contexte de changements organisationnels, une étude qualitative est pertinente dans le but de distinguer les manifestations contreproductives de celles qui seraient potentiellement positives pour l'organisation (Thundiyil, Chiaburu, Oh, Banks et Peng, 2015). Ainsi, tout comme pour les comportements de cynisme dans sa forme générale, il sera alors possible de distinguer les différents niveaux de comportements de cynisme dans le changement.

⁴ « Hypocrisy, lying, scoffing, negativism, sophistry, disparaging, mistrusting, manipulating [...] ».

1.2 Problématique de recherche

Ainsi, jusqu'à aujourd'hui, nous connaissons la définition du concept de cynisme à l'égard du changement. Nous savons également ses causes, soit principalement en réponse à un historique de changement. De plus, les conséquences sont majeures puisqu'elles impliquent entre autres une baisse d'engagement organisationnel et d'efficacité. Toutefois, la littérature a analysé le sujet uniquement sous l'angle des attitudes et aucun chercheur, à notre connaissance, n'a jusqu'à présent étudié les diverses formes que peut prendre le cynisme en contexte de changement organisationnel. Afin de combler cette lacune, notre recherche vise à identifier et décrire les comportements de cynisme organisationnel en contexte de changement.

1.3 Les objectifs spécifiques de recherche

Ainsi, suite à l'observation de ces éléments manquants dans la littérature, nous avons établi deux objectifs spécifiques de recherche, soit :

1. Identifier les différents comportements de cynisme à l'égard du changement.
 - 1.1. Comprendre les objectifs derrière les comportements de cynisme en contexte de changements.
 - 1.2. Évaluer si les comportements de cynisme en contexte de changement peuvent être positifs.

2. Identifier les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

Avant d'aller plus loin, il est important de comprendre les principaux concepts du cynisme en contexte de changement organisationnel. Ainsi, nous détaillerons les principales définitions et les différentes composantes pour ensuite faire la distinction entre le cynisme et d'autres concepts qui sont parfois confondus. Finalement, une revue de la littérature scientifique sur le sujet sera présentée.

2.1 Définissons d'abord les concepts importants

2.1.1 Le cynisme

Dans sa définition la plus large, le cynisme réfère à « un manque de confiance envers les motivations des autres » (Stanley *et al.*, 2005 : 452, traduction libre)⁵. En d'autres termes, le cynisme serait donc le fait de croire qu'une personne cache des intentions inavouées derrière ses actions.

⁵ « We concluded that the defining characteristic of cynicism was disbelief in the motives of others».

De façon plus détaillée, Kanter et Mirvis (1989) ont établi trois composantes du cynisme, soient :

1. Des attentes irréalistes envers soi ou les autres ;
2. Une déception et de la frustration à l'égard des réalisations et des résultats ;
3. Une désillusion et un sentiment d'avoir été abandonné, d'avoir été trompé ou d'avoir été trahi par les autres (Kanter et Mirvis, 1989).

La première composante fait référence au fait que ce qui est attendu des comportements des autres par les individus cyniques est surréaliste par rapport à ce qui sera fait en réalité, ce qui engendre la deuxième composante soit une attitude négative envers les actions passées. Finalement, la troisième composante traduit précisément l'idée de la méfiance à l'égard des intentions de la personne concernée. Elle illustre également la croyance selon laquelle la personne concernée n'a pas assumé ses responsabilités, faisant référence à ses comportements.

2.1.2 Le cynisme organisationnel

Dean *et al.* (1998) ont offert une conceptualisation du cynisme organisationnel sous trois dimensions qui a souvent été rapportée par plusieurs auteurs, sans toutefois avoir été testée empiriquement. Ce groupe d'auteurs définit le cynisme organisationnel comme étant :

«[...] une attitude négative envers l'organisation, comprenant trois dimensions : (1) la croyance que l'organisation manque d'intégrité ; (2) un affect négatif envers l'organisation ; et (3) une tendance à adopter des comportements désobligeants et critiques qui sont en lien avec ces

croyances et cet affect négatif » (Dean *et al.*, 1998 : 345, traduction libre).⁶

Tel que le décrivent les auteurs, l'aspect cognitif réfère au fait que l'individu cynique aura la croyance que l'organisation manque d'intégrité et que les pratiques organisationnelles manquent d'équité et de sincérité. Ils chercheront donc à identifier des motifs cachés derrière les actions et s'attendent souvent à être déçus.

Deuxièmement, l'aspect affectif du cynisme est décrit comme étant autant pensé que ressenti. Ainsi, il amène avec lui toute une gamme d'émotions négatives telles que la détresse, la colère, le dégoût, le mépris et la honte (Dean *et al.*, 1998). Les auteurs ajoutent que les individus vivant du cynisme peuvent parfois ressentir de la joie à juger l'organisation en fonction de leurs propres standards, démontrant ainsi l'intensité et la variation des émotions possibles.

Troisièmement, l'aspect comportemental reflètera les composantes cognitives et affectives dans l'action, entre autres par le biais du sarcasme, de la critique et en faisant des prédictions pessimistes sur l'organisation (Dean *et al.*, 1998). Les auteurs notent que des comportements non verbaux peuvent se manifester, soit un roulement d'yeux, des sourires narquois ou des

⁶ « Organizational cynicism is a negative attitude toward one's employing organization, comprising three dimensions: (1) a belief that the organization lacks integrity; (2) negative affect toward the organization; and (3) tendencies to disparaging and critical behaviors toward the organization that are consistent with these beliefs and affect ».

ricanements. Bien que Kim, Bateman, Gilbreath et Andersson (2009) aient validé le modèle théorique, il est à noter que cette conceptualisation n'a pas été testée dans un contexte de changement organisationnel, d'où la pertinence de la problématique de la recherche.

2.1.3 Le cynisme à l'égard du changement organisationnel

En plus de la définition de Reichers *et al.* (1997) présentée au premier chapitre, Wanous, Reichers et Austin (2000) ont réalisé une autre étude corrélacionnelle sur le cynisme en contexte de changement, ce qui leur a permis de mettre en évidence deux composantes du concept, soit 1) une vision pessimiste envers le potentiel de succès d'un changement et 2) le fait de mettre le blâme sur les responsables de ce changement. Toujours selon ces auteurs, ce blâme serait attribué au manque de motivation ainsi qu'au manque d'habiletés des agents de changement.

Considérant les définitions précédentes, nous pouvons concevoir le cynisme à l'égard du changement comme étant un doute sérieux au sujet de la réussite du changement ainsi qu'une méfiance quant aux intentions et aux compétences du leader du changement.

2.1.4 Le changement organisationnel

Dans sa définition la plus large, « le changement est le processus par lequel un organisme passe d'une certaine stabilité à une période de relative instabilité et qui revient à une certaine stabilité » (Caldwell, 2007 : 541, traduction libre).⁷ Le changement organisationnel a été étudié principalement sous quatre aspects, soit son contenu, son contexte, son processus et ses résultats (Caldwell, 2007).

Le contenu fait référence à la nature du changement, soit les domaines soumis au changement tel qu'entre autres la culture, la structure ou la stratégie (Soparnot, 2013). De manière succincte, le contenu s'avère répondre au *quoi* du changement.

Le contexte correspond « [...] à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la décision de changement » (Soparnot, 2013 : 30). Tel que le décrit l'auteur, le contexte externe (environnement social, économique, commercial et politique) ainsi que le contexte interne (structure, culture organisationnelle et configuration des pouvoirs) influencent le changement. Ainsi, ces deux facteurs amèneront les organisations à changer et prendre des décisions afin de mieux répondre à leur environnement. De façon simplifiée, le contexte répond au *pourquoi* du changement.

⁷ « Change is the process by which an organism goes from a relative stability through a period of relative instability and then goes back to relative stability ».

Le processus réfère aux différentes actions et réactions des parties impliquées dans le changement (Soparnot, 2013). Comme le soulève l'auteur, c'est à ce niveau d'analyse que les acteurs internes ou externes de l'organisation interagissent, souvent de façon politique, et qu'ils auront leur propre interprétation des événements. Ce processus peut être prescrit (planifié) ou construit. Le processus prescrit comporte une vision claire des différentes étapes à conduire et des acteurs à impliquer, tout en étant un changement radical (Soparnot, 2010). Le processus construit a plutôt une vision ambiguë de l'avenir et les différentes étapes du processus émergent durant l'action, ce qui nécessite l'autonomie et la créativité de toutes les parties prenantes, et qui se déroule de façon progressive (Soparnot, 2010). En résumé, le processus consiste à répondre au *comment* et au *qui* du changement.

Finalement, les résultats du changement sont en fait les retombées, plus particulièrement au niveau des attitudes, des comportements et la performance organisationnelle suite au changement implanté (Armenakis et Bedeian, 1999 ; Caldwell, 2007).

2.2 Faisons certaines distinctions entre le cynisme en contexte de changement et d'autres concepts

Dans cette section, nous allons distinguer le cynisme à l'égard du changement organisationnel des autres concepts pouvant parfois sembler similaires. Ces distinctions nous permettront ainsi de bien ancrer la présente recherche sur une compréhension commune du thème abordé.

2.2.1 Le cynisme organisationnel versus le cynisme face au changement

Bien que très peu d'auteurs se soient penchés sur cette distinction, la méta-analyse de Thundiyil *et al.* (2015) a su départager statistiquement les deux concepts. Cette distinction fut observée par une intention de quitter plus forte chez les individus cyniques au changement à l'opposé des individus cyniques face à l'organisation. Les auteurs font l'hypothèse que le changement organisationnel affecterait plus fortement les tâches de l'individu, ce qui l'amènerait à évaluer d'autres opportunités en dehors de l'organisation. Il est à noter que cette méta-analyse n'a pu inclure qu'un nombre limité d'études (parfois moins de 5 selon les concepts), ce qui explique pourquoi les conclusions des auteurs sont prudentes. En effet, le sujet est encore peu connu et plusieurs interrogations persistent toujours.

2.2.2 Le cynisme versus le scepticisme

Stanley *et al.* (2005) ont défini le scepticisme par rapport au changement comme étant « le doute sur la viabilité du changement dans la réalisation de son objectif souhaité » (Stanley *et al.*, 2005 : 452, traduction libre)⁸. Ils évoquent également que contrairement au cynisme en contexte de changement, le scepticisme peut être présent sans la présence de doutes sur les motifs du changement. Ainsi, les auteurs supposent qu'il puisse y avoir un lien entre les deux concepts, mais ont su démontrer que ce sont deux différents

⁸ « We defined change-specific skepticism as doubt about the viability of the change in achieving its stated objective ».

construits puisqu'ils interagissent avec différentes variables. Reichers *et al.* (1997) ajoutent que « les sceptiques doutent des chances de succès, mais espèrent tout de même qu'un changement positif se produira » (Reichers *et al.*, 1997 : 48, traduction libre)⁹. Bref, le scepticisme implique un doute sur les résultats du changement alors que le cynisme implique aussi un doute sur les intentions et les compétences du leader du changement.

2.2.3 Le cynisme versus la confiance

La confiance est définie comme étant :

« La volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie posera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de surveillance ou de contrôle sur cette autre partie ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 712, traduction libre).¹⁰

Dans leur article conceptuel, Dean *et al.* (1998) ont distingué le cynisme organisationnel de la confiance en évoquant que le manque de confiance pourrait provenir d'un manque d'expérience alors que le cynisme organisationnel viendrait assurément de l'expérience négative en organisation. De plus, la confiance nécessiterait une certaine vulnérabilité au préalable dans la relation contrairement au cynisme organisationnel.

⁹ « Skeptics doubt the likelihood of success, but are still reasonably hopeful that positive change will occur. ».

¹⁰ « [...] the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party ».

Ensuite, le cynisme organisationnel serait, toujours selon Dean *et al.* (1998), une attitude alors que la confiance n'a pas cette composante. La méta-analyse de Chiaburu, Peng, Oh, Banks et Lomeli (2013) illustre des résultats différents en ayant représenté le cynisme comme étant :

« une attitude négative à l'égard de leur organisation dans son ensemble et une croyance que l'organisation manque d'intégrité alors que la confiance réfère à une attitude positive à l'égard de l'organisation et une volonté d'être vulnérable à l'autre partie » (Chiaburu *et al.*, 2013 : 189, traduction libre).¹¹

Finalement, le cynisme organisationnel, à l'inverse du manque de confiance, amènerait une gamme d'émotions négatives telles que la frustration, le dégoût et la honte. Stanley *et al.* (2005) ont également vérifié cette distinction entre les deux concepts en ajoutant que le cynisme envers le management pourrait être un facteur suffisant pour causer un manque de confiance.

2.2.4 Le cynisme versus la résistance au changement

La résistance au changement « est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus de changement » (Bareil, 2004 : 66). Cette résistance se traduit par des comportements variés tels que « le déni, l'indifférence, l'inertie, le rejet, les pratiques parallèles, le blocage de

¹¹ « Cynicism represents an employee's negative attitude toward their organization as a whole and belief that the organization lacks integrity, whereas trust refers to a positive attitude toward the organization and willingness to be vulnerable to the other party ».

l'information, les rumeurs, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, la procrastination, l'opposition, la répression, la grève et le sabotage » (Soparnot, 2010 : 156-157).

Peu d'auteurs se sont penchés sur la distinction entre le cynisme et la résistance au changement. Stanley *et al.* (2005) ont observé une distinction statistique ainsi qu'une relation entre les deux construits, plus particulièrement entre le cynisme face au changement et la résistance au changement. Ainsi, les auteurs expliquent que le cynisme face au changement est un des facteurs pouvant amener l'intention de résister, mais qu'il y en a d'autres qui entrent en compte. Thundiyil *et al.* (2015), malgré le peu de littérature sur le sujet, supposent que le cynisme par rapport au changement apporterait une attitude négative dirigée vers le management alors que la résistance au changement serait dirigée vers le changement en soi puisqu'il rompt le statu quo. Ils ajoutent que la résistance au changement proviendrait davantage des caractéristiques individuelles telles que le névrosisme contrairement au cynisme face au changement qui est surtout lié à l'expérience (Thundiyil *et al.*, 2015 ; Wanous *et al.*, 2000). Reichers *et al.* (1997) distinguent le cynisme à l'égard du changement de la résistance au changement en rapportant les composantes de la résistance de Kotter et Schlesinger (1979), soit « qui résulte de l'intérêt personnel, d'un malentendu et d'une tolérance limitée au changement » (Kotter et Schlesinger, 1979 cités dans Reichers *et al.*, 1997 : 48, traduction libre)¹². Il est important de noter que les travaux des auteurs cités ne visaient pas à faire la distinction entre le cynisme à l'égard du changement, mais plutôt à définir les composantes de la résistance au changement. Ainsi, la distinction faite par

¹² « [...]which results from self interest, misunderstanding, and inherent limited tolerance for change ».

Reicher *et al.* (1997) n'est pas empirique, mais plutôt conceptuelle. D'autres recherches seraient alors pertinentes afin de mieux distinguer le cynisme à l'égard du changement de la résistance au changement.

2.3 L'état des connaissances

Cette partie du chapitre se veut une revue de la littérature sur le sujet de mémoire. En plus de présenter les différents antécédents et conséquences, l'annexe A illustre ce qui a été exposé avec un tableau résumé.

2.3.1 D'où vient le cynisme à l'égard du changement ?

Une méta-analyse a répertorié tous les antécédents du cynisme organisationnel en contexte de changement présents dans la littérature en les regroupant sous deux catégories, soit les différences individuelles, ou les traits de personnalité, et les expériences au travail (Thundiyil *et al.*, 2015). Parmi les traits de personnalité, les auteurs ont répertorié « les attitudes générales (affectivité positive, affectivité négative et capital psychologique) et les attitudes spécifiques au changement (ouverture au changement, tolérance à l'ambiguïté et croire au changement) » (Thundiyil *et al.*, 2015 : 437, traduction libre).¹³ En

¹³ « We examine both traits that have broad implications for individual attitudes in general (i.e., positive affectivity, negative affectivity, and psychological capital), and trait constructs that are more specific and theoretically relevant to change (i.e., openness to change, tolerance for ambiguity, and change belief) ».

ce qui a trait aux expériences au travail, les auteurs ont relevé les perceptions individuelles ainsi que les diverses expériences au travail comme étant des antécédents au cynisme face au changement. Ainsi, les variables ayant le plus d'impact sont la perception de justice organisationnelle, la perception de soutien (organisationnel et du superviseur), la sécurité d'emploi et le leadership transformationnel, et ce, toujours en contexte de changement.

Plusieurs recherches ont démontré que les facteurs organisationnels, soit les expériences au travail, ont un plus fort impact sur le cynisme que les traits de personnalité et l'affect négatif (Dean *et al.*, 1998, Wanous, Reichers et Austin, 2000 ; Chiaburu *et al.*, 2013). Reichers *et al.* (1997) y incluent également l'historique de changements organisationnels, soit les succès et échecs passés, comme étant un facteur d'expériences au travail.

Dean *et al.* (1998) soulèvent dans leur article conceptuel que le cynisme à l'égard d'une cible particulière (l'organisation) a pour distinction d'être modifiable, contrairement au trait de personnalité cynique. Cette proposition fut également appuyée par Abraham (2000) expliquant que les pratiques visant à diminuer le cynisme en organisation auraient peu d'impact sur les facteurs reliés aux traits de personnalité puisqu'ils sont difficilement modifiables. Puisqu'il semble y avoir un consensus pour dire que les facteurs organisationnels ont un plus grand impact que les facteurs individuels sur le niveau de cynisme, l'état des connaissances portera principalement sur les facteurs dits organisationnels.

2.3.1.1 Le leadership

En allant plus en détail concernant le leadership transformationnel, des études corrélationnelles démontrent que ces leaders peuvent diminuer le climat de cynisme en générant de l'*empowerment* auprès des individus (Bommer, Rich et Rubin, 2005 ; DeCelles, Tesluk et Taxman, 2013). Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (Traduction libre, 1990 : 108) font état que les caractéristiques du leader transformationnel ont comme point commun de « transformer ou changer les valeurs de base, les croyances et les attitudes des partisans et qu'ils sont ainsi disposés à en faire davantage que le minimum défini par l'organisation »¹⁴. Il nous apparaît donc cohérent de penser que les comportements de leadership transformationnel puissent diminuer le climat de cynisme auprès des employés en valorisant des attitudes positives à l'égard du changement organisationnel. Afin d'y parvenir, la formation dans le but de valoriser les comportements de leadership transformationnel, ne serait pas suffisante sans l'instauration d'un climat et d'une culture organisationnelle soutenant ces valeurs (Bommer *et al.*, 2005). Il est à noter que l'étude de Bommer *et al.* (2005) a fait ressortir que le leadership transformationnel est avant tout une expérience individuelle et subjective, ayant donc un impact différent sur le cynisme à l'égard du changement selon chaque individu.

¹⁴ « All of them share the common perspective that effective leaders transform or change the basic values, beliefs, and attitudes of followers so that they are willing to perform beyond the minimum levels specified by the organization ».

2.3.1.2 La crédibilité des agents du changement

Quelques auteurs ont observé qu'une meilleure crédibilité des agents de changement pourrait réduire le niveau de cynisme par l'entremise d'une meilleure communication du besoin de changer (Reichers *et al.*, 1997 ; Connell et Waring, 2002). La crédibilité se réfère à l'évaluation faite, par les travailleurs, des agents du changement et de l'information qu'ils diffusent (Reichers *et al.*, 1997). La crédibilité dépend donc de la perception de véracité de ce qui est dit. Comme l'indiquent les auteurs, une crédibilité peut être améliorée par l'entremise d'un message sincère, l'acceptation de sa responsabilité, la prise d'action rapide afin de rectifier le tir ainsi que la divulgation des succès. Ne pas admettre ses erreurs et sa responsabilité des échecs des changements passés aura pour effet de générer une perception d'incompétence et de malhonnêteté, ce qui nuira à la crédibilité de l'agent de changement (Reichers *et al.*, 1997). Quant à la divulgation des succès, les mêmes auteurs indiquent l'importance d'exposer les bons coups dans le but de démontrer que les efforts passés ont été fructueux, donnant ainsi une vision plus optimiste du changement.

Conger (1999) quant à lui définit deux sources de crédibilité, soit l'expertise et les relations interpersonnelles. L'auteur explique que l'expertise réfère aux connaissances développées sur le sujet de persuasion alors que les relations interpersonnelles réfèrent à la démonstration d'intégrité, d'une volonté de l'intérêt de l'autre et d'équité. Ces deux sources de crédibilité se retrouvent à être la compétence du top management ainsi que sa fiabilité selon l'étude de Kim *et al.* (2009). Ainsi, cette recherche a démontré qu'un manque de fiabilité de la haute direction amène une hausse des trois composantes (affectif, cognitif et comportemental) du cynisme alors qu'un manque de compétence

de la haute direction amène une hausse de l'aspect affectif du cynisme uniquement. On peut donc en déduire que la fiabilité est un élément ayant le plus d'impact sur le cynisme des employés. Cette réflexion est cohérente avec les travaux de Mucchielli (1995) qui a démontré qu'en contexte de changement organisationnel, les facteurs relationnels ont généralement préséance sur les éléments informationnels (Mucchielli, 1995). Par conséquent, la crédibilité des agents de changement devra être établie sur des bases relationnelles fortes, permettant ainsi que le message véhiculé soit considéré comme étant sincère.

2.3.1.3 L'information et la participation à la prise de décision

Plusieurs auteurs soutiennent que le partage de l'information et la participation à la prise de décision sont des pratiques de gestion pouvant, de façon combinée, réduire le potentiel de cynisme organisationnel en contexte de changement (Barton et Ambrosini, 2013 ; Brown et Cregan, 2008). La participation à la prise de décision permettrait aux employés de vérifier les motifs des décideurs tout en comprenant mieux les conséquences des options possibles ; ce qui viendrait réduire le niveau de cynisme à l'égard du changement (Brown et Cregan, 2008). De son côté, le partage d'information aiderait à mieux comprendre les décisions qui sont prises, mais aurait un effet moins durable sur la diminution du niveau de cynisme que la participation (Brown et Cregan, 2008). De plus, Barton et Ambrosini (2013) nous mettent en garde que la participation à elle seule ne peut pas contrer le cynisme à l'égard du changement ; plus particulièrement chez les cadres intermédiaires dont leur niveau de cynisme est développé depuis trop longtemps et qui ont la perception que leurs efforts ne seront pas récompensés.

À l'inverse, Reichers *et al.* (1997) soutiennent qu'un manque de participation à la prise de décision, un manque d'information de la situation de l'organisation, un manque de communication de la part des superviseurs et des délégués syndicaux en plus de l'absence de réponses aux questions sont des éléments amenant les individus à être cyniques par rapport au changement. De ce fait, le cynisme à l'égard du changement pourrait être un processus par lequel l'individu tente de donner du sens aux événements décevants (Reichers *et al.*, 1997). Connell et Waring (2002) notent qu'un changement incrémental, étant l'opposé du changement radical, permettrait d'éviter la violation du contrat psychologique, de réduire la résistance au changement et de minimiser le niveau de cynisme. La recension des écrits d'Armenakis et Bedeian (1999) relève qu'une période de répit entre les différents changements pourrait permettre de réduire le niveau de stress sur les employés, réduisant ainsi potentiellement le niveau de cynisme.

Il est intéressant de noter l'importance de certains paramètres afin que la participation des employés soit efficace. En effet, Brown et Cregan (2008) expliquent l'importance d'offrir aux employés le développement des compétences nécessaires à une bonne participation, notamment par la formation et en donnant accès aux ressources nécessaires. Les auteurs font donc allusion à une qualité de l'implication par l'entremise d'un engagement à long terme du management dans le développement de ces compétences. Toutefois, cette étude soulève que tous les types d'employés n'auront pas nécessairement l'intérêt de participer à la prise de décision. Notons entre autres les employés au salaire minimum, ceux ayant une faible sécurité d'emploi ainsi que ceux ayant un contrat psychologique de type transactionnel

où ils ne voient pas l'intérêt de s'impliquer dans une organisation dont ils risquent de ne pas y rester à long terme.

2.3.2 Le cynisme comme variable médiatrice

En allant dans le même sens que les facteurs relationnels, Bernerth, Armenakis, Feild et Walker (2007) ont démontré dans leur étude corrélationnelle que les perceptions de justice procédurale, distributive et interactionnelle réduisent potentiellement le niveau de cynisme organisationnel en contexte de changement et par ricochet augmente l'engagement au changement (voir figure 2.1). « La justice organisationnelle réfère aux jugements individuels ou collectifs d'équité ou de propriété éthique » (Cropanzano et Disorfan, 2007 : 571, traduction libre)¹⁵. La justice distributive réfère aux résultats de la distribution des avantages, la justice procédurale réfère à la façon dont sont allouées les ressources alors que la justice interactionnelle réfère au traitement interpersonnel reçu.¹⁶ (Cropanzano et Disorfan, 2007 : 571, traduction libre) Plus spécifiquement, Bernerth *et al.* (2007) expliquent que les agents du changement auront avantage à expliquer en détail et de façon sincère les motifs du changement afin de maximiser le potentiel d'engagement de la part des employés. De plus, cette même étude souligne l'importance de divulguer toute l'information, même celle étant plus négative puisque « les employés pourraient être tout de même prêts à s'engager dans des efforts de changement si les moyens de communication

¹⁵ « Organizational justice refers to individual or collective judgments of fairness or ethical propriety. »

du changement sont sincères, semblent raisonnables et sont expliqués dans les meilleurs délais » (Bernerth *et al.*, 2007 : 321, traduction libre).¹⁷

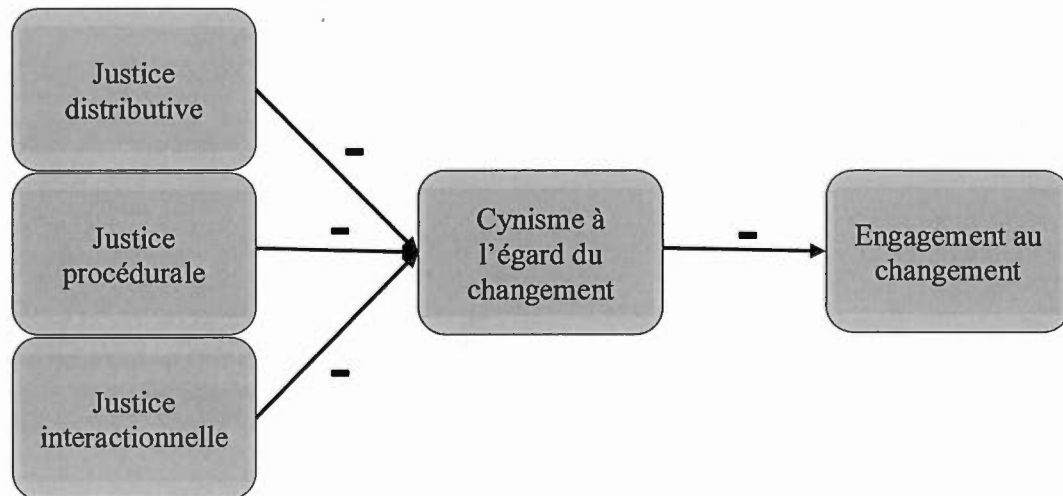


Figure 2.1 Le résumé des corrélations (Bernerth, Armenakis, Feild et Walker, 2007).

L'étude de Qian et Daniels (2008) révèle un effet causal entre la qualité de l'information donnée sur le changement, le niveau de cynisme des collègues et la confiance envers l'administration sur le niveau de cynisme de l'employé, qui aura à son tour un lien causal sur l'intention de résister. (voir figure 2.2) Cette étude fait ressortir plus particulièrement l'effet de contagion du cynisme des collègues sur les attitudes des employés. Cet effet de contagion fait écho à la recherche empirique de DeCelles *et al.* (2013) qui montre qu'un climat de cynisme en organisation amplifie la relation négative entre le niveau de cynisme des employés à l'égard du changement et leur engagement dans ledit changement. Ainsi, la communication et la confiance ont toutes deux un rôle

¹⁷ « Employees may still be willing to commit to change efforts if change communications are candid, seem reasonable, and are explained thoroughly in a timely manner. »

important à jouer sur le niveau de cynisme en contexte de changement, d'où l'importance de s'y attarder dans les pratiques de gestion du changement.

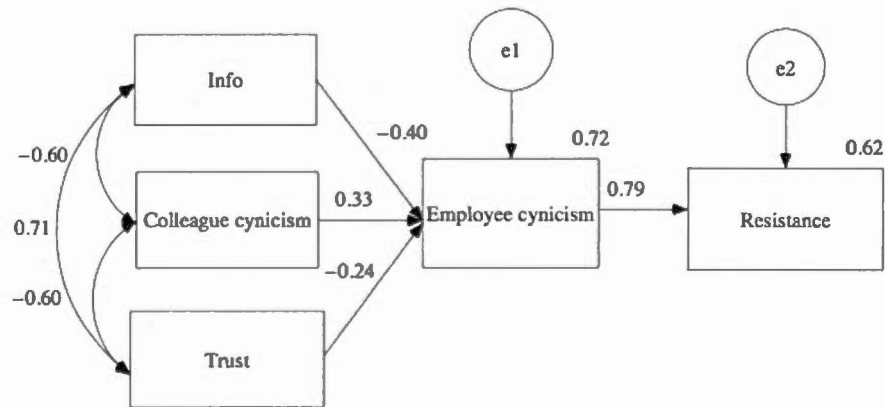


Figure 2.2 Le modèle des antécédents du cynisme et les effets sur la résistance au changement (Qian et Daniels, 2008 : 328).

2.3.3 Le cynisme agissant comme variable modératrice

L'étude corrélationnelle de Barton et Ambrosini (2013), celle-ci visant à porter une attention particulière au rôle de l'engagement des cadres intermédiaires à la stratégie de changement, a su placer le cynisme en contexte de changement dans la position de variable modératrice. En effet, la relation positive entre l'engagement de la haute direction à la stratégie (de changement) et l'engagement des cadres intermédiaires à cette même stratégie est modérée par le cynisme en contexte de changement (voir figure 2.3). Les mêmes auteurs expliquent cette observation par le fait que le cynisme à l'égard du changement est une réponse à un historique d'échecs, faisant ainsi en sorte de renforcer les attitudes négatives à l'égard des tentatives de changement.

Cette recherche démontre également l'absence de lien de modération du cynisme à l'égard du changement sur la relation positive entre la participation et l'engagement à la stratégie de changement. Cela nous indique ainsi tout le potentiel d'intégrer la participation des employés et des cadres intermédiaires puisque le niveau de cynisme n'a aucun effet indésirable sur cette bonne pratique ; augmentant ainsi l'engagement aux stratégies de changement et ultimement, augmentant les probabilités de succès du changement.

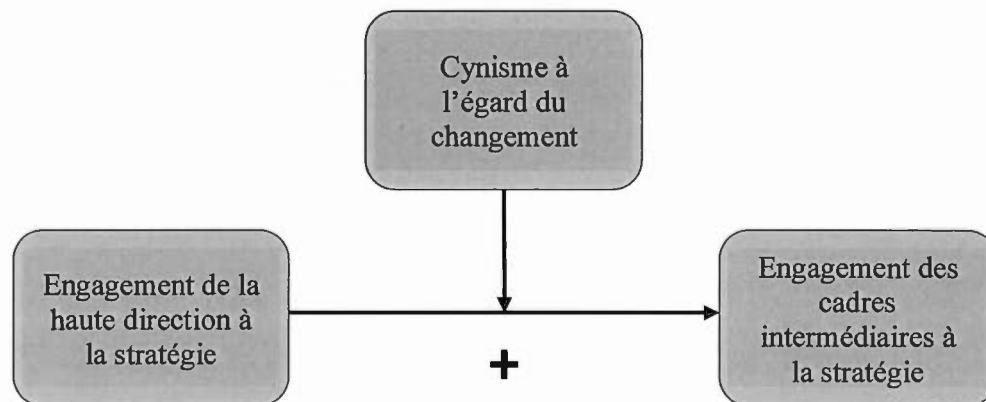


Figure 2.3 Résumé des relations entre les variables d'engagement des gestionnaires à la stratégie organisationnelle et le cynisme à l'égard du changement (Barton et Ambrosini, 2013)

2.3.4 Les conséquences du cynisme à l'égard du changement

Le cynisme à l'égard du changement a pour conséquence de réduire le niveau d'engagement organisationnel des employés (Wanous *et al.*, 2000 ; Watt et Piotrowski, 2008 ; Rubin, Dierdorff, Bommer et Baldwin, 2009 ; DeCelles *et al.*, 2013 ; Thundiyil *et al.*, 2015). L'engagement organisationnel « [...] renvoie à un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation (c.-à-d. qui rend le taux de

roulement moins probable) » (Allen et Meyer, 1990 : 14, traduction libre).¹⁸ Rubin *et al.* (2009) exposent un élément critique pour le fonctionnement des organisations, soit l'effet du cynisme à l'égard du changement sur les gestionnaires et leurs subalternes. En effet, ces gestionnaires seraient moins performants et n'adopteraient pas autant de comportements de citoyenneté organisationnelle que leurs collègues ayant un niveau de cynisme moindre (Rubin *et al.*, 2009). Ce concept de comportements de citoyenneté organisationnelle a été défini comme étant des comportements volontaires qui ne sont pas motivés par la recherche d'une récompense et qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs (Organ, 1988). Puisque cette recherche a révélé que les leaders ayant un niveau de cynisme élevé à l'égard du changement risquaient de gérer des employés ayant le même profil, les auteurs relèvent un effet de contagion des attitudes négatives et proposent de récompenser les comportements de leadership transformationnel afin de renverser la vapeur.

La méta-analyse de Thundiyil *et al.* (2015) a soulevé qu'au niveau des attitudes, le cynisme face au changement diminue également la satisfaction au travail, l'implication au travail quant aux tâches et augmente l'intention de quitter. En ce qui a trait aux conséquences sur la motivation, le cynisme affecte négativement l'efficacité, l'engagement et la participation à la décision (Reichers *et al.*, 1997 ; Thundiyil *et al.*, 2015).

Abraham (2000) ajoute aussi un effet d'aliénation en spécifiant que le cynisme face au changement est fortement lié aux tâches. On explique que les employés pourraient être insatisfaits des changements apportés à leurs tâches

¹⁸ « [...] refers to a psychological state that binds the individual to the organization (i.e. makes turnover less likely). »

en raison d'un sentiment d'incompétence y étant associé, les amenant donc à se distancer de ces tâches. Cette vision du cynisme à l'égard du changement vient en quelque sorte contredire certains auteurs puisque cette idée impliquerait que l'individu manifesterait son mécontentement du changement envers ses tâches et non envers les gestionnaires et l'organisation tout entière. En effet, comme l'indique la définition de Reichers *et al.* (1997), le cynisme face au changement implique que l'individu a perdu confiance envers les leaders du changement. Toutefois, Abraham (2000) distingue l'aliénation résultant du cynisme des employés (et non en contexte de changement) par une distance par rapport à toute l'organisation et ses gestionnaires plutôt qu'à la tâche ; ce qui ressemble à la définition de Reichers *et al.* (1997). Ainsi, les différentes conclusions pourraient être dues à une différente conceptualisation ou bien à une méthodologie de recherche différente.

En plus d'une baisse de l'engagement organisationnel, Wanous *et al.* (2000) renchérissent en démontrant une hausse du nombre de griefs deux fois plus élevé chez les individus fortement cyniques au changement comparativement à ceux ayant un niveau faible. Ils ajoutent qu'une baisse de motivation est observable, particulièrement chez les travailleurs cyniques qui ont la perception qu'une meilleure performance n'amènera pas une plus grande rémunération (pour les salariés rémunérés à l'année et ceux ayant un incitatif à la performance), laissant croire que la performance s'en verrait affectée.

Finalement, certains chercheurs ont démontré que le cynisme face au changement est un des facteurs pouvant amener de la résistance au changement (Stanley *et al.*, 2005 ; Qian et Daniels, 2008). DeCelles *et al.*

(2013) ont même observé des comportements d'insubordination dans un contexte de climat organisationnel où le niveau de cynisme est élevé. Dans le même ordre d'idée, Reichers *et al.* (1997) ont soulevé que malgré un certain cynisme, 53 % des individus ne résisteraient pas systématiquement et tenteraient tout de même de faire des efforts.

Face à cette incertitude dans les comportements de cynisme à l'égard du changement, plusieurs auteurs ont suggéré comme piste de recherche d'explorer, à l'aide d'une étude qualitative, comment le cynisme est communiqué ou manifesté (Stanley *et al.*, 2005 ; Qian et Daniels, 2008 ; Thundiyl *et al.*, 2015). D'autres suggèrent même d'examiner empiriquement si le cynisme à l'égard du changement ne pourrait pas avoir des conséquences positives en organisation (Bommer *et al.*, 2005 ; Qian et Daniels, 2008 ; DeCelles *et al.*, 2013 ; Thundiyl *et al.*, 2015). Bommer *et al.* (2005) font l'hypothèse que le cynisme à l'égard du changement pourrait être utile à la prise de décision en amenant certains individus à jouer le rôle « d'avocat du diable », amenant ainsi le management à se questionner sur le processus de changement. Thundiyl *et al.* (2015) quant à eux font l'hypothèse que le cynisme des employés en contexte de changement puisse être bénéfique à l'organisation dans un contexte où un leader négatif tenterait de manipuler les employés ou utiliserait les ressources à ses propres fins.

En conclusion, nous avons présenté dans un premier temps la définition des différents concepts de cynisme, et ce, dans le but de cadrer notre recherche dans un contexte de changement organisationnel. Par la suite, nous avons illustré les distinctions entre différents thèmes pouvant être confondus avec le

cynisme en contexte de changement, encore une fois dans une perspective de délimitation du terrain d'étude. Finalement, nous avons présenté l'état des connaissances sur le sujet en recensant les différentes causes et conséquences du sujet étudié. À la lumière de ces causes et conséquences bien réelles, il nous est apparu pertinent de conduire cette recherche, d'autant plus que les causes du cynisme à l'égard du changement s'avèrent être également des pistes d'intervention constructives, pensons notamment au leadership et à la participation des individus dans le changement.

CHAPITRE 3

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Comme toute bonne recherche, une démarche rigoureuse se doit d'être suivie afin de pouvoir en arriver à des résultats fiables. Ainsi, ce chapitre abordera la méthodologie de recherche qui a été suivie dans le cadre de cette recherche. Nous y aborderons le type de devis de recherche, la technique d'échantillonnage, la technique de collecte de données, le guide d'entretien, et finalement, la stratégie de recherche et les méthodes d'analyse de données.

3.1 Le devis de recherche

Le devis choisi pour cette recherche est de type phénoménologique et s'inscrit dans une démarche inductive. L'étude phénoménologique vise à :

« Décrire une expérience sous l'angle des personnes qui la vivent. [...] Elle cherche à découvrir l'essence des phénomènes, leur nature et le sens que les êtres humains leur attribuent » (Fortin et Gagnon, 2016 : 191).

Ce devis est particulièrement pertinent, car notre étude cherche à comprendre pourquoi les individus agissent comme ils le font en contexte de changement, plus particulièrement les comportements de cynisme (le comment). Ce devis consiste à récolter les données une seule fois auprès des individus après les

événements et il n'y a pas d'intervention du chercheur dans le déroulement des événements.

Puisqu' « [...] aucune méthode de recherche ne peut échapper aux questions portant sur la façon dont elle conduit à la vérité » (Deslauriers, 1991 : 99), nous devons de décrire la validité interne et externe :

« La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables » (Gauthier, 2009 : 191).

Ainsi, la validité interne, que l'on désigne par le terme crédibilité dans le cadre de recherches inductives, dépend de la qualité de l'analyse des données collectées et de la capacité du chercheur à rendre objective l'interprétation des données recueillies en utilisant, par exemple, la technique de triangulation, soit « en enrichissant sa compréhension par, notamment, la confrontation à d'autres sources de données » (Gauthier, 2009 : 358). Ainsi, grâce à des documents internes concernant les différents changements organisationnels rendus accessibles par le département des ressources humaines de l'organisation participante, nous avons pu nous assurer d'une meilleure compréhension du terrain de recherche lors de l'analyse des entretiens. Ces documents incluaient notamment la définition des tâches de chaque rôle, l'historique des changements organisationnels depuis les dernières décennies et finalement, de la documentation sur la nouvelle structure organisationnelle entamée en 2016.

Le fait que l'étudiante-chercheuse ait été la seule à mener les entretiens semi-dirigés peut possiblement créer un biais par le fait de n'avoir qu'un seul angle d'analyse, mais nous croyons que cette limite est contrebalancée par l'avantage d'avoir une seule technique d'entretien et d'analyse qui est uniforme pour tous les entretiens conduits. De plus, les entretiens ayant été enregistrés, le contenu a été retranscrit tel quel dans l'objectif d'éviter des inférences trompeuses.

« La validité externe est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude » (Gauthier, 2009 : 191). La validité externe, ou la transférabilité ne constitue pas un enjeu dans le cadre de cette recherche puisque sa démarche inductive ne vise pas à la généralisation, mais bien à la richesse de compréhension dans le but de découvrir plusieurs explications du phénomène étudié. « Le chercheur devra toutefois fournir le plus d'informations contextuelles concernant, entre autres, les caractéristiques des participants à la recherche et celles de leurs environnements de vie, de travail spécifiques » (Savoie-Zajc, 2009 : 358). Cela permet de transférer la compréhension du contexte étudié à d'autres situations similaires.

Alors que la validité repose sur la qualité de l'analyse, « la fidélité a trait à la qualité de la mesure elle-même » (Durand et Blais, 2009 : 237). Ainsi, selon l'auteur, il faut que notre instrument de mesure ne mesure que le concept que nous cherchons à étudier, et non autre chose. Pour ce faire, nous nous sommes assuré que la formulation des questions soit neutre afin d'éviter de laisser croire qu'une réponse serait meilleure qu'une autre, ce que Durand et Blais (2009) nomment la précision. Ensuite, nous avons envoyé le

questionnaire d'entretien quelques jours avant la rencontre, et ce, dans le but de laisser les participants réfléchir notamment sur l'historique des changements organisationnels vécus. Cette stratégie, qu'appellent Durand et Blais (2009) la pertinence, vise justement à éviter de contaminer la mesure par des sujets sur lesquels les participants ne se seraient jamais questionnés. De plus, le niveau de langage a été adapté aux participants en évitant d'utiliser des termes trop théoriques, favorisant ainsi la compréhension des questions tel que décrit par Durand et Blais (2009) en parlant de la neutralité des indicateurs.

3.2 La technique d'échantillonnage

La technique d'échantillonnage est non probabiliste, c'est-à-dire que « [...] les méthodes non probabilistes utilisent le raisonnement pour, littéralement, bâtir l'échantillon » (Contandriopoulos, Champagne, Potvin *et al.*, 2005 : 61). Plus particulièrement, notre recherche a opté pour l'échantillon par choix raisonné, qui « repose fondamentalement sur le jugement. [Il] permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur » (Royer et Zarlowski, dans Thiétart, 2007 : 201). Notre recherche a donc consisté à sélectionner les répondants les mieux placés pour répondre à nos questions dans l'organisation choisie¹⁹. Cette

¹⁹ Après que l'étudiante ait contacté plusieurs département ressources humaines de plusieurs entreprises québécoises, autant publiques que privées, une seule organisation, soit celle participante, qui a accepté de participer. Dans cette organisation, une division répondait aux critères et avait un historique de changements organisationnels multiples. Tous les employés de cette division ont reçu un courriel d'invitation de l'étudiante chercheuse et les volontaires l'ont contactée pour prendre rendez-vous. L'invitation comprenait le but de la recherche, les critères d'inclusion, la durée des entretiens, l'entente de confidentialité ainsi que les coordonnées de l'étudiante ainsi que de sa directrice de mémoire.

technique d'échantillonnage a l'avantage d'être rapide et économique. Cependant, elle ne permet pas de savoir si l'échantillon représente bien la population étudiée et d'ainsi généraliser (Contandriopoulos, Champagne, Potvin et al. ; 1990). Toutefois, la démarche inductive choisie n'a pas cet objectif de généraliser à toute la population.

Un premier critère d'inclusion est l'expérience de changements dans l'organisation choisie puisque l'objectif de recherche est de définir les comportements de cynisme en contexte de changement. Ainsi, le département ciblé était celui qui avait vécu le plus de changements organisationnels selon les ressources humaines et celui où les gestionnaires avaient remarqué plusieurs échecs réels ou perçus dans l'unité.

Un deuxième critère d'inclusion est une ancienneté de deux ans et plus dans l'organisation afin de s'assurer que les participants choisis, cadres et non-cadres, aient accumulé suffisamment d'expériences de changement afin de développer du cynisme. Conséquemment, les individus n'ayant pas cumulé deux ans d'ancienneté ont été exclus de la recherche. Ces critères d'inclusion ont été communiqués par courriel dans l'invitation envoyée à tous les employés et gestionnaires de l'unité en question. Suite à cette invitation, les volontaires ont contacté la chercheuse par téléphone ou courriel afin de convenir d'une date de rencontre. Le nombre de participants se situe à 13 et le point de saturation des données a été atteint. Ce principe de saturation théorique est défini par Glaser et Strauss (1967) comme étant le point où rien de nouveau n'émerge lors de la collecte des données, ce que nous avons constaté lors de la 10^e entrevue. Nous avons donc poursuivi avec trois autres entretiens afin d'être persuadé qu'aucun autre contenu n'émergerait.

Cette technique d'échantillonnage par choix raisonné a l'avantage de répondre au besoin de cibler des caractéristiques particulières, mais a pour inconvénient de ne pas pouvoir garantir la représentativité de l'échantillon à la population étudiée. Afin de pouvoir cibler les caractéristiques qui pourraient être non représentatives de la population, le guide d'entretien comprend des questions portant sur l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation ainsi que les différents postes occupés dans l'organisation. De cette façon, des données descriptives feront le portrait des caractéristiques des participants et du contexte spécifique à l'organisation.

Finalement, les caractéristiques démographiques des participants sont plutôt bien équilibrées. Parmi les treize participants du terrain de recherche, six sont des femmes. Leur âge se situe entre 27 ans et 58 ans, l'âge moyen est de 41 ans et la médiane est de 40 ans. Leur ancienneté varie entre 3 ans et 25 ans avec une ancienneté moyenne de 13 ans et une médiane qui se situe à 12 ans.

3.3 La technique de collecte de données

La technique de collecte de données utilisée est l'entrevue semi-dirigée.

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de la recherche. Grâce à cette interaction,

une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2009 : 340).

Cette technique de collecte de données s'avère la plus pertinente dans le cadre de notre étude puisqu'elle présente l'avantage d'apporter une richesse de données puisque les participants ont l'occasion d'expliquer largement leurs expériences dans leurs propres mots et parfois d'aborder des éléments auxquels le chercheur n'avait pas pensé (Roussel et Wacheux, 2005). De plus, l'entrevue semi-dirigée permet d'ajouter certaines questions complémentaires au cours de l'entrevue afin de mieux comprendre ce que nous explique le participant (Contandriopoulos *et al.*, 1990 ; Savoie-Zajc, 2009). C'est donc « un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (Roussel et Wacheux, 2005 : 104). Toutefois, elle a pour limite de générer un risque de désirabilité sociale (Savoie-Zajc, 2009).

Cette désirabilité sociale étant un enjeu important dans le cadre du thème du cynisme, nous avons tenté de minimiser cet effet en insérant d'abord des questions sur les changements organisationnels vécus pour ensuite aborder les comportements de cynisme en contexte de changement observés chez les collègues de travail. Il sera alors plus facile pour les répondants d'énoncer des comportements d'autrui, ces comportements étant généralement perçus comme étant déviants.

Puisque le cynisme en contexte de changement est perçu parfois négativement socialement, une entrevue individuelle était préférable afin que les participants se sentent plus à l'aise de se confier. En effet, certains sujets

tabous peuvent créer des blocages en entrevue, ce qui nécessite du chercheur des compétences affectives telles que l'empathie et des compétences professionnelles en adaptant l'ordre des questions en fonction du répondant (Savoie-Zajc, 2009). De plus, les individus pourraient subir des conséquences négatives si les comportements de cynisme étaient divulgués à d'autres personnes puisqu'ils sont souvent associés à des comportements déviants comme la résistance au changement. C'est pourquoi la confidentialité a été assurée afin de ne pas nuire aux participants.

Les entrevues ont une durée approximative d'une heure par individu et le lieu a été décidé avec chaque participant de manière à favoriser son confort à s'exprimer sur le sujet. Douze participants sur treize ont voulu effectuer l'entretien sur les lieux du travail dans un local fermé afin de limiter les déplacements. Un participant a plutôt opté pour un entretien dans un café près de sa résidence. Avec l'approbation de chacun dans le formulaire de consentement, les entrevues ont été enregistrées, retranscrites et conservées sous un mot de passe de l'ordinateur de l'étudiante afin de garantir la confidentialité.

3.4 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien (en annexe B) a été construit avec les deux grands concepts clés de la présente recherche, soit le changement organisationnel et le cynisme en contexte de changement. Puisqu'aucun guide d'entrevue n'a été repéré dans la littérature sur le sujet, les questions ont été élaborées en suivant

la logique des composantes des deux concepts centraux. Les questions portant sur le changement visent à situer l'expérience vécue en ce qui a trait à son contenu, son contexte, son processus et ses résultats (Caldwell, 2007). Cela permet de situer si l'expérience de changement vécu est considérée comme un échec ou un succès par le participant et à définir les perceptions face aux agents du changement ; des composantes essentielles à la définition du cynisme en contexte de changement.

En ce qui a trait aux questions sur le cynisme en contexte de changement, elles visent à répondre aux questions spécifiques de recherche en questionnant les comportements adoptés ainsi que les objectifs de ces comportements. Elles visent également à faire ressortir les liens entre les causes du cynisme face au changement et les comportements adoptés.

Dans le but de s'assurer que le guide d'entretien mesure bien le concept de cynisme en contexte de changement, l'étudiante chercheuse a effectué deux prétests auprès de répondants œuvrant dans le secteur de l'éducation et du travail social. Cette étape cruciale de la recherche a permis quelques modifications dans l'ordonnancement des questions ainsi que de certains ajouts. En effet, les questions relatives à la communication ont été déplacées plus tôt dans le guide afin d'aborder des thèmes plus délicats plus tard, telles que les compétences des initiateurs du changement. L'objectif de cette modification était de faire en sorte que le répondant se sente plus en confiance avec la chercheuse avant de répondre à des éléments parfois plus irritants lors des changements vécus.

Suite à ces deux prétests, l'ajout d'une question s'est imposé, soit celle-ci : « Considérez-vous que le cynisme en contexte de changement puisse s'avérer positif ? Pourquoi et dans quel contexte ? » Bien que cette question ne faisait pas partie des réflexions initiales, les deux premiers répondants ont abordé d'eux-mêmes les impacts positifs de leurs comportements de cynisme ainsi que de ceux de leurs collègues. De plus, Qian et Daniels (2008) ont suggéré dans leur discussion de poursuivre les recherches sur le cynisme en contexte de changement et plus particulièrement d'explorer ses potentielles conséquences positives, ce qu'il nous est donc apparu cohérent d'insérer dans notre questionnaire. Au niveau de la formulation des questions, la chercheuse s'est adaptée au niveau de langage de ses répondants dans le but de les mettre à l'aise, sans toutefois altérer le sens des questions. (Voir annexe C).

3.5 L'analyse des données

La première étape de l'analyse des données qualitatives avait pour objectif de transposer les entretiens enregistrés tel quel sous la forme de verbatim. Cette étape a permis à l'étudiante de se familiariser au contenu et de débiter sa réflexion sur les thèmes récurrents.

La deuxième étape consistait à classer les données sous des thématiques à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo. Grâce à la phase de prétest, un premier arbre thématique comportant les concepts importants a été construit (voir annexe D). Partant de cet arbre, les données ont été classées dans les thèmes existants, tout en ajoutant des catégories qui ont émergé au fil de la codification des entretiens (Voir annexe E). Cette étape de codification a été

effectuée deux fois afin de s'assurer de ne rien oublier au passage et que la structure d'analyse soit uniforme. Finalement, une dernière codification plus en profondeur a été faite quant aux comportements de cynisme à l'égard du changement ; l'objectif principal de la recherche (voir annexe F).

Finalement, le logiciel Nvivo a permis de faire des liens avec la littérature, notamment à l'aide de la fréquence des thèmes et de relever les points communs entre chaque entretien.

3.6 La citation des entretiens

Dans le but de faciliter la citation de passages d'entretiens, nous avons utilisé un système de codage. Ces codes suivent la logique suivante : le type de travailleur (gestionnaire ou employé) ainsi que le numéro de participant. Le tableau 3.2 suivant illustre clairement cette codification :

Tableau 3.2 : La méthode de codification des entretiens

Code	Référence
G1	Gestionnaire 1
G2	Gestionnaire 2
G3	Gestionnaire 3

Code	Référence	Code	Référence
E1	Employé 1	E6	Employé 6
E2	Employé 2	E7	Employé 7
E3	Employé 3	E8	Employé 8
E4	Employé 4	E9	Employé 9
E5	Employé 5	E10	Employé 10

CHAPITRE IV

RÉSULTATS ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir présenté la recension des écrits, le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie de recherche, nous poursuivons avec la section la plus captivante, soit les résultats. Dans ce chapitre, il sera d'abord question d'un descriptif du terrain de recherche pour ensuite présenter un modèle des comportements de cynisme en contexte de changement ; chose qui n'a jamais été développée auparavant.

Par la suite, nous aborderons le mode de manifestation de ces comportements pour ensuite présenter leur portée, soit leur degré d'ouverture ou de fermeture sur les autres individus. Nous enchaînerons avec les objectifs derrière ces comportements pour ensuite faire le lien entre les causes du cynisme à l'égard du changement et ses comportements. Finalement, nous révélerons un effet de contagion et le potentiel positif des comportements de cynisme en contexte de changements organisationnels.

4.1 La description du terrain de recherche

L'organisation qui a accepté de participer à la recherche est un centre d'appels d'une organisation publique au Québec qui compte plus de 100 employés. Depuis plusieurs années, de nombreux changements ont été implantés, notamment des changements de types technologiques, culturels, de structures organisationnelles, de tâches et des horaires de travail. Les employés travaillent sur différents quarts de travail et sont supervisés par des gestionnaires appelés « responsables des opérations ».

Grâce à la documentation fournie par les ressources humaines, nous avons pu constater que cette unité a vécu un nombre important de changements depuis les dernières décennies. Les changements technologiques reliés aux systèmes de communication étant nécessaires dans un contexte de centre d'appels, plusieurs individus ont dû s'adapter et être formés au fil des années. Au niveau de la structure organisationnelle, plusieurs reconfigurations ont été implantées dans les dernières décennies, ce qui est venu modifier les tâches et les rôles des gestionnaires.

Quant à la gestion du changement, la documentation fournie par l'organisation nous indique que des analyses d'impacts ont été effectuées pour la restructuration des équipes et l'ajout d'un nouveau rôle de cadre entamé en 2016. Tout indique que malgré l'absence d'une équipe officielle de gestion du changement, des comités incluant autant des employés que des gestionnaires sont mis sur pieds afin de gérer les différents changements.

4.2 Les comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel

À la lumière des analyses effectuées, nous pouvons dégager 19 comportements de cynisme en contexte de changements organisationnels (voir en annexe G). Ces comportements seront présentés en ordre décroissant, soit des plus fréquemment abordés par les répondants à ceux étant les moins souvent nommés. La première sous-section présentera les plus communs ayant été détaillés avec richesse alors que la deuxième sous-section décrira les comportements ayant été moins souvent nommés, mais non sans importance.

4.2.1 Les principaux comportements

4.2.1.1 Le sarcasme

Le comportement le plus rapporté par les répondants de cette recherche est le sarcasme. Selon le dictionnaire *Larousse*, le sarcasme est défini comme : « L'action de railler avec méchanceté. »²⁰ Concrètement, les volontaires ont expliqué qu'ils adoptaient ce comportement en tournant au ridicule certaines situations, en exprimant des propos absurdes ou ironiques. C'est donc un type d'humour qui sert à exprimer le cynisme des individus en contexte de changement organisationnel.

²⁰ Sarcasme. Dans définitions : sarcasme — Dictionnaires de français Larousse. Récupéré le 13 octobre 2017 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sarcasme/70983>

Afin d'illustrer plus clairement le sarcasme, voici trois extraits d'entretiens :

[1] On répète toujours notre plus belle phrase c'est : « Pourquoi faire ça simple quand on peut faire compliqué ? » Ça, c'est la phrase, ça devrait être écrit sur le mur. [E4]

[2] Y'a des gens qui prennent des photos quand tout le système plante²¹. Qui mettent ça dans notre site privé sur *Facebook*. Y'en a un qui avait fait ça une fois, mais on voyait rien qu'un écran avec un paysage. Là il disait : « Ça c'est notre nouveau système. » [E10]

[3] [...] quand le technicien du nouveau système informatique rentrait, souvent moi je disais à la blague : « Bon ! Un tel est là, sortez des cartes, ça va *planter* ! » [E8]

Selon les données recueillies, nous observons que le sarcasme exprimé ouvertement est principalement utilisé par les employés et moins par les gestionnaires. En effet, les employés communiquent leurs frustrations et leurs doutes quant aux intentions de leurs gestionnaires entre eux, en évitant plus souvent qu'autrement d'exposer leur sarcasme à leurs supérieurs hiérarchiques. Les répondants ont indiqué avoir adopté ou observé ce comportement chez leurs collègues en réponse à un historique d'échecs répétés des changements organisationnels et à un manque de compréhension du travail des employés de la part des gestionnaires qui implantent les changements.

²¹ Mot québécois qui réfère à une panne informatique, un incident, un *bug*.

4.2.1.2 La confrontation

Certains individus adopteront une approche de confrontation dirigée vers les gestionnaires. Cette confrontation se présentera sous la forme d'une opposition directe qui illustre le cynisme vécu, tel que décrit dans ces trois extraits :

[1] Ben c'est un doute continuel parce qu'on a l'impression de pas se faire dire la vérité. « Oui ça s'en vient, oui on travaille là-dessus. » « Je m'excuse, mais y'a des affaires qui travaillent là-dessus depuis plusieurs mois, plusieurs années, puis ça change pas, puis c'est pareil, puis c'est lourd, puis ça fonctionne pas. » [E8]

[2] Y'a des gens par contre qui ont imposé leur point de vue. Qui ont aussi : « Ça, ça marche pas, pis vous pouvez pas me forcer à travailler comme ça. Y va y avoir ci, y va y avoir ça. » [E7]

[3] Y'a même des gens qui ont menacé de partir en maladie à l'employeur directement. L'implication était pas là à 100 %, mais certaines personnes n'étaient pas gênées de faire du feedback directement à l'employeur. [E7]

Tout comme pour le comportement de sarcasme, les individus expriment leurs doutes sur les intentions des agents du changement, qui s'avèrent être les gestionnaires. En plus de ces doutes sur les intentions, certains employés auront des doutes sur les compétences des gestionnaires, craignant ainsi un échec des changements souhaités. En voici un extrait qui exprime bien ce que nous avons observé :

Des commentaires tout le temps du style : « On le sait bien, vous connaissez pas notre job. Ça va pas fonctionner. Vous attendez que

quelqu'un meure. » C'est beaucoup des commentaires vraiment de tout le temps critiquer l'employeur. [E7]

4.2.1.3 Le désengagement

Un autre comportement de cynisme à l'égard du changement observé est le désengagement face à l'organisation. À la lumière des données recueillies lors des entretiens, certains participants ont mentionné avoir vécu un désengagement envers leur organisation suite aux différents changements organisationnels vécus. Un premier type de désengagement est observable au niveau des tâches. Certains employés et gestionnaires refuseront d'effectuer certaines tâches supplémentaires, notamment la formation de nouveaux employés, puisqu'ils se sentent débordés par les changements et n'appuient pas la façon dont les changements sont implantés. Voici un témoignage d'un gestionnaire qui exprime son désengagement face à l'organisation :

Je m'implique beaucoup moins. [...] Je ne prends plus de mandats. [...] Mais je le sens que j'ai un détachement, [que] je ne suis plus engagé comme je l'étais. [G3]

Un deuxième type de désengagement est constatable au niveau de l'implication volontaire des employés, telle que le refus de participer à un sondage organisationnel, la diminution d'implication à une activité de parrainage de nouveaux employés ou le refus de siéger sur un comité, comme le soulèvent ces trois extraits :

[1] [...] je ne participais pas à rien. Admettons qu'il y avait un sondage, je ne participais pas, parce que ça ne donnait rien puis je le jetais aux

poubelles. Puis je me disais, t'sais, parce qu'ils nous écoutaient pas, ils n'avaient pas l'air réceptifs quand on leur faisait des commentaires. À quoi ça sert de nous donner un sondage si verbalement [ils ne] sont pas ouverts à nous écouter. Fait que j'étais cynique beaucoup de ce côté-là. [E7]

[2] J'ai reculé sur le parrainage d'employés en sachant que le suivi d'après est comme tellement déficient que je me sens que je travaille pour rien. La formation donnée, j'essaye de la donner au meilleur de mes compétences, mais je sens qu'après, ils sont laissés à eux-mêmes de toute façon, puis je trouve que ça ne vaut pas la peine. Donc j'ai vraiment reculé là-dessus. Pourtant j'adore en faire, mais c'est ma façon. [E2]

[3] C'est surtout des commentaires. « Boff, pourquoi j'irais dans ce comité-là ? C'est fait sur notre propre temps. Puis à part de ça, c'est déjà déterminé d'avance. » [...]. Pourquoi s'impliquer alors que c'est déjà prédéterminé dans un sens ? [E2]

4.2.1.4 L'insubordination

Un autre comportement de cynisme à l'égard du changement fréquemment mentionné par les participants est celui de l'insubordination, soit : « le refus de se soumettre [à l'autorité]. »²² Dans le contexte de cette recherche, l'insubordination s'est manifestée de trois façons, soit le refus d'effectuer du temps supplémentaire, le refus d'effectuer une tâche précise ou effectuer une certaine tâche sans le consentement explicite du supérieur hiérarchique.

²² Insubordination. Dans définitions : insubordination — Dictionnaires de français Larousse. Récupéré le 15 octobre 2017 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/insubordination/43475>

Le refus du temps supplémentaire est un comportement fréquemment rapporté par les volontaires, comme le démontrent ces deux extraits :

[1] Y'a des employés qui, comme moi-même, ont simplement refusé par désobéissance consciente, si on veut, de rester en temps supplémentaire. Parce que je jugeais que ce n'était pas à nous de payer en fait pour une faute de gestion [...] [E3]

[2] [...] y'a des gens qui vont carrément refuser de faire du temps supplémentaire. « Parce que, écoutez, si vous aviez vos quotas d'employés comme on est supposés avoir, bien on ne serait pas obligés de se défoncer pour faire du temps supplémentaire. » [E2]

Ces refus de temps supplémentaire sont en réponse aux impacts des changements organisationnels implantés, soit la diminution des effectifs suite à une restructuration organisationnelle.

Dans le cas du refus d'effectuer une tâche précise, deux participants ont rapporté un comportement d'insubordination suite à un changement récent des tâches :

[1] Y'en a qui décidaient juste de ne pas faire ce qui leur était demandé de faire. Carrément. Y'en a un qui a dit : « Non. Moi je suis pas d'accord avec ça, fait que je ne le fais pas. » [E6]

[2] Y'en a qui ont peut-être menacé d'une certaine façon : « Ah, moi je fais pas ça ! » [G2]

Finalement, une certaine forme d'insubordination fut observée, soit d'effectuer une certaine tâche qui sort des lignes directrices, sans obtenir une approbation

explicite du supérieur. Plus spécifiquement, ce comportement est survenu suite à la restructuration organisationnelle où des employés jugeaient que certains superviseurs manquaient de compétences afin de bien conseiller et prendre des décisions sur les tâches à effectuer. Ainsi, certains prendront la liberté de juger de la meilleure solution comme l'indique cet extrait :

Au lieu d'aller demander de l'information, de respecter le superviseur pour me donner une bonne directive, je vais comme assumer que j'ai raison puis juste aller chercher le *rubber-stamp*²³ que j'ai besoin pour pouvoir continuer à travailler. [E1]

4.2.1.5 Ridiculiser

Certains participants ont mentionné avoir été témoins d'évènements où des collègues ridiculisaient des situations ou des gestionnaires. Suite à l'implantation d'un nouveau système technologique, un répondant rapporte cette situation où le cynisme à l'égard de ce changement était palpable :

Même un moment donné, ils disaient que le système plantait : « Oui oui, ça revient dans 5 minutes ! » C'est pas dur. On sortait les feuilles, on sortait l'argent puis : « —Ah ! Moi je mets une *piasse*²⁴ que ça revient dans une heure ! » « —Moi je mets une *piasse*, ça revient dans 5 heures ! » « —Ah non moi c'est dans 2 jours ! » [E8]

Au niveau des personnes, certains gestionnaires étaient ridiculisés par l'entremise de surnoms leur étant attribués et qui circulaient entre les

²³ Signifie « l'approbation ».

²⁴ Mot québécois qui réfère au mot « dollar ».

employés. Finalement, certains employés partageaient entre eux des critiques sur les compétences de leurs gestionnaires et sur leurs intentions.

4.2.1.6 Le refus de travailler

Suite à la restructuration organisationnelle et l'aménagement physique de plusieurs employés dans un même local, certains individus étaient mécontents du niveau de bruit ; les travailleurs étant des préposés dans un centre d'appel. Ainsi, certains ont demandé l'accès à un local disponible à proximité afin d'avoir un niveau sonore moins élevé et se sont vu refuser l'accès par certains superviseurs. Certains ont eu comme réaction de cynisme de refuser de travailler dans ces conditions et ont menacé de quitter, comme le rapporte cet extrait :

Après un bout, y'a eu des employés qui lorsqu'on leur refusait l'accès au centre disaient : « OK, bien moi je [m'en vais], je *call* malade²⁵ ». L'employeur a commencé à réaliser : « OK on devrait considérer l'ouvrir en permanence. » [E3]

Un deuxième type de refus de travailler concerne le refus d'effectuer les tâches d'un autre poste qui demande une spécialisation particulière, et ce, en raison du sentiment de manque de formation suite à la restructuration organisationnelle. En voici deux exemples :

[1] C'est trop stressant pour eux. Parce qu'ils ne comprennent pas [...] le nouveau système qui est implanté, malgré la formation, ça les aide pas. Ils trouvent que c'est mal fait [...] Et pour eux, ils n'ont pas à travailler

²⁵ Expression québécoise voulant communément dire : « se déclarer malade ».

avec ce stress-là. Fait qu'il y en a en arrêt de maladie. En revenant, des billets de médecin qui disent qu'ils ne peuvent pas faire ça. [E7]

[2] C'est toutes des choses qui sont devenues routine suite au fait qu'ils l'ont laissé passer pendant une bonne période de temps suite à l'unification. Encore à ce jour, si quelqu'un ne veut pas faire sa [tâche], il arrive dans la réunion et dit : « - Je veux pas faire ma [tâche], tu la veux-tu ? » « — Parfait, c'est vendu ! » [E1]

4.2.1.7 Le non-respect du code vestimentaire

Suite à la restructuration organisationnelle et les changements technologiques, plusieurs employés ont manifesté leur cynisme en affichant un habillement n'étant pas conforme au code vestimentaire présent avant les changements organisationnels. Les témoignages indiquent que pour plusieurs, c'était un moyen de protester et véhiculer leur mécontentement face aux changements ou de tester les limites en réponse au changement de structure des équipes. Voici trois extraits qui illustrent ce comportement :

[1] Y'en a qui vont arriver en *gougounes*²⁶ avec des bermudas. On commence à porter de plus en plus de jeans alors qu'un moment donné, on n'en portait pas. [...] Y'en a beaucoup qui participaient. On était *tannés*.²⁷ [E10]

[2] Fait que tout le monde est comme : « Ah ouin, ça passe ? » Pis les boss ne disaient rien. On va essayer. Un moment donné, la première année que je suis arrivé ici, voir quelqu'un rentrer en sandales, c'était une farce. Ça n'aurait jamais passé. P'tite madame, p'tites bottes à talon haut. [E1]

²⁶ Mot québécois signifiant : « sandale de plage »..

²⁷ Expression québécoise qui signifie : « en avoir marre ».

[3] Puis y'en a qui protestaient en se mettant un genre de ruban noir ici (autour du bras) comme s'ils étaient en deuil de l'ancien système [...] [E10]

4.2.1.8 Le *chialage*

Un autre des comportements de cynisme récurrent est le *chialage*, soit le fait de se plaindre, à ne pas confondre avec la définition française qui signifie : « pleurer ». Ce comportement est verbalisé majoritairement aux collègues de travail, mais parfois également ouvertement devant les superviseurs afin de manifester son mécontentement face aux changements technologiques ou de tâches. Voici trois témoignages détaillant le comportement de *chialage* :

[1] On prend le temps de respirer entre deux appels puis on jase. Des fois on jase de *chialage*. Un peu plus cynique dans ce temps-là, c'est sûr. Quand j'ai pris la décision d'appliquer comme superviseur, j'ai beaucoup changé mon fusil d'épaule. Je voulais changer les choses pour le mieux. [G1]

[2] Sinon, comme comportement honnête, ouvert et communiqué de désapprobation ou simplement le fait de parler à d'autres collègues d'à quel point notre travail n'est plus notre travail, c'est une autre marque de cynisme que moi-même j'ai eu. [E3]

[3] C'est tout ouvert. Ils vont se lever puis vont dire quelque chose verbalement pour que tout le monde l'entende, soit à leurs collègues, soit à tout le monde : « C'est quoi cette affaire-là !? » Puis t'sais [du] genre crier dans la salle. Fait que ça, c'est super ouvertement sur les lieux du travail, pendant les heures de travail. [E9]

4.2.2 Les autres comportements

Malgré que les comportements suivants n'aient pas été abordés en détail par les répondants, nous avons jugé pertinent de les mentionner puisqu'ils peuvent avoir un impact réel sur les changements organisationnels et devraient être explorés davantage.

4.2.2.1 Les conflits entre collègues

Certains individus, en raison entre autres de la restructuration organisationnelle et de l'arrivée de différentes équipes de travail, ont adopté des comportements plus agressifs et ont rencontré des conflits avec leurs collègues. Deux individus rapportent ce genre d'incidents :

[1] C'est sûr qu'on a déjà vu des employés se crier après là. [...] Un travaille moins que l'autre ou il travaille mal, puis [...] T'sais c'est plate, les employés sont tellement tannés. [E5]

[2] T'entendais des moqueries, t'entendais des jugements. Des gens qui étaient fâchés après un puis : « J'veux pu en entendre parler ! » [G3]

4.2.2.2 La prédiction d'échecs

La prédiction d'un échec est un autre comportement adopté qui témoigne du cynisme des travailleurs à l'égard des changements. En conséquence, certains

verbaliseront des commentaires tels que : « Ah pas encore, je le sais que ça ne fonctionnera pas ! » [E5]

4.2.2.3 L'utilisation des réseaux sociaux

L'utilisation des réseaux sociaux comme que *Facebook* est un moyen de s'exprimer sur leur cynisme qui a été rapporté par nos répondants. En effet, quelques individus ventileront en partageant des commentaires tel que :

T'sais *Facebook* là, t'sais le monde vont marquer des commentaires sur *Facebook* [...] des petites affaires-là t'sais, comme : « Oh, j'suis tanné ! C'est toujours la même chose... Ça changera jamais. » [E5]

4.2.2.4 L'absentéisme

Un participant a rapporté avoir observé un comportement d'absentéisme suite à des changements dans la politique des congés de maladie. Ainsi, certains ont protesté collectivement en adoptant le comportement décrit dans cet extrait :

Les gens vont dire : « Ah c'est mon enfant ou ma mère ou quelqu'un à la maison. » Fait qu'ils s'absentent comme ça. Quand ils savent que c'est la période où l'employeur va avoir besoin beaucoup d'employés. Y vont forcer d'autres personnes à rester ou ils vont avoir plus de misère à faire leur travail. Puis des fois, [il y avait] plusieurs personnes qui décidaient d'être absentes en même temps pour protester. [E10]

4.2.2.5 Le harcèlement

Malgré une formation récente sur le climat de travail et des ateliers sur la sensibilisation au harcèlement en milieu de travail, un répondant rapporte toujours observer certains comportements inadéquats qu'il lie aux comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel. En voici un extrait :

J'insiste encore sur le fait que je trouve que le cynisme extrême qui devient du harcèlement soit envers l'organisation, une personne ou un dirigeant. Parce que ça arrive. Puis ça devrait être zéro tolérance de la part de l'organisation d'avoir des employés puis de nos dirigeants immédiats. [E9]

4.2.2.6 La communication des problèmes

Contrairement à certains comportements vus plus négativement, un volontaire nous a avoué avoir manifesté son cynisme à l'égard d'un changement technologique d'une manière plus constructive. En effet, il communiquait par courriel les problématiques rencontrées avec le nouveau système au comité chargé de l'implantation et du suivi technologique.

Mais par contre, de l'autre côté, moi dès que je voyais quelque chose qui ne fonctionnait pas, je me gênais pas. J'écrivais : « J'ai cliqué sur tel bouton, ça n'a rien fait. C'est sensé faire ça ça ça . » [E8]

4.2.2.7 Le non-respect des horaires

Certains manifestent leur mécontentement face aux changements organisationnels vécus en ne respectant pas les horaires attitrés, tel que les périodes de repas comme le soulève cet extrait :

Je pense que c'est sûr que y'en a qui ne respectent pas nécessairement leurs heures de lunch ou des trucs comme ça. Exemple, ton lunch est supposé être à 13 h 30, mais t'es pas content. Parce que nous, on ne peut pas prendre notre heure de lunch quand on veut [...] Y'en a qui vont dire : « Ah ! Ça paraîtra pas, y'a personne qui va le savoir, je vais partir à 12 h 30 au lieu de 13 h 30. » [E9]

4.2.2.8 Le ralentissement du travail

Quelques-uns vont plutôt ralentir la cadence du travail en prenant plus de temps à compléter un appel client, comme dans l'exemple ci-dessous :

Dans le non verbal, y'a des gens qui vont peut-être volontairement prendre beaucoup plus de temps à compléter leurs appels. En sachant que justement, effectivement, parce que nos quotas sont à court, je ne devrais pas me presser le citron plus vite ou quoi que ce soit [...] [E2]

4.2.2.9 Le roulement d'yeux

Des comportements plus non verbaux ont été répertoriés, tels que le roulement d'yeux afin de manifester son cynisme par rapport aux changements vécus. Ce comportement peut être accompagné de commentaires, comme : « Mais le travail s'il faut le faire, faut le faire. » [E2]

4.2.2.10 Le refus de café et beignes

Ensuite, un autre comportement nommé est le refus de nourriture et de breuvages offerts par les superviseurs lors des réunions. L'objectif de ce comportement est décrit par un répondant dans l'extrait suivant :

C'était comme une façon de dire : « Regarde ! Si tu penses que tu vas m'acheter avec tes affaires, ça fonctionne pas là ! Ce qu'on me dit depuis, c'est pas réglé pis ça semble pas être réglé encore. » [E8]

4.2.2.11 Tourner le dos lors d'une réunion

Finalement, le dernier comportement relié au cynisme à l'égard du changement est celui de tourner le dos aux annonceurs du changement en question afin de protester son mécontentement. Ce qui est pertinent à retenir est que dans ce contexte-ci, ce sont des gestionnaires qui auraient eu ce comportement de cynisme. Ainsi, les comportements de cynisme ne sont pas strictement associés aux employés, mais aux supérieurs également.

Il y avait des rencontres [où] on annonçait le nouvel horaire, OK ? Puis il y avait des gestionnaires qui étaient là dos à la direction dans le local, dans la salle de conférence. [G3]

4.3 Un modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel : leur mode de communication et leur portée

Dans la présente recherche, nous avons constaté que les comportements de cynisme à l'égard du changement sont communiqués soit verbalement ou non verbalement alors que certains peuvent être une combinaison des deux modes de communication. Nous présenterons donc dans la présente section les comportements associés à chacun de ces modes de communication. Par la suite, nous présenterons la portée de la manifestation, soit à qui le comportement est manifesté. Finalement, nous illustrerons un modèle des comportements de cynisme en fonction de ces deux axes d'analyse.

4.3.1 Le mode de communication : verbal et non verbal

Nous avons observé que certains comportements de cynisme sont strictement verbaux, tels que le *chialage*, le sarcasme, la confrontation, le harcèlement, les conflits entre collègues, l'utilisation des réseaux sociaux, la prédiction d'un échec ainsi que l'information des problèmes.

D'autres comportements sont plutôt d'ordre strictement non verbal, tel que le non-respect des horaires, le non-respect du code vestimentaire, le ralentissement du travail, le refus de café et de beignes, l'absentéisme, tourner le dos lors d'une réunion ou le roulement d'yeux.

Cependant, il a été intéressant de constater que quelques comportements peuvent dans certains cas être une combinaison des deux modes de communication, soit le désengagement, l'insubordination, le refus de travailler ainsi que de ridiculiser des situations ou des personnes. En effet, le désengagement, plus particulièrement le manque de participation à des comités, est également lié à une communication verbale aux collègues du manque d'intérêt de s'impliquer. Toutefois, le désengagement peut parfois être uniquement d'ordre non verbal, comme dans le cas d'un manque de participation aux sondages organisationnels ou au parrainage de nouveaux employés. L'insubordination, dans le cas du refus d'effectuer du temps supplémentaire, est également associée à la verbalisation au gestionnaire de son refus. Cependant, l'insubordination dans le cas d'effectuer une procédure différente de ce qui est établi aura uniquement une composante non verbale. Quant au refus de travailler dans le cas d'une tâche qui déplaît, la négociation verbale de l'échange de tâche est associée également à une composante non verbale, soit de ne pas effectuer la tâche en question. En revanche, le refus d'effectuer certaines tâches avec l'appui d'un billet médical aura uniquement une composante non verbale. Finalement, alors que le fait de ridiculiser une personne avec l'utilisation de surnoms est strictement verbal, le fait de ridiculiser une situation peut également comporter un aspect non verbal. Par exemple, rappelons-nous l'extrait où un répondant expliquait que certaines gageures étaient faites afin d'estimer le temps d'attente avant le rétablissement d'une panne technologique.

4.3.2 La portée de la manifestation

Pour les besoins de la présente recherche, nous définissons la portée de la manifestation des comportements comme étant par quels individus dans l'organisation ces comportements sont visibles. Cette portée est donc un continuum allant de l'absence de comportement à la visibilité par tous.

Ainsi, certains participants ont avoué éprouver occasionnellement des attitudes cyniques face aux changements organisationnels vécus, sans toutefois les manifester auprès de leurs collègues ou de leur employeur. Ce sont donc des pensées ou des réflexions qui ne se traduiront pas nécessairement en comportements.

[1] Mon cynisme, oui j'en ai. Est-ce que je le révèle tout le temps ? Non. Parce que je me dis : « Bah ça c'est ma partie à moi, ça ne veut pas dire que c'est tout le monde qui va être de même. » Fait que des fois j'ai pas tendance à le révéler plus qu'il faut. [E2]

[2] Donc, quand ils me disaient : « Oui oui, ça s'en vient. » Bien souvent moi j'avais la petite réflexion de dire : « Bien oui. C'est ça. Avant Noël, mais on ne sait jamais de quelle année. » [E8]

Outre l'absence de comportement tel que nous venons de le mentionner, quelques comportements seront manifestés subtilement, sans viser une personne en particulier. C'est le cas du non-respect des horaires, du non-respect du code vestimentaire, le refus d'effectuer certaines tâches à l'aide d'un billet médical, le ralentissement du travail, le refus de café et de beignes ainsi que l'absentéisme. L'insubordination peut avoir cette portée subtile dans

le cas du non-respect des procédures établies mentionné précédemment, puisque ce comportement n'est pas manifesté à une personne en particulier. De plus, le désengagement face aux sondages organisationnels et le parrainage est un autre comportement qui n'est pas manifesté à des individus en particulier, mais qui a bel et bien un impact sur l'organisation.

Certains individus manifesteront leurs comportements de cynisme à leurs collègues de travail. C'est le cas du désengagement des comités, le *chialage*, le sarcasme, le harcèlement et ridiculiser des gestionnaires par l'entremise de surnoms.

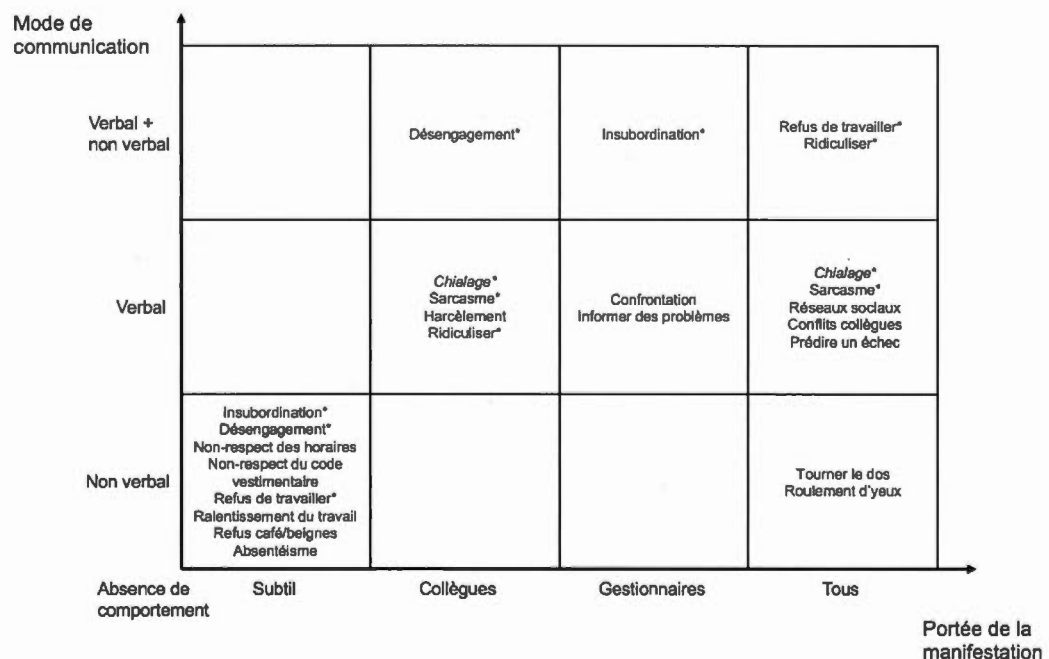
D'autres s'exprimeront directement à leur gestionnaire en commettant de l'insubordination en refusant d'effectuer du temps supplémentaire, en les confrontant directement sur leurs insatisfactions quant aux changements organisationnels ou en les informant des problèmes.

Finalement, une gamme de comportements sont adoptés ouvertement à tous les acteurs de l'organisation. La principale plateforme pour présenter ces comportements est les réunions d'équipe avec les superviseurs. C'est à cet endroit que le refus d'effectuer une tâche en négociant un échange se fera, que le *chialage* sera communiqué, que l'humour sarcastique sortira, que certains gestionnaires tourneront le dos à la direction lors d'une annonce d'un changement et que des roulements d'yeux se feront observer. Dans l'espace ouvert de travail, tous peuvent être témoins des conflits entre les collègues, de la prédiction d'échec des changements à venir ou de certains qui ridiculisent le système informatique qui fait défaut en faisant des gageures sur le temps

d'attente. Pour conclure, certains s'expriment sur les réseaux sociaux comme que *Facebook*, ce qui a une portée assez étendue.

4.3.3 Le modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel

Suite à l'analyse du mode de communication et de la portée de la manifestation des comportements de cynisme en contexte de changements, nous avons pu illustrer le tout à l'aide du modèle suivant :



* Comportements se retrouvant à plusieurs endroits.

Figure 4.1 Le modèle des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel

Comme nous pouvons l'observer dans ce modèle illustré, les comportements dits subtils ont tendance à être exprimés de façon non verbale. Plus les comportements se manifestent à plusieurs individus, plus ils seront ouverts en utilisant la communication verbale ou une combinaison du verbal et du non verbal.

Il est intéressant de noter que quelques comportements peuvent se retrouver à différentes portées et dans différents modes de communication, tels que l'insubordination, le désengagement, le *chialage*, le sarcasme, ridiculiser et le refus de travailler.

Finalement, le point zéro ou appelé abscisse à l'origine en mathématiques, est le point de croisement entre les deux axes où nous illustrons l'attitude cynique à l'égard du changement, sans toutefois adopter un comportement précis.

4.4 Les objectifs des comportements

Suite à l'identification des comportements associés au cynisme en contexte de changements, nous avons dégagé quatre objectifs reliés à ces comportements, soit l'amélioration de la situation, le défoulement, la protestation ainsi qu'un mécanisme de protection de l'individu. Nous vous présentons donc ces objectifs dans la présente section.

4.4.1 Un mécanisme de protection de l'individu

L'objectif le plus communément soulevé par les participants de la recherche est celui d'un mécanisme de protection de l'individu. Effectivement, les changements organisationnels vécus et la façon dont ils ont été menés sont venus créer des insécurités chez les travailleurs. Le sentiment d'impuissance sur la situation génère des émotions négatives ; principalement que de la frustration. La nature du travail et la quantité de changements implantés viennent donc créer un stress sur l'individu, ce qui le mène à développer ce mécanisme de *coping* où il relativise sa perception de la situation, évacue sa frustration en verbalisant ses insatisfactions auprès de ses collègues, diminue ses attentes face aux prochains changements, diminue son niveau d'implication organisationnelle afin de limiter les déceptions et utilise le sarcasme afin de dédramatiser les situations inconfortables. Ainsi, ce mécanisme psychologique observé a pour utilité de minimiser les impacts négatifs sur la personne et de permettre de passer à travers le processus du changement. Nous voyons donc deux cas de figure dans ce mécanisme soit un défoulement du stress ou un recul sur la situation par mécanisme de protection comme le traduisent ces extraits :

[1] J'te dirais que le cynisme là, c'est un gros mécanisme de défense comme j'te disais. Je le répète, parce que ça nous aide justement à passer à travers puis à faire en sorte que la prochaine bombe fasse moins mal. [G3]

[2] T'sais les employés [...] ils sentent le besoin de ventiler quelque part, parce qu'ils ne se sentent pas écoutés sur le plancher. Alors ils ventilent là-dessus. [E5]

[3] Mais je pense que c'était plus peut-être un moyen de me rassurer, de me protéger peut-être. Inconsciemment de me rassurer de : « OK, t'es fâché puis c'est normal que tu sois fâché. Mais tu peux rien faire, t'as pas le pouvoir de le faire. Fais juste plus participer au sondage, ne fais juste plus ça parce que ça ne te sert à rien et ça te fâche encore plus. » [E7]

[4] Juste le défolement du trop-plein un moment donné. Bien notre métier nous apprend à être sarcastiques sur toutes les situations. Parce que si tu prends les situations dans l'ensemble où il est, tu vas vivre du noir toute ta vie. [...] C'est pour dédramatiser. Tu apprends à devenir de même. [E4]

4.4.2 La protestation

Un deuxième objectif exprimé par les répondants est celui de la protestation des irritants de la situation actuelle par rapport aux conséquences des changements passés sur le travail. C'est ainsi une façon de démontrer son insatisfaction, comme l'explique un répondant dans ce passage d'entretien :

Je pense qu'on manifeste du cynisme simplement par réponse immédiate [...] C'est parce que ça fait mal [...] Mon cynisme avoué c'est je ne crois pas tant dans une tentative de faire changer les choses, mais simplement parce que c'est une réaction selon moi normale à une situation inacceptable, déplaisante qui va arrêter lorsqu'un gestionnaire va prendre des décisions qui vont rectifier les choses. [E3]

En effet, les changements technologiques et de structure organisationnelle ont amené des modifications à la nature du travail, soit les tâches et un flou quant aux normes de conduite selon plusieurs. De cette façon, certains ont avoué exprimer leur cynisme à l'égard de ces changements en protestant et en testant les normes qui sont devenues floues. Cette protestation peut se faire

d'une façon silencieuse, notamment par l'entremise du non-respect du code vestimentaire.

Je pense qu'encore une fois c'était de montrer leur mécontentement je pense, peut-être. Peut-être de tester la barrière, de voir si c'était correct de dire des affaires de même. De voir s'il y aurait un retour. [E1]

D'une façon plus observable, certains ont protesté les changements en utilisant notamment la confrontation du gestionnaire en soulignant les échecs ou tourner le dos à une réunion.

[...] il y avait des gestionnaires qui étaient là dos à la direction dans le local, dans la salle de conférence. T'en as d'autres qui étaient là avec leur calculatrice, leur crayon, qui calculaient pendant que la direction sortait les affaires. [...] Parce qu'ils étaient en colère, parce qu'ils étaient là : « Je ne fais pas confiance à ce que vous êtes en train de nous donner là. Je vais le calculer pis je vais te montrer que ça marche pas ce que t'es en train de me dire là ! » [G3]

4.4.3 L'amélioration de la situation

D'un point de vue plus positif, nous avons constaté que les comportements de cynisme à l'égard du changement ont parfois une intention plus constructive, soit le désir d'amélioration de la situation. Les comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel visent donc parfois à attirer l'attention pour se faire entendre sur des pistes de solutions.

[1] Attirer l'attention, puis montrer aussi que les solutions sont à leur portée, mais qu'ils les laissent de côté. Je ne sais pas pour quel problème

qui se passe plus haut supposément. Y'a toujours quelque chose plus haut qui bloque [...] [E10]

[2] Des fois dans ma petite tête en arrière de moi, je me dis : « si quelqu'un pouvait m'entendre du management puis aller voir. » Puis je dis : « regarde, c'est que y'a des idées sur le plancher, y'a des frustrations sur le plancher. Faut faire quelque chose. » [E5]

Malgré que certains puissent adopter entre autres un comportement de *chialage*, un espoir d'amélioration persistera, ce qui les amènera à proposer des solutions à leurs gestionnaires comme l'exprime ce participant :

Parce que j'essaye d'apporter des idées en même temps que juste *chialer*. [...] Parce que je me dis que si tu vois un problème, c'est que t'as vu qu'il y a une solution. Apporte ta solution en même temps. C'est pour ça peut-être que j'ai une facilité avec les chefs, de faire passer mes idées [...] Je me dis : « bon, je vais dealer avec le *middle* management, je vais travailler avec eux, puis je vais voir. » En espérant que quelque chose qui va aboutir quelque part. Mais tu vois qu'on a un support de nos chefs qui sont en avant, ce qui déjà aide beaucoup à avancer. [E5]

D'autres ayant protesté leur mécontentement via le sarcasme et le non-respect du code vestimentaire ont également tenté de contribuer entre autres à l'avancement des changements technologiques en prenant le temps de rapporter les problèmes techniques dans le but d'améliorer le système.

Tantôt je faisais beaucoup de cynisme, c'en était rendu quasiment noir mes blagues. Bien à la place de faire des blagues comme ça, j'ai changé mon comportement pour dire : « Regarde. À la place de descendre puis de rabaisser le système... » Oui je faisais une protestation silencieuse, sauf que de l'autre côté, je proposais puis j'essayais d'améliorer les choses. [E8]

4.5 Liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme

En plus de répondre à notre objectif principal de recherche, soit l'identification des comportements de cynisme à l'égard du changement, nous avons également répondu à une autre question de recherche, soit les causes de ces comportements de cynisme. Par conséquent, nous vous présenterons dans cette section les différentes causes de cynisme rapportées par les participants de la recherche.

4.5.1 L'historique des changements organisationnels

Une première cause des comportements de cynisme à l'égard du changement vient de l'historique de changements organisationnels qui n'ont pas toujours été des réussites ou qui ont mis une pression sur les acteurs en raison du nombre de changements ainsi que de leurs impacts sur le travail. Ainsi, la majorité des changements implantés ont été considérés par les répondants comme étant des échecs ; parfois pour leurs résultats et d'autres fois en raison de la façon dont ils ont été menés par les agents du changement.

Au niveau des résultats, la principale cause d'échec selon les répondants est les défaillances informatiques suite à l'implantation du système. En effet, plusieurs ont soulevé des pannes informatiques qui ont eu un impact important sur leur travail comme en témoignent ces deux extraits :

[1] [...] une surcharge, puis beaucoup de responsabilités qui nous déstabilisaient. Parce que nous on veut bien faire notre travail. [...] Et si tu nous donnes un logiciel qui plante tout le temps ou qu'il n'est pas fiable, on trouvait que c'était comme s'ils voulaient nous utiliser comme cobayes, justement pour voir s'il fonctionne ou pas le logiciel alors que ces étapes-là auraient dû se faire avant que ça vienne à nous. [E10]

[2] Malgré que les objectifs de l'organisation ont été atteints, le système de prise d'appels fonctionnait pas très bien avec notre système [...] Y'a eu beaucoup de travail à faire pour gérer ce bout-là technologique plus, mais quand même. Ça [n'a] pas aidé, ça a développé un peu ce côté-là qu'à chaque fois qu'il y a un gros changement, surtout technologique. On s'est planté souvent. C'est rare que ça marche du premier coup, donc oui, y'a eu des comportements de cynisme c'est sûr. [G1]

En ce qui a trait aux échecs en raison de la façon dont les changements ont été menés, la principale cause d'échec ou d'insatisfaction soulevée est le manque de soutien lors des différentes étapes du changement. Un employé explique que ce manque de soutien amène un niveau de stress accru chez les employés.

Selon moi, c'est un succès, sauf qu'ils auraient pu prévoir plus de formation pour diminuer le stress parmi les collègues. Et moins précipiter les retraites des gens plus âgés qui n'avaient peut-être plus la même aisance pour apprendre toutes les choses qu'on avait à apprendre pour faire le travail qu'on n'avait pas avant. [E10]

Un autre employé a également soulevé que le manque de soutien amène un sentiment d'incompétence chez l'individu.

Ben, je pense que le changement [informatique] c'est important, parce qu'un moment donné on ne peut pas rester avec un système de 70. L'implantation a été mal faite par contre. Je trouve vraiment que ça a été mal géré, ça a été mal fait. Y'avait pas assez de soutien. Puis quand un

employé se sent pas compétent dans sa tâche, ben il ne peut pas être à son meilleur puis c'est le stress quotidien, puis c'est pas l'fun. Ça créer aussi des maladies de l'estomac, etc. [E7]

Conjointement au manque de soutien, un autre facteur ayant généré du cynisme à l'égard du changement est la rapidité avec laquelle le système technologique ainsi que sa formation ont été implantés, comme en témoigne un gestionnaire :

C'était brusqué puis y'avait beaucoup de gens que ça faisait comme 20 ans qui ne faisaient que le même travail. Eux ça [a] été [une] catastrophe parce que du jour au lendemain, leur travail était totalement différent, puis y'avaient été peu encadrés. Fait que ça, ça a laissé des traces. [...] Les gens n'ont pas senti vraiment beaucoup de soutien. Ils avaient fait entrer des équipes de formateurs pour donner un coup de main, mais comme 2-3 jours là. [G2]

Un dernier facteur de cynisme relativement à l'historique des changements est le nombre de changements vécus. En effet, plusieurs ont mentionné vivre fréquemment de petits ou de plus grands changements, ce qui vient épuiser les individus.

[1] Beaucoup trop de changements ! J'trouve qu'il y a un grand manque de stabilité, je trouve. [E5]

[2] Donc on est tout le temps là-dedans. Si on fait la moyenne, on a un changement de structure aux trois ans à peu près. Donc c'est beaucoup. [G1]

4.5.2 La formation

Un premier critère ayant généré du cynisme par rapport aux changements est la rapidité avec laquelle les formations ont été données suite à la restructuration organisationnelle. Par conséquent, plusieurs employés ont ressenti un manque de soutien et de l'anxiété de par le rythme accéléré de ces formations.

Fait que c'est impossible qu'en trois jours y'ont eu l'information. Ils ne seront pas compétents. Et t'avais de l'autre côté les gens [...] qui étaient stressés parce qu'ils sentaient qu'ils ne seraient peut-être pas compétents après trois jours de formation. [E7]

Comme nous l'indique le passage précédent, c'est la crainte d'être incompetent face aux nouvelles tâches qui vient générer du stress et des émotions négatives à l'égard des changements organisationnels. La plupart des répondants ont attribué ce sentiment d'incompétence à un manque de soutien et de formation, d'où la présence de cynisme.

[1] Donc j'ai vécu cette fusion-là où on a été formé très très très rapidement de façon excessivement sommaire pour faire la *job* que d'autres personnes ici ont eu des semaines de formation pour apprendre. Nous on s'est fait *garrocher*²⁸ en trois jours de formation. [E3]

[2] Les gens n'ont pas senti vraiment beaucoup de soutien. Ils avaient fait entrer des équipes de formateurs pour donner un coup de main, mais comme deux ou trois jours là. [...] J pense qu'ils ont trop demandé aux gens de maîtriser un tout nouveau travail d'un seul coup. Puis ça, ça a laissé des traces qui [sont restées] très longtemps... [G2]

²⁸ Expression québécoise pour dire : se faire lancer quelque chose.

En plus de la perception de manque de soutien quant à la formation de la part des employés, il est intéressant de noter que certains gestionnaires ont également perçu la même chose dans leurs rôles et tâches. « Tout a été à bâtir, mais [...] on faisait juste éteindre des feux tout le temps. » [G3] Cette perception d'éteindre des feux en permanence est en lien avec la rapidité des changements et les rôles des gestionnaires qui ont changé à plusieurs reprises.

La restructuration ayant amené également des changements dans les tâches des employés, certains ont eu l'impression d'apprendre ce changement de rôle par l'entremise de la formation. « T'apprends sur le tas. Pour les changements de rôles, t'as appris sur le tas avec la formation des autres, t'as compris que ton rôle changeait. » [E4]

Un deuxième élément ayant généré du cynisme à l'égard du changement est le moment choisi pour donner la formation quant au changement des tâches. En effet, certains ont manifesté l'impression que la formation était donnée trop tôt dans le processus de changement alors que l'application des concepts vus se faisait des mois plus tard.

Y donnent une formation, j'avais dire à moitié. Des fois six mois, un an avant qu'ils implantent le système. [...] Puis là, quand t'arrives, quand vient le temps de partir le système, bien les employés sont en retard ou ils ne s'en rappellent plus. Y'a pas de *refresher*²⁹, t'sais juste avant là. C'est correct qu'ils le montrent un an avant, mais... t'sais juste avant là : « OK on reprend les employés, on fait un bon *refresher* » ou tu donnes de la documentation, t'sais juste pour mettre à jour. [E5]

²⁹ Anglicisme signifiant : une formation de mise à jour.

4.5.3 La perception de justice organisationnelle

Relativement à la perception de justice organisationnelle, nous avons observé qu'elle est une cause importante du niveau de cynisme à l'égard du changement organisationnel. Bien que certaines situations puissent effectivement démontrer une réelle injustice, nous désirons statuer que nous nous attardons plutôt sur les perceptions d'injustice. Ainsi, une situation peut de façon factuelle ne pas présenter d'injustice alors qu'un individu en a perçu une, ce qui peut avoir de réelles conséquences en organisation. Ainsi, un premier élément de perception d'injustice organisationnelle observé auprès de nos répondants est dans le choix des individus qui pourront s'impliquer dans les changements organisationnels. Effectivement, certains employés ont senti que ce sont les plus appréciés qui ont la chance de s'exprimer.

Peut-être que t'es pas une des personnes les plus aimées ici, mais ton idée est peut-être très bonne, puis ton idée va peut-être faire qu'on va solutionner bien des problèmes. Mais parce que t'es pas une personne aimée ou appréciée, bien on passe par-dessus toi. [E8]

Un deuxième élément de perception d'injustice étudié dans la présente recherche est le sentiment d'injustice par rapport à l'iniquité quant au traitement réservé aux autres. Un gestionnaire nous expliquait qu'il avait été choisi pour participer au processus de changement, mais avait l'impression que le processus de sélection n'était pas juste pour ses collègues.

J'étais content là ! [...] Mais j'aurais aimé ça l'apprendre autrement que durant une rencontre [...] T'sais j'ai trouvé ça un peu ordinaire. Malgré que ma patronne savait que c'était une bonne nouvelle pour moi, mais j'aurais aimé l'apprendre autrement. Parce que là tout le monde après ça ne nous croyait pas que nous on n'était pas au courant. [...] T'sais les

gens n'ont pas pu donner leur nom, dire : « OK y'a une ouverture de poste puis on va aller donner notre intérêt pour ça. » [G3]

4.5.4 Le style de leadership

Le style de leadership adopté par les supérieurs face aux employés est un élément important dans la relation avec le cynisme en contexte de changement organisationnel. C'est ce qu'ont révélé les entretiens que nous avons conduits où certains ont parlé de leadership constructif où le gestionnaire est en mesure de recentrer les insatisfactions soulevées vers une réflexion constructive :

Notre gestionnaire, on va y donner ça, il était quand même capable de ramener les choses vers : « On s'est donné des critères au début, n'oubliez pas. On a dit qu'on allait respecter telle et telle chose que vous avez demandée, mais faut respecter certaines choses qu'on veut nous autres aussi côté employeur. » Il était quand même capable de ramener les choses vers les critères de base qu'on avait amenés au début, qui avaient du sens. [G1]

Cependant, certains ont mentionné avoir observé des comportements de leadership dits négatifs parmi les différents superviseurs, ce qui vient miner le climat de travail.

Mais y'a beaucoup de leadership négatif dans l'équipe de superviseurs. Puis ça c'est peut-être ce qui est le plus... comme je disais, y'en a qui prennent la parole bien vite pour chialer, puis finalement ça, ça vient lourd, veux, veux pas. [G1]

Le leadership ne provenant pas toujours de la ligne hiérarchique, mais également des employés, d'autres ont mentionné observer du leadership négatif dans leurs équipes de travail.

Chacun son opinion, tout le monde verbalise toujours tout. Y'a des cliques [...] Y'a aussi certaines cliques qui sont plus fortes, [ce] qui fait en sorte que y'en a qui ne veulent pas aller [travailler dans cette section]. Parce qu'ils ont entendu de ces gens-là qui sont plus tête forte. C'est pas juste des têtes fortes, c'est des leaders négatifs. [E6]

On dénote également un certain laisser-aller de la part des leaders hiérarchiques suite à l'implantation des différents changements. Se voulant d'abord comme une façon empathique de laisser du temps d'adaptation aux employés, ce laisser-aller a créé selon plusieurs employés des problèmes de comportements de cynisme qui ont été tolérés.

Puis les chefs ont laissé passer ça, parce que veux, veux pas, je pense qu'ils s'étaient passé le mot. Pas faire trop de vagues non plus, pas créer trop de discipline puis de stress par rapport au changement. Déjà qu'il y a beaucoup de stress. Je pense qu'ils ont laissé passer ça. C'est toutes des choses qui sont devenues routine suite au fait qu'ils l'ont laissé passer pendant une bonne période de temps suite à l'unification. [E1]

Finalement, quelques-uns ont eu l'impression que le leadership laisser-aller adopté était une façon pour certains superviseurs de se dégager des problèmes et dans un but d'intérêt personnel.

Ouais, faudrait qu'ils s'impliquent plus au lieu d'esquiver pour faire leur carrière en douceur, sans avoir rien à se blâmer, comme quoi qu'ils ont essayé de faire un changement pour nous aider. On dirait qu'ils esquivent tout le temps. On va leur parler d'un problème, ils vont esquiver. Ils

veulent garder leur côté comme nos amis d'un côté, mais en réalité c'est pas vraiment nos amis. [E10]

4.5.5 Le cynisme de la gestion

Le cynisme de la part des gestionnaires est un élément, selon les témoignages, qui vient renforcer les comportements de cynisme en contexte de changements. Ainsi, employés et gestionnaires ont observé des situations où des superviseurs ont manifesté leur cynisme, ce qui est venu renforcer les attitudes et comportements cyniques.

[Ils communiquaient] entre eux beaucoup, des fois avec les employés. Chose qu'à mon avis [il ne] faudrait pas que ça arrive, jamais, jamais, jamais. Parce que oui tu peux ne pas être d'accord, mais ça devrait aller vers le haut. Que tu réussisses ou non après, c'est qu'après tu vis avec les conséquences de ça à long terme si t'as démontré [du cynisme]. [G1]

Les comportements de cynisme des supérieurs ont également pour effet d'embrouiller la perception des comportements qui sont attendus de la part des employés puisque leurs propres comportements sont contradictoires avec les principes d'engagement organisationnel.

[...] ils nous disaient quasiment de nous battre pour nos maladies, de faire ce qu'on a à faire. Comme s'ils étaient un peu du côté syndical, alors que c'est des chefs. Alors là on est comme un peu embrouillés. Y vont dire des choses comme ça, puis après ils s'en vont. C'est comme s'ils allaient se fermer les yeux si on prend des maladies, puis c'est pas justifié [...] Mais ça dépend des chefs, y'en a qui sont très « *by-the-book* ³⁰ ». Et d'autres qui sont plus comme nous, qui essaient d'avoir notre sympathie.

³⁰ Expression anglophone pour dire : agir selon les règles établies.

Donc qui vont dire comme si eux aussi étaient des victimes du changement. [E10]

4.5.6 La crédibilité des agents du changement

Concernant la crédibilité des agents du changement, étant dans le contexte principalement des gestionnaires, nous avons observé deux critères de mesure de la crédibilité, soit les compétences et le degré de confiance. En ce qui a trait aux compétences, certains ont été critiqués sur leurs compétences techniques qui n'étaient pas au rendez-vous afin de bien implanter notamment les changements technologiques.

J'te dirais que je suis sûr que l'intention était bonne. Mais les compétences de le mettre en place ? Je ne pense pas, pour être honnête. Parce que ça s'est vraiment mal fait, puis je pense que s'ils avaient fait appel justement à une équipe experte en information de nouveaux systèmes, de changement organisationnel, ces choses-là, bien on aurait pu évaluer les risques avant. Puis peut-être faire les choses autrement, avoir un plan A, un plan B puis un plan C pour l'implantation du nouveau système, d'une nouvelle façon de faire. [E7]

En plus des compétences techniques, les compétences de savoir-être sont un élément venant augmenter le niveau de crédibilité perçu des agents du changement. Il est intéressant de noter que les compétences techniques, soit par exemple la compréhension des enjeux opérationnels, permettent de développer la démonstration des compétences humaines telle que l'empathie.

Fait que je pense qu'avec elle, y'a des choses peut-être qui vont changer, se régler. Elle est ouverte à ça parce qu'elle-même, elle était superviseur avant de devenir notre patronne.. Elle a vécu du changement, elle a vu

c'est quoi, elle connaît l'impact. Fait que je pense qu'elle est beaucoup plus consciente de notre milieu tandis qu'avant, on avait des cadres qui ne travaillaient pas avec nous, qui n'étaient pas conscients du changement, qui [ne savaient] pas nécessairement comme il faut c'est quoi notre travail. Fait qu'à ce moment-là, c'est difficile pour eux de se mettre à notre place, de comprendre le stress que ça peut causer. Tandis qu'elle, elle l'a vécu. [E7]

En plus du facteur de compétence, nous avons constaté l'importance de la confiance envers les agents du changement dans la diminution du niveau de cynisme quant aux changements organisationnels. Au niveau de la confiance, elle semble se construire par l'évaluation du degré de transparence de l'agent du changement. Dans le contexte organisationnel étudié, cette évaluation de la confiance d'un individu est passée par la comparaison des informations reçues entre les différents acteurs.

C'est d'ailleurs de là le cynisme. [...] Je rencontre des gens, je vois des gens de l'extérieur puis là c'est sûr que je vois ça d'un autre œil, parce que j'y ai goûté quand même dans les dernières années puis j'entendais les autres qui disaient : « T'sais il ne dit pas tout dans ces rencontres, il y va beaucoup avec du ouï-dire. » [...] Puis après ça tu te remets à ce qu'il t'a dit à toi, tu fais comme : « Oui c'est vrai que moi aussi c'est ce qui m'a dit, c'est ce qu'il ne m'a pas dit aussi qui est très important. » Fait que tu ne fais plus confiance. [G3]

Allant un peu dans le même sens que la transparence, d'autres parleront du degré d'impartialité de l'agent qui participera aux différents processus de changement.

Puis là ce qui accroche un peu, c'est que moi je pense qu'elle n'a pas réussi à ce niveau de montrer de l'impartialité. Moi j'ai senti qu'elle avait eu un *speech*³¹ quand même fourni. Puis malgré que c'était en grosse

³¹ Anglicisme signifiant : avoir un discours.

partie vrai ce qu'elle disait, mais je sentais quand même que c'était pas [...] quelqu'un d'indépendant. [G1]

4.5.7 La communication

En ce qui a trait à la communication des changements organisationnels, nous avons constaté son importance sur la diminution du niveau de cynisme à l'égard des changements. Par conséquent, nous avons répertorié les thèmes de la communication ayant le plus d'influence sur ce cynisme et qui permettent d'améliorer les pratiques de gestion du changement.

Tout d'abord, le choix de l'intervenant qui communiquera le changement est un élément stratégique qui peut soit nuire au message perçu ou au contraire, venir renforcer la crédibilité du changement souhaité. Effectivement, dans le contexte de l'organisation participante, les communicateurs des changements étaient bien souvent des superviseurs qui n'ont pas pris part au processus décisionnel du changement. Ainsi, ils n'étaient pas toujours en mesure de répondre aux questionnements des employés.

Les courriels étaient lus dans les rassemblements, mais c'est souvent des messagers. Exemple : « Je ne suis pas sur ce comité-là. Tiens ! Voilà le papier, le communiqué numéro 14 [...] "Je lis le message, mais écoutez, je vais écrire, je vais essayer de trouver une réponse, puis je vous reviens." » [E8]

Dans le même ordre d'idées que le choix du communicateur, nous avons noté qu'il aura un impact sur la perception de la crédibilité et de la bonne foi des

agents du changement, ici considéré comme la haute direction. Par exemple, un répondant souligne l'effet « marketing » des communications par courriel qui donnent une impression d'être impersonnel avec les employés.

En général, quand je reçois un courriel de la haute direction qui me dit : « Tel changement est apporté. », c'est comme une secrétaire qui a écrit le message, bien ça fait un peu marketing. C'est comme : « Tout est beau, tout est correct, puis voilà nous allons faire ça, ça va être implanté dans trois mois ou c'est implanté à partir de maintenant ou à partir de telle date. » Moi je trouve [que] ça me donne l'impression que je reçois un message de l'externe qui essaye de me vendre quelque chose. C'est plus impersonnel. [E9]

Finalement, le manque de visibilité au quotidien des gestionnaires décideurs du changement a un impact négatif sur le niveau de cynisme des personnes qui reçoivent le message. Il semblerait donc que le choix du communicateur devrait être fait en considération de sa visibilité, rendant conséquemment l'annonce du changement plus crédible.

[1] [...] une personne très haut placée qui vient pas travailler avec nous, [qui] vient pas s'asseoir à côté de nous, qui ne sait pas ce qu'on vit. Mais que de haut, il va nous dire ces choses-là, quand il vient mettons à la rencontre avant de commencer notre quart de travail. Ils viennent rarement. [E10]

[2] T'sais de temps en temps, ça serait le fun d'avoir sur l'équipe. Qu'elle vienne prendre elle le pouls de l'équipe. J pense que c't'important pour son rôle. [E5]

En second lieu, le contenu de la communication a une répercussion sur le cynisme face à ce changement. Un élément fréquemment soulevé par les participants de la recherche est le manque de communication sur les retards

d'échéanciers qui a eu l'effet d'entraîner un manque de confiance envers les projets à venir.

[1] [...] c'est vrai que pendant les rencontres au début de notre quart, [ils] sont venus nous montrer à quelques reprises des échéanciers disant : « Tel mois, on va faire ci, on va faire ça. » Mais souvent, c'était plus long. Alors les gens étaient encore un peu désabusés puis disaient : « Ben oui, de quelle année ? » [E10]

[2] Peut-être qu'on aurait pu en parler un peu au milieu, ici et là, mais parfois je trouve qu'on n'a pas assez d'informations à donner. J'trouve [que] ça ne sert pas à grand-chose [...] [Le dernier changement technologique], bien ça c'est quelque chose qui s'est parlé, parlé, parlé, parlé... Ça, y'a eu des formations, mais le système était pas prêt, fait que quand les gens ont commencé sur l'équipement, ils avaient tout oublié [...] Je sens qu'on va en parler longtemps. [G2]

En allant dans la même lignée que le contenu des communications, un répondant soulève un manque de communication entre les différents comités de changements, ce qui a pour effet de réduire le contenu des communications aux employés.

[1] Je pense qu'au niveau de la communication à partir des sous-groupes jusqu'aux hauts gestionnaires, pour après ça retomber à la masse, l'information était au compte-goutte ou peut-être retenue volontairement ou juste peut-être retardée avant de [retomber]. Il manquait d'information tout simplement. Donc ça a laissé des gens dans beaucoup d'incertitude. [E2]

[2] Des fois, ils nous disent : « On en prend note de vos commentaires. » Mais comme je te dis, on n'a pas de retour [...] « Arrête d'en prendre note, fait quelque chose ! » [...] elle nous dit : « Je l'ai envoyé en bas. J'attends là. » [...] Fait que si la personne n'a pas de retour, elle ne peut pas nous en faire. [E4]

Ensuite, le mode de communication est un autre élément qui vient créer du cynisme à l'égard des changements. Plus particulièrement, le fait d'informer par courriel laisse place aux rumeurs et à la mauvaise interprétation des communications selon les répondants.

[1] [...] malheureusement, on a des gens sur le plancher qui rapportent tout. C'est comme qu'on retrouve dans toutes les entreprises t'sais. Pis des fois, souvent, malheureusement, c'est distorsionné qu'est-ce qui est rapporté. Moi j'trouve [que] c'est toujours mieux d'avoir la présence même de la personne pour pouvoir donner vraiment le feeling de qu'est-ce qui se passe. [E5]

[2] Sont informés par courriel ou par ouï-dire. Parce que celle qui entre à 11 h elle demande ce qui s'est dit [à la réunion] aujourd'hui [...] Ça fait du téléphone arabe hein ? [...] Fait que tu répètes ce que toi t'as compris de l'information [...] Fait qu'à la fin, l'information n'est peut-être pas bien bonne. C'est pour ça que ça fait beaucoup d'animosité je trouve. [E4]

Ensuite, le moment choisi pour communiquer le changement est un facteur à considérer puisqu'il a un impact réel sur l'expérience de changement et le niveau de cynisme. De ce fait, un répondant mentionne l'importance d'annoncer un changement à un moment propice aux questions et aux échanges, soit en libérant les employés de leurs tâches et de tout stress.

En dedans de 20 minutes, on devrait être branché sur l'ordinateur puis être prêt à travailler. Fait que là, [la réunion qui ne] finissait plus puis y'avait 24 minutes [de passées] puis [ils] disaient : « Y'en a-tu qui ont des questions ? » Mais là tout le monde : « OK, mais on n'a pas le temps de poser des questions. Faut qu'on aille remplacer notre monde, ça fait 10 minutes qu'ils sont censés être débranchés, puis là ils nous attendent littéralement de l'autre bord. » [E1]

En plus du bon moment pour annoncer le changement, on remarque également l'importance de la continuité de communication tout au long des différentes étapes du projet. Souvent, les informations arrivent en début de projet et pendant, alors que de nouvelles prises de décision en cours de route ne sont pas communiquées. Un répondant explique ce genre de situation vécue lors de la restructuration des équipes de travail.

Ça a été beaucoup avant [la communication]. Bien avant et pendant. Après y'a eu quelques petits communiqués à gauche puis à droite. Un moment donné, tout le monde est rentré ici : « Voici votre nouvelle maison. Habituez-vous ! » Y'a eu quelques petits ajustements après, mais plus de communications. T'sais un moment, c'était des communications quasiment aux deux semaines pour nous dire : « Voici le comité, où est-ce qu'on est rendu, à quoi on a pensé, quoi on a décidé. » Mais un moment donné y'avait certaines décisions qui étaient prises puis on était comme informés après le fait. [E8]

4.5.8 La participation

La qualité de la participation ayant été soulevée fréquemment par les participants, elle semble avoir un lien étroit avec le développement du cynisme par rapport aux changements organisationnels. Selon les différentes affirmations des volontaires, la qualité de l'implication réfère à la prise en considération réelle des différentes idées proposées par les individus. Or, cette qualité d'implication, lorsque non présente, semble générer des frustrations et du cynisme.

[1] On dirait que leurs idées ne sont pas retenues ou y proposent quelque chose, puis c'est toujours le management qui décide. On dirait que c'est une illusion, comprends-tu ? J'veux dire, y créent des comités pour

donner l'illusion que les employés sont impliqués, mais je pense que c'tune implication de surface. [E5]

[2] [...] je voyais que le comité, les grandes orientations avaient été prédéterminées d'avance [...] C'est là que le cynisme entre en ligne de compte. Peut-être c'était pour donner une sensation qu'on comptait à leurs yeux et que notre participation était très estimée, mais en bout de ligne, je voyais que les orientations étaient déjà décidées [...] C'était solliciter notre participation, mais en fin de compte, c'était peut-être au cas qu'une idée de génie [soit] cachée dans le sous-comité. [E2]

Les employés ne semblent pas les seuls à ressentir ce manque de qualité d'implication. En effet, certains gestionnaires vivent également cette insatisfaction qui les mène à adopter des attitudes et des comportements cyniques à l'égard du changement.

[1] Ils nous mettaient sur des choses, puis il travaillait à d'autres choses à côté. C'était pas une vraie implication *pantoute*.³² C'est ça l'affaire. [G3]

[2] Le seul problème, pourquoi que y'a eu du cynisme, c'est que parfois on a l'impression que oui on nous consultait, mais dans le fond l'idée était déjà prise [...] Les gens qui sont sortis de là avec l'impression d'avoir eu le moins pire, et non le meilleur. Tout le cynisme parce que cet horaire-là, parce qu'ils ont travaillé très très fort. Y'ont l'impression [...] d'avoir travaillé très très fort pour sauver les meubles, et non pas pour vraiment améliorer notre sort. [G2]

Un deuxième élément qui vient nuire à la participation des employés est la relation avec leurs gestionnaires. Bien qu'un seul participant l'ait mentionné, nous croyons que c'est une variable importante qui entre en jeu dans la relation

³² Expression québécoise signifiant : pas du tout.

entre la participation aux changements organisationnels et le niveau de cynisme.

Y'a des petits groupes qui sont organisés avec certaines personnes [...] Mais moi je ne suis pas là-dedans parce qu'un moment donné, je voulais être dans un comité, mais j'ai eu un différend avec un chef d'équipe qui m'avait fait des problèmes [concernant] mon implication pour quelque chose d'autre. Puis depuis ce temps-là, je ne voulais pas participer. [E10]

Nous avons donc présenté dans cette section les principaux liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme. Certaines de ces causes abordées par les participants figuraient déjà dans la littérature alors que d'autres sont venues enrichir les connaissances sur le thème.

4.6 L'effet de contagion

Nous avons constaté parmi les témoignages d'une majorité de répondants que le cynisme et ses comportements sont contagieux dans l'environnement de travail. Ce cynisme à l'égard du changement semble donc faire partie de la culture organisationnelle et peut être transmis aux nouveaux employés.

[...] parce que ça peut être vu comme une attitude à adopter dans un milieu de travail. Tu rentres, t'es nouveau, puis tout le monde te dit : « Ici ça marche pas. Tu vas voir, tu vas pas rester longtemps. Tu vas voir ça. » Là tu te poses des questions, t'sais. Fait qu'après tu te dis : « OK, bien si tout le monde est comme ça, il doit y avoir une raison. » La moindre affaire qui arrive, même si ça fait 3 mois que t'es là, tu *chiales* haut et fort comme si ça faisait 15 ans que tu vivais ça. Puis je pense que pour te faire accepter des autres, pour une solidarité un peu, tu vas adopter un comportement cynique. [E7]

Si rien n'est fait pour contrecarrer les comportements de cynisme jugés inadéquats pour le changement et l'organisation, cet effet de contagion peut générer la mimique des comportements puisque ceux-ci semblent tolérés.

C'est drôle, on voyait [que] les gens sont influençables. Puis je pense qu'il y a des gens qui peuvent être influencés par un cynique. Tu vois quelqu'un qui a un comportement qui est inadéquat ou qui ne correspond pas à la norme, puis ça passe. « Ah ! Des fois ça passe. J'veis le faire moi aussi. » De ce point de vue-là, c'est contagieux dans le sens que ça peut se répandre [...] si y'a rien pour contrecarrer ça. [E1]

Finalement, un effet important de la contagion du cynisme est le potentiel d'influencer négativement les collègues de travail dans la phase critique du changement, soit le moment où l'individu se positionne sur un appui ou une résistance face au changement annoncé.

Quelqu'un qui va émettre un commentaire avec une forme de cynisme [qui] va amener l'autre aussi à penser de cette façon-là, qui est déjà dans une vague de « Pas certain si je suis obligé de... Comment je vais accepter le changement ? » [...] Bien c'est sûr que l'autre qui est ambivalent, qui est « je ne le sais pas trop trop » bien [il] va peut-être réussir à faire pencher [vers le] cynisme. [E8]

4.7 Les effets positifs des comportements de cynisme

Bien que le cynisme soit parfois réputé pour avoir une connotation négative, nous avons découvert qu'il y a certains effets positifs dans les intentions ou les résultats des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel. De ce fait, nous vous présentons dans cette section les trois

principaux effets constructifs de la manifestation du cynisme, soit un signal d'alarme, l'amorcement d'une réflexion et finalement, une façon de mieux faire passer le changement.

4.7.1 Un signal d'alarme

Le premier effet positif des comportements de cynisme à l'égard du changement est l'émission d'un signal d'alarme aux gestionnaires qu'il y a une situation à corriger ou des mesures à mettre en place afin de faciliter les changements présents et futurs. Ainsi, la manifestation du cynisme peut amorcer une réflexion chez le gestionnaire qui sera à l'écoute des signaux et l'amener à établir un dialogue avec les employés, passant ainsi en mode solutions.

[1] Tu sais le monde exprime leur point de vue. Si ça a un effet sur ce que les *boss*³³ voient qu'il y a un problème, puis qu'ils adressent le problème puis que ça avance. Parce que si tout le monde restait silencieux puis disait rien du tout, on ne verrait pas qu'il y a un problème [...] Mais je me dis le bon côté de ça c'est que peut-être ça fait réveiller. Ça l'envoie peut-être un signal au *boss* : y'a un problème à régler. [E5]

[2] Puis ça peut avoir du positif aussi parce que justement le fait que les gens le manifestent d'une façon cynique, bien si l'employeur est moindrement sensibilisé à ça, il va dire : « OK, bien je veux que ça arrête [...] On va changer ça, on va s'asseoir, on va discuter. » [...] Ça peut donner quelque chose de bien s'il jamais il est à l'écoute. [E7]

³³ Anglicisme signifiant : patron, gestionnaire, superviseur.

En complément au signal d'alarme sur ce qui ne fonctionne pas bien concernant les changements organisationnels, c'est également un appel au soutien lancé à la gestion. Comme l'indique un employé, c'est un moyen de voir l'individu cynique comme une personne ayant besoin d'aide plutôt qu'un cas à problèmes.

Ça démontre que les gens sont affectés par les changements. Les cyniques, c'est des gens qui ont besoin de plus de soutien, qui ont besoin qu'on s'attache à eux, qu'on prenne le temps de répondre à leurs problèmes [...] C'est comme un bon signal d'alarme de percevoir comme patron : « OK. Ces gens-là ben c'est des gens, pas des cas problèmes, mais qu'on surveille. » [E1]

4.7.2 Amorcer une réflexion

Un deuxième effet positif de la manifestation du cynisme est l'amorcement d'une réflexion qui se divise en deux volets, soit d'éviter les erreurs passées et apporter une meilleure compréhension de la situation.

Effectivement, le fait de manifester son cynisme permettrait d'aider les gestionnaires à amorcer une réflexion afin d'éviter des erreurs passées lors des différents changements vécus. Plus particulièrement en mentionnant les erreurs et problèmes déjà vécus, les individus contribueraient donc d'une certaine façon à guider les changements organisationnels vers de nouvelles pistes inexplorées.

Tandis qu'un petit peu de cynisme des fois pour dire : « Ouais, mais je me rappelle le dernier... ça avait marché comme ça. Êtes-vous sûrs que ça va marcher encore de même ? » Puis là juste peut-être remettre sur le nez un petit peu le passé pour dire : « Bien écoutez, faites attention parce que c'est arrivé là. Est-ce que vous avez planifié ça ? » Ça, je pense que ça peut être bon dans un sens. Un certain niveau de cynisme peut être bon. [E2]

Dans un deuxième temps, la manifestation du cynisme en contexte de changements, bien qu'elle soit faite parfois maladroitement, peut conduire à une meilleure compréhension de la situation. Elle permet de dévoiler des éléments qui n'avaient pas été envisagés par certains et d'avoir une vue plus globale des impacts du changement souhaité. Pour que cette réflexion s'amorce, les gestionnaires participant à la recherche ont toutefois souligné l'importance de la bonne foi dans les comportements de cynisme.

[1] C'est sûr que le cynisme et le sarcasme parfois aident à faire bouger des choses [...] Fait que ça peut amener à la réflexion quand c'est fait intelligemment et pas de mesquinerie [...] C'est pour souligner quelque chose qui parfois aurait pu passer totalement inaperçu aux yeux de plusieurs. Puis là un peu de cynisme : « Ah ouin, c'est vrai ça... » [G2]

[2] Je pense qu'il faut l'écouter, parce que malgré que c'est peut-être mal fait, qu'on trouve pas nécessairement poli et tout ça, y'a une base de vérité à travers ça, surtout au début quand tu viens d'annoncer le changement. [G1]

4.7.3 Mieux faire passer le changement

Un troisième effet positif lié aux comportements de cynisme est le potentiel de mieux faire passer le changement chez les individus. Selon les répondants,

c'est une façon de s'exprimer et de libérer le stress associé aux changements. C'est donc un moyen d'évacuer considéré comme étant nécessaire par plusieurs et qui pourrait être nuisible s'il n'est pas compris et accepté comme une étape normale.

[1] Ça peut aider à faire passer le changement encore plus rapidement [...] Je pense que si les gens sont impliqués dans le changement, qu'il y ait du cynisme ou non, le changement va beaucoup mieux passer que si on martèle le changement dans les gens [...] Fait que le cynisme vient qu'à alléger le fardeau. Tandis que dans un endroit où on ne peut pas avoir de cynisme [...] je pense que ça va s'alourdir puis [q]ue ça va créer un contexte encore plus gros que le changement peut-être. [E8]

[2] Des fois ça devient plutôt rigolo. C'est pas toujours négatif [...] Ça commence négatif, mais ça va finir rigolo. C'est complètement ridicule ce qui peut se dire. Mais ça commence avec [...] sarcasme. « Ça sert à rien qu'on parle ici, y'a pas personne qui nous écoute ! » [...] Puis là ça va finir en niaiseries ben raide.³⁴ [E4]

En résumé, le présent chapitre a permis de dévoiler et d'exprimer clairement à l'aide d'extraits d'entrevues les comportements de cynisme en contexte de changement. En plus de présenter un modèle des comportements selon leur portée et leurs modes de communication, nous avons clairement expliqué les objectifs derrière ces comportements. Par la suite, nous avons fait le pont entre les causes du cynisme et les comportements identifiés, validant et bonifiant ainsi l'état des connaissances actuelles sur le sujet. Ensuite, nous avons soulevé un effet de contagion des comportements de cynisme sur les collègues, nuisant ainsi au climat organisationnel et au changement.

³⁴ Expression québécoise signifiant : tourner au ridicule.

Finalement, les effets positifs des comportements de cynisme en contexte de changement ont été présentés, ce qu'aucun autre auteur n'a fait auparavant.

CHAPITRE V

DISCUSSION

La revue de littérature que nous avons présentée nous a permis de mieux comprendre le concept de cynisme à l'égard du changement et de nous pencher sur ses causes et conséquences. La présentation de nos résultats a su répondre à notre objectif principal de recherche, soit l'identification des comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel. Cette découverte des comportements a permis l'élaboration d'un modèle illustrant les modes de communication ainsi que leur portée. Le présent chapitre a pour cible d'insérer ces découvertes dans la littérature actuelle en présentant l'interprétation des résultats, les contributions théoriques et pratiques, les limites de la recherche, et finalement, les pistes de recherches futures.

5.1 L'interprétation des résultats

5.1.1 Les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme

Le premier constat que nous pouvons faire est que l'angle d'approche de notre recherche, soit le cynisme découlant de l'expérience en organisation plutôt que des traits de personnalité, est cohérent avec les résultats obtenus. Effectivement, l'historique des changements organisationnels est une principale cause des attitudes et comportements cyniques, ce qui vient

appuyer plusieurs autres résultats de recherches (Reichers *et al.*, 1997 ; Wanous *et al.*, 2000 ; Stanley *et al.*, 2005). Ce facteur d'expérience est plutôt rassurant selon nos résultats, puisque le cynisme lié à de mauvaises expériences de changements laisse place au concept d'espoir d'amélioration que nous avons soulevé précédemment. Cet espoir fait écho aux travaux de Reichers *et al.* (1997) qui indiquent que 53 % des individus cyniques à l'égard du changement sont tout de même prêts à continuer de mettre des efforts, amenant donc à la conclusion que le cynisme n'amènerait pas systématique de la résistance au changement.

La présente recherche a également su confirmer l'importance de la participation des individus dans le processus de changement sur la réduction du niveau de cynisme tel que démontré par Connell et Waring (2002), Barton et Ambrosini (2013) ainsi que Albrecht (2010). Comme nous l'avons mentionné précédemment, la qualité de la participation, soit le fait de donner un réel pouvoir de suggestion et de considérer les solutions apportées par les employés et gestionnaires, est ce qui fait la différence entre une participation qui génère du cynisme et celle qui le fait diminuer, comme l'ont soulevé Brown et Cregan (2008). De plus, nous avons soulevé l'importance d'une relation de confiance entre l'individu et son gestionnaire, sans quoi la participation risquerait d'être mise en péril ; concept qui va dans le même sens que la recherche d'Albrecht (2010).

La faible perception de justice organisationnelle est une autre cause de cynisme confirmée par nos résultats et qui est intimement liée à la participation lors des processus de changements. En plus de confirmer l'importance d'une communication authentique, adressée au bon moment et uniforme à tous les

groupes d'individus, dont Bernerth *et al.* (2007) ont décrit, nous avons renchéri en soulevant l'importance de la justice dans les critères de sélection des participants, employés et gestionnaires, qui pourront s'impliquer dans les changements organisationnels.

Quant à la crédibilité des agents du changement, nous avons pu confirmer son importance dans la réduction du niveau de cynisme à l'égard du changement comme l'ont aussi démontré Reichers *et al.* (1997) ainsi que Connell et Waring (2002). De plus, les résultats ont appuyé la conceptualisation de la crédibilité de Conger (1999) sous deux aspects, soit les compétences et les habiletés liées aux relations interpersonnelles. Plus spécifiquement, nous avons observé que les individus accorderont plus de crédibilité au leader qui détiendra des connaissances pratiques du travail et qui sera authentique dans ses relations avec les autres.

Bien que peu d'auteurs se soient penchés sur le cynisme des leaders en position hiérarchique, excepté Rubin *et al.* (2009), nos résultats confirment l'effet de contagion des attitudes et comportements négatifs des gestionnaires sur leurs subalternes. En effet, les résultats de la présente recherche ont fait ressortir que les gestionnaires qui manifestent leur cynisme subiront une perte de crédibilité face à leur rôle attendu ou génèreront un renforcement des comportements néfastes pour le changement implanté.

En lien avec le cynisme de la gestion, nous avons constaté que le style de leadership adopté a une grande influence sur le cynisme des individus à l'égard du changement. Comme le démontrent nos résultats, les gestionnaires

adoptant un style de laisser-aller ont fait en sorte de tolérer les comportements de cynisme, générant ainsi un climat organisationnel de cynisme affectant négativement les individus. Cet effet de contagion est en cohérence avec les conclusions de DeCelles *et al.* (2013) indiquant que ce climat organisationnel cynique vient nuire directement aux efforts de changement.

5.1.2 Les comportements de cynisme en contexte de changements

Bien que les comportements de sarcasme, de roulement d'yeux et la prédiction d'échecs soient des comportements déjà répertoriés par l'étude de Dean *et al.* (1998), nos résultats sont tout de même inédits puisqu'ils ont été réalisés en contexte de changement organisationnel, et non uniquement en lien avec du cynisme organisationnel. De plus, nous sommes parvenus à confirmer le comportement d'insubordination répertorié par DeCelles *et al.* (2013)

En plus de confirmer une baisse d'engagement organisationnel comme l'ont démontré Abraham (2000), DeCelles *et al.* (2013) ainsi que Reichers *et al.* (1997) et, nous avons réussi à démontrer ce désengagement dans des comportements de retrait de participation, notamment à la formation, au parrainage et aux sondages organisationnels.

À la lumière des analyses, nous pouvons établir un lien clair entre le comportement de ralentissement du travail et la perception d'injustice organisationnelle. En effet, nos résultats sont cohérents avec la théorie de l'équité d'Adams (1965), soit l'intention de rééquilibrer le ratio des contributions

comparativement aux bénéfices reçus, étant ici dans un contexte de cynisme à l'égard des changements organisationnels.

5.1.3 L'effet de contagion du cynisme

Le concept de l'effet de contagion du cynisme à l'égard du changement étant déjà présent dans la littérature au niveau des attitudes (Qian et Daniels, 2008 ; DeCelles *et al.*, 2013), nous avons en plus confirmé cet effet de contagion au niveau des comportements adoptés par les employés.

De plus, nous sommes parvenus à appuyer les conclusions de Rubin *et al.* (2009), soit que le cynisme des leaders en contexte de changement vient influencer les attitudes et comportements de leurs subalternes, générant ainsi un climat organisationnel de cynisme. Sachant cela, nous croyons qu'il est primordial pour les gestionnaires de s'attarder à ces attitudes et comportements dans le but de limiter les impacts dommageables sur les changements organisationnels.

5.1.4 Les effets positifs des comportements

En réponse aux pistes de recherche lancées par Bommer *et al.* (2005), DeCelles *et al.* (2013) ainsi que Qian et Daniels (2008) et relativement au potentiel positif des comportements de cynisme en contexte de changement, nous avons définitivement répondu à ce sous-objectif de recherche, soit

d'évaluer si les comportements de cynisme en contexte de changement peuvent être positifs.

En lien avec l'effet positif du cynisme soit de mieux faire passer les processus de changement, plus spécifiquement l'utilisation de l'humour pour dédramatiser des situations, nous constatons que le sarcasme peut s'apparenter au concept « d'humour du leader » de Gkorezis, Petridou et Xanthiakos (2014). Selon ces auteurs, l'humour du leader permet de créer un lien de confiance entre le leader et ses partisans, et par le fait même, aide à diminuer le cynisme organisationnel. Par conséquent, nous croyons que cet humour du leader se transpose aux situations nommées par nos répondants indiquant que certains gestionnaires participaient aux comportements de sarcasme et d'humour en groupe, favorisant ainsi un esprit d'équipe dans une perspective de dédramatisation. Toutefois, le nombre restreint de participants à la recherche ne permet pas d'ancrer solidement ce point, d'où la pertinence de poursuivre les recherches sous cet angle.

En plus des bénéfices associés à l'humour, nous avons constaté que les attitudes et comportements de cynisme en contexte de changement font partie d'un processus de création de sens, tel que proposé par plusieurs auteurs en piste de réflexion (Bergström *et al.*, 2014 ; Reichers *et al.*, 1997). Ainsi, le cynisme permettrait à l'individu de comprendre le processus de changement et ses conséquences, plutôt que d'être une résistance au changement en soi (Bergström *et al.*, 2014).

Afin que ce processus de création de sens se fasse, nos résultats indiquent que les comportements de cynisme, fait dans un contexte de bonne foi, doivent être compris et tolérés des gestionnaires, sans quoi le niveau de cynisme pourrait s'envenimer. Cette constatation est constante avec les conclusions de Bommer *et al.* (2005) où on explique que des tentatives de la part des gestionnaires de coincer les individus cyniques pourraient avoir l'effet d'empirer la situation, générant ainsi l'effet inverse.

Nos résultats indiquant que les comportements de cynisme peuvent s'avérer une étape normale de création de sens suite à l'annonce d'un changement, nous pouvons faire un parallèle avec le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004). Ainsi, les comportements de cynisme seraient des préoccupations vécues à l'égard des impacts du changement sur leur travail et leurs craintes sur la capacité des dirigeants à mettre en œuvre le changement. Suivant ce modèle des préoccupations, les gestionnaires auraient donc avantage à mettre en place des activités de soutien pour chacune des préoccupations présentées en annexe H.

L'effet positif d'amorcer une réflexion afin d'éviter les erreurs passées ou futures que nous avons précédemment présenté est cohérent avec les conclusions de Bommer *et al.* (2005) qui proposent que les individus agissant avec cynisme pourraient jouer un rôle important « d'avocat du diable » dans le processus de prise de décision et de résolution de problème en contexte de changement organisationnel, révélant ainsi les problèmes à corriger.

Plus encore, nos résultats sont alignés avec la proposition de Bergström *et al.* (2014) qui avancent que l'expression du cynisme organisationnel pourrait justement démontrer l'implication des individus dans le changement, sans nécessairement vouloir menacer directement les efforts entrepris par l'organisation.

5.2 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques

Ce mémoire apporte plusieurs contributions, autant au niveau théorique qu'au niveau pratique. Dans une approche de gestion du changement, nos contributions permettront d'adapter les pratiques dans un contexte où le cynisme y est présent.

Premièrement, notre recherche a un apport théorique puisque nous avons été en mesure de développer un modèle répertoriant 19 comportements, chose qu'aucun auteur n'avait faite auparavant. Bien que plusieurs recherches aient proposé des effets positifs aux attitudes cyniques, nous avons empiriquement démontré ces effets au niveau des comportements. Nous avons également exploré quelques conditions rendant possibles les effets constructifs, notamment l'importance de la bonne foi.

Deuxièmement, cette recherche a également un apport pratique puisqu'en identifiant les comportements de cynisme et leur potentiel constructif, il sera plus facile pour les gestionnaires d'adapter leurs pratiques de gestion du changement et leur communication, réduisant ainsi le cynisme face au

changement et augmentant par le fait même les chances de réussite de l'implantation. Plus précisément, le fait de savoir identifier un climat de cynisme en contexte de changement organisationnel permettra au gestionnaire de corriger le tir, notamment en privilégiant une communication en personne et en suscitant une participation de qualité par l'écoute des pistes de solutions des employés. Ensuite, nous avons démontré que les comportements de cynisme ne sont pas réservés uniquement aux employés, mais s'étendent également aux gestionnaires qui doivent communiquer et mettre en place le changement. Sachant cela, nous soulevons l'importance d'adapter les pratiques de gestion du changement en impliquant davantage ces gestionnaires tout au long du processus afin qu'ils deviennent des ambassadeurs du changement.

5.3 Les limites de la recherche

Une première limite à la présente recherche est les caractéristiques propres au terrain. Effectivement, les répondants travaillant dans un centre d'appels, ils ont avoué que les particularités de ce type de travail viennent faire en sorte qu'ils sont plus cyniques. Ils reçoivent un grand nombre d'appels, certains parfois plus difficiles émotivement, ce qui devient épuisant à long terme. Ainsi, certains ont avoué utiliser le cynisme comme mécanisme de *coping* en milieu de travail, que ce soit dans les processus de changements organisationnels ou dans leurs tâches quotidiennes de service à la clientèle.

De plus, en termes de manifestation de comportements cyniques à l'égard du changement, il nous apparaît que les employés sont rendus à un stade plus avancé de cynisme, ce qui fait en sorte d'observer des comportements plus

ouverts. Il est également possible que les participants qui se sont portés volontaires soient ceux ayant développé davantage de cynisme, ce qui pourrait venir teinter nos résultats. Néanmoins, nous croyons que l'échantillon a permis de remplir l'objectif principal de recherche, soit l'identification de comportements de cynisme à l'égard du changement.

Finalement, cette recherche ne permet pas la généralisation des résultats puisque seulement 13 entretiens ont été conduits dans une seule organisation à un moment précis. Il est donc possible que certains comportements observés soient liés au contexte précis de l'organisation ou que d'autres comportements non observés puissent exister dans d'autres contextes. Toutefois, puisque nous sommes dans une démarche qualitative et exploratoire, nous ne visons pas à généraliser les résultats, mais plutôt à permettre de mieux comprendre un phénomène peu étudié et de potentiellement guider de futures recherches quantitatives sur le sujet.

5.4 Les pistes de recherches futures

À la lumière des résultats que nous avons obtenus, nous croyons qu'il s'avèrerait pertinent d'explorer davantage les conséquences du manque d'écoute des comportements de cynisme à l'égard du changement pour les individus et l'organisation. Sachant la possibilité de conséquences négatives et positives de ces comportements, il serait souhaitable de départager les comportements et les contextes dommageables de ceux étant constructifs.

De plus, nous suggérons d'explorer s'il y a un lien entre le niveau de cynisme à l'égard des changements organisationnels, soit le climat organisationnel actuel, et le niveau d'ouverture des comportements de cynisme. En effet, nous soupçonnons qu'un climat très cynique puisse engendrer des comportements beaucoup plus ouverts (insubordination, ridiculiser, etc.), générant ainsi une plus grande visibilité à tous dans l'organisation et un mode de communication utilisant autant le verbal que le non verbal. Si tel est le cas, l'approche des gestionnaires quant à la diminution du niveau du cynisme devrait être personnalisée au contexte. Ces stratégies de la part des gestionnaires pourraient donc nécessiter certaines habiletés politiques afin de réduire le cynisme et permettre le succès de la transformation organisationnelle.

Finalement, sachant qu'un même comportement peut être communiqué différemment et avoir une portée différente selon notre modèle proposé, il serait intéressant d'explorer s'il y a un calcul de risque qui est fait par les individus afin de choisir le degré d'ouverture de ce comportement. La présence d'un calcul de risque entre les bénéfices et les inconvénients associés à l'adoption d'un comportement pourrait potentiellement révéler le niveau d'engagement, le niveau de cynisme du climat organisationnel et possiblement départager les comportements constructifs de ceux étant nuisibles.

CONCLUSION

L'intérêt pour la recherche sur le cynisme en contexte de changement est venu suite aux observations sur le terrain. En effet, de multiples changements organisationnels sont implantés, parfois en simultané, et il nous apparaissait que l'aspect humain est un défi de taille à gérer. Les changements amenant une modification de l'environnement des employés et de leurs tâches, nous observions un manque de communication et d'écoute entre les parties prenantes, les signaux d'alarme n'étant pas toujours bien perçus par la gestion. Le but de cette recherche visait donc principalement à permettre aux gestionnaires de mieux cerner le climat de cynisme généré par l'historique des changements au moyen de l'identification des comportements y étant associé.

Étant dans une démarche exploratoire vue la quantité restreinte de connaissances sur le sujet, nous désirions nous rapprocher des acteurs par l'entremise d'entretiens semi-dirigés. Cette façon de faire nous a permis de refléter l'importance de l'aspect humain du changement et de générer une richesse d'informations qui n'aurait pas été possible dans une démarche quantitative.

Le sujet du cynisme en contexte de changement étant peu développé dans les écrits, nous avons abordé une grande quantité de thèmes, validant au passage les constats des auteurs précédents tout en proposant un premier modèle des comportements de cynisme. En plus de ce modèle, nous avons réussi à

répondre à nos questions spécifiques de recherche, soit de comprendre les objectifs et les effets positifs des comportements de cynisme, ce que plusieurs auteurs sur le sujet désiraient voir émerger.

Bien que notre recherche ait pour limite de n'avoir qu'une seule organisation à l'étude, nous croyons que les connaissances nouvelles qui ont émergé serviront de base pour de futures recherches. L'optimisme ayant été d'abord le concept opposé du cynisme comme point d'ancrage à notre compréhension, nous avons été surpris de constater de possibles nuances quant au potentiel constructif du cynisme.

Partant de cette saillante découverte, nous encourageons d'autres chercheurs à explorer cette avenue et de contribuer à mieux cibler les leviers permettant de miser sur les comportements constructifs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'espoir d'amélioration est élément clé qui persiste toujours, même chez les individus avouant leur cynisme.

ANNEXE A

LES ANTÉCÉDENTS ET LES CONSÉQUENCES DU CYNISME À L'ÉGARD DU CHANGEMENT

Antécédents

<i>Catégorie</i>	<i>Variable</i>	<i>Références</i>
<i>Traits de personnalité</i>	Attitudes générales (affect négatif, affect positif et capital psychologique)	Thundiyil et al. (2015)
	Attitudes spécifiques au changement (ouverture au changement, tolérance à l'ambiguïté et la confiance au changement)	Thundiyil et al. (2015)
<i>Perceptions et expériences au travail</i>	Historique des changements organisationnels (échecs et succès passés)	Reichers et al. (1997)
	Leadership	Bommer, Rich et Rubin (2005) ; DeCelles et al. (2013)
	Crédibilité des agents du changement	Reichers et al. (1997) ; Connell et Waring (2002) ; Kim et al. (2009)
	Partage d'informations	Reichers et al. (1997) ; Brown et Cregan (2008) ; Qian et Daniels (2008) ; Barton et Ambrosini (2013)
	Participation	Reichers et al. (1997) ; Brown et Cregan (2008) ; Barton et Ambrosini (2013)

<i>Perceptions et expériences au travail (suite)</i>	Perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle)	Cropanzano et Disorfanò (2007)
	Cynisme des collègues	Qian et Daniels (2008)
	Confiance envers la gestion	Qian et Daniels (2008)
	Engagement de la haute direction	Barton et Ambrosini (2013)

Conséquences

<i>Catégorie</i>	<i>Variable</i>	<i>Références</i>
<i>Attitudes</i>	Effet de contagion	Qian et Daniels (2008) ; Rubin et al. (2009)
	Baisse de motivation	Reichers et al. (1997) ; Wanous et al. (2000) ; Thundiyl et al. (2015)
	Désengagement au changement	DeCelles et al. (2013) ; Thundiyl et al. (2015)
	Désengagement organisationnel	Reichers et al. (1997) ; Wanous et al. (2000) ; Watt et Piotrowski, 2008 ; Rubin et al. (2009) ; DeCelles et al., (2013) ; Thundiyl et al. (2015)
	Aliénation face aux tâches	Abraham (2000)
<i>Comportements</i>	Intention de quitter	Thundiyl et al. (2015)
	Satisfaction au travail	Reichers et al. (1997) ; Thundiyl et al. (2015)
	Résistance au changement	Stanley et al. (2005) ; Qian et Daniels (2008)
	Insubordination	DeCelles et al., (2013)
	Augmentation du nombre de griefs	Wanous et al. (2000)
	Retrait des comportements de citoyenneté organisationnelle	Rubin et al. (2009)
	Baisse de la performance	Rubin et al. (2009) ; Thundiyl et al. (2015)

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

Le but de cette recherche consiste à identifier et mieux comprendre les comportements de cynisme en contexte de changement organisationnel. Votre participation à cette entrevue semi-dirigée permettra d'étudier ce concept de plus en plus répandu. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des questions qui vous seront posées au cours de l'entretien. Nous tenons à vous assurer de la confidentialité des informations que vous fournirez et de votre droit de révoquer votre consentement à tout moment.

1. Au cours des dernières années, quels types de changements avez-vous vécus ?
 - Combien ?
 - Pour les principaux changements mentionnés, quelle en était leur envergure ?
 - Toute l'organisation ?
 - Un département ?
 - Une équipe ?
 - Autres ?
 - Par qui ont-ils été menés ?
 - Est-ce qu'une équipe de gestion du changement est intervenue durant les changements ?
 - Où est-elle située dans la structure organisationnelle ?
 - Quand est-elle intervenue ?
2. Comment qualifieriez-vous les compétences des initiateurs du changement ?
 - Qu'auraient-ils pu faire de mieux ?
3. Comment les agents du changement ont-ils communiqué les changements avec les employés ?
 - Par qui ?
 - À quels moments ?

- À quelle fréquence ?
- 4. Quel était le niveau d'implication des employés lors des différentes étapes des changements ?
 - S'il y a lieu, quels étaient les moyens mis en place pour impliquer les employés dans les changements ?
- 5. Avez-vous observé des comportements de cynisme auprès de vos collègues durant le processus de changement ?
 - Si oui, quels comportements ont-ils adoptés ?
 - Si oui, à qui l'ont-ils manifesté ?
 - Si oui, quels ont été les résultats de ces comportements ?
 - Si oui, est-ce qu'il y a eu une réponse du management ou des agents du changement face à ces comportements ?
- 6. Avez-vous développé du cynisme par rapport au changement ?
 - Si oui, comment s'est-il développé ?
 - Si oui, quels comportements avez-vous adoptés ?
 - Si oui, à qui l'avez-vous manifesté ?
 - Si oui, quels étaient les objectifs de ces comportements ?
 - Si oui, quels ont été les résultats de ces comportements ?
 - Si oui, est-ce qu'il y a eu une réponse du management ou des agents du changement face à ces comportements ?
 - Adopteriez-vous à nouveau ces comportements ?
 - Pourquoi ?
- 7. Considériez-vous que le cynisme en contexte de changement puisse s'avérer positif ?
 - Pourquoi ?
 - Dans quel contexte ?
- 8. Quel âge avez-vous ?
- 9. À quel genre vous identifiez-vous ?
 - Homme
 - Femme
 - Autre : précisez.
- 10. Quelle est votre ancienneté dans l'organisation ?
- 11. Quelle est votre fonction actuelle dans l'organisation ?
- 12. Quelles autres fonctions avez-vous occupées dans l'organisation ?

Fonctions	Ancienneté au poste
-----------	---------------------

ANNEXE C

LIENS ENTRE LES QUESTIONS DU GUIDE D'ENTRETIEN ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Questions	Objectifs spécifiques de recherche
1	2. Identifier les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme.
2	2. Identifier les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme.
3	2. Identifier les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme.
4	2. Identifier les liens entre les causes du cynisme à l'égard du changement et les comportements de cynisme.
5	1. Identifier les différents comportements de cynisme à l'égard du changement. 1.1 Comprendre les objectifs derrière les comportements de cynisme en contexte de changements.
6	1. Identifier les différents comportements de cynisme à l'égard du changement. 1.1 Comprendre les objectifs derrière les comportements de cynisme en contexte de changements.
7	1.2 Évaluer si les comportements de cynisme en contexte de changement peuvent être positifs.

ANNEXE D

L'ARBRE THÉMATIQUE INITIAL

Accueil Créer Données Analyser Requête Explorer Disposition Affichage						
Obtenir des Informations		Copier		Texte		
Élément	Presse-papiers	Format	Paragraphe	Styles		
SOURCES	Nom	Sources	Référen..	Créé le	Créé par	Modifié le
▸ Internals	▼ Causes du cynisme chgmt	0	0	2 avr. 2017 13:59	ANL	2 avr. 2
▸ Externals	Climat organisationnel	0	0	2 avr. 2017 14:03	ANL	2 avr. 2
▸ Memos	Communication	0	0	2 avr. 2017 14:03	ANL	2 avr. 2
● NCEUDS	Confiance	0	0	2 avr. 2017 14:04	ANL	2 avr. 2
▼ Nodes	Crédibilité	0	0	2 avr. 2017 14:04	ANL	2 avr. 2
arbre thémati.	Historique des change...	1	2	2 avr. 2017 14:00	ANL	2 avr. 2
Noeuds libres	Information	0	0	2 avr. 2017 14:02	ANL	2 avr. 2
Zorbeille	Justice organisationnelle	0	0	2 avr. 2017 14:01	ANL	2 avr. 2
▸ Cases	Leadership	0	0	2 avr. 2017 14:04	ANL	2 avr. 2
▸ Node Matrices	Participation	0	0	2 avr. 2017 14:03	ANL	2 avr. 2
● CARACTÉRISTI...	Perception de soutien	1	3	2 avr. 2017 14:05	ANL	2 avr. 2
● COLLECTIONS	Prise de décision	1	1	2 avr. 2017 18:57	ANL	2 avr. 2
● REQUÊTES	Relation avec supérieur	0	0	2 avr. 2017 14:01	ANL	2 avr. 2
● CARTES	Comportements de cynis...	0	0	2 avr. 2017 13:58	ANL	2 avr. 2
	Conséquences cynisme c...	0	0	2 avr. 2017 13:59	ANL	2 avr. 2
	▼ Pratiques de gestion du c...	0	0	1 avr. 2017 18:03	ANL	2 avr. 2
	Leadership	0	0	1 avr. 2017 18:07	ANL	1 avr. 2

ANNEXE E

L'ARBRE THÉMATIQUE FINAL

Accueil Créer Données Analyser Requête Explorer Disposition Affichage						
Élément Presse-papiers Format Paragraphe Styles Édition						
SOURCES	Nom	Sources	Référen	Créé le	Créé par	Modifié le
► Internals	Attitudes de cynisme fac...	2	2	4 avr. 2017 19:58	ANL	3 sept. 2
► Externals	Causes du cynisme	3	12	11 avr. 2017 21:34	ANL	3 sept. 2
► Memos	Climat organisationnel	2	6	2 avr. 2017 14:03	ANL	3 sept. 2
NŒUDS	Communication	2	11	2 avr. 2017 14:03	ANL	29 août 1
▼ Nodes	Fréquence	1	2	29 août 2017 16:49	ANL	29 août 1
► arbre thématique	Information	3	6	2 avr. 2017 14:02	ANL	3 sept. 2
► Noeuds libres	Mode de communication	3	8	29 août 2017 16:49	ANL	3 sept. 2
► See also links n...	Comportements de cynis...	4	32	2 avr. 2017 13:58	ANL	3 sept. 2
► Zorbeille	Conséquences du chang...	1	3	4 avr. 2017 16:56	ANL	29 août 1
► Cases	Conséquences du cynism...	0	0	11 avr. 2017 22:08	ANL	3 mai 20
► Node Matrices	Contexte du travail	4	15	4 avr. 2017 19:54	ANL	3 sept. 2
CARACTÉRISTIQU...	Crédibilité	2	3	2 avr. 2017 14:04	ANL	31 août 2
► Source Classificati...	Compétences de la Dir...	4	12	4 avr. 2017 19:22	ANL	3 sept. 2
► Case Classification	Confiance	3	10	2 avr. 2017 14:04	ANL	3 sept. 2
COLLECTIONS	Cynisme changement vu...	4	6	4 avr. 2017 20:07	ANL	3 sept. 2
► Sets	Cynisme de la Gestion	3	7	11 avr. 2017 21:19	ANL	3 sept. 2
► Memo Links	Définition du cynisme en...	1	1	11 avr. 2017 21:59	ANL	3 sept. 2
► Annotations	Espoir d'amélioration	2	2	11 avr. 2017 21:29	ANL	3 sept. 2
REQUÊTES	Formation	2	3	4 avr. 2017 17:05	ANL	3 sept. 2
► Queries	Historique du changement	0	0	18 avr. 2017 09:15	ANL	18 avr. 21
► Results	Intervention des agents d...	3	8	8 avr. 2017 23:35	ANL	3 sept. 2
CARTES	Justice organisationnelle	1	3	2 avr. 2017 14:01	ANL	26 août 1
	Leadership	3	5	2 avr. 2017 14:04	ANL	3 sept. 2
	Les autres formes de cyni...	0	0	18 avr. 2017 09:19	ANL	18 avr. 21
	Optimisme	2	2	31 août 2017 20:24	ANL	3 sept. 2
	Participation	3	11	2 avr. 2017 14:03	ANL	3 sept. 2
	Choix des participants	1	2	4 avr. 2017 19:25	ANL	3 sept. 2
	Qualité de l'implication	1	1	3 sept. 2017 13:52	ANL	3 sept. 2
	Perception de soutien	3	7	2 avr. 2017 14:05	ANL	3 sept. 2
	Prise de décision	4	10	2 avr. 2017 18:57	ANL	3 sept. 2
	Relation avec supérieur	1	5	2 avr. 2017 14:01	ANL	26 août 1
	Résistance au changement	1	1	29 août 2017 16:29	ANL	29 août 1
	Satisfaction au travail	0	0	4 avr. 2017 19:21	ANL	30 avr. 2

Auc

ANNEXE F

L'ARBRE THÉMATIQUE DES COMPORTEMENTS

Accueil Créer Données Analyser Requête Explorer Disposition **Affichage**

Application Fenêtre Encodage Fenêtre de travail

	Nom	Source
SOURCES	Internals	
	Externals	
	Memos	
	Nœuds	
	Analyses Comportements	
	arbre thématique	
	Noeuds libres	
	See also links nodes	
	Zorbeille	
	Cases	
Node Matrices		
CARACTÉRISTIQUES	Source Classifications	
	Case Classifications	
COLLECTIONS	Sets	
	Memo Links	
	Annotations	
REQUÊTES	Queries	
	Results	
CARTES	Cartes	
	1-Comportements verbaux	
	Non-verbal	
	Verbal	
	Verbal + non verbal	
	2-Comportements ouverts	
	Absence de comportement	
	Comportement collègue	
	Comportement ouvert	
	Comportement subtil	
	Comportement vers ge...	
	3-Différents comportements	
	4-Objectifs des comportements	
	Amélioration de la situation	
	Déroulement	
	Mécanisme de protection	
	Protestation	
	5-Résultat du comportement	
	Absence de réponse	
	Amélioration des conditions	
	Apaiser les tensions	
	Avancement	
	Comités et formation	
	Effet de contagion	
	Frustration	
	Rencontre par le gestionnaire	
	Soutien et communication	
	6- Cynisme comportement vu positif	
	Contexte	
	Vu négativement	
	7- Effet de contagion	

ANNEXE G

LES COMPORTEMENTS DE CYNISME EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

<i>Comportements</i>	Définition	Extraits
<i>Sarcasme</i>	Tourner des situations au ridicule par l'humour, des propos absurdes ou ironiques.	<i>On répète toujours notre plus belle phrase c'est : « Pourquoi faire ça simple quand on peut faire compliqué ? » Ça, c'est la phrase, ça devrait être écrit sur le mur. [E4]</i>
<i>Confrontation</i>	Confronter les gestionnaires sur leurs attitudes cyniques ou leurs doutes sur leurs compétences.	<i>[1] Bien c'est un doute continué parce qu'on a l'impression de pas se faire dire la vérité. « - Oui ça s'en vient, oui on travaille là-dessus. » « - Je m'excuse, mais y'a des affaires qui travaillent là-dessus depuis plusieurs mois, plusieurs années, puis ça change pas, puis c'est pareil, puis c'est lourd, puis ça fonctionne pas. » [E8]</i> <i>[2] Des commentaires tout le temps du style : « On le sait bien, vous connaissez pas notre job. Ça va pas fonctionner. Vous attendez que quelqu'un meure. » C'est beaucoup des commentaires vraiment de tout le temps critiquer l'employeur. [E7]</i>
<i>Désengagement</i>	Se désengager/distancer par rapport à l'organisation ou au	<i>[1] Je m'implique beaucoup moins. [...] Je ne prends plus de mandats. [...] Mais je le sens que j'ai un détachement, [que]</i>

Comportements	Définition	Extraits
	niveau de l'implication volontaire.	<i>je ne suis plus engagé comme je l'étais. [G3]</i> <i>[2] C'est surtout des commentaires. « Boff, pourquoi j'irais dans ce comité-là ? C'est fait sur notre propre temps. Puis à part de ça, c'est déjà déterminé d'avance. » [...]. Pourquoi s'impliquer alors que c'est déjà prédéterminé dans un sens ? [E2]</i>
<i>Insubordination</i>	Refuser de se soumettre aux demandes du gestionnaire.	<i>Y'a des employés qui, comme moi-même, ont simplement refusé par désobéissance consciente, si on veut, de rester en temps supplémentaire. Parce que je jugeais que ce n'était pas à nous de payer en fait pour une faute de gestion [...] [E3]</i>
<i>Ridiculiser</i>	Se moquer des personnes ou des situations.	<i>Même un moment donné, ils disaient que le système plantait : « Oui oui, ça revient dans 5 minutes ! » C'est pas dur. On sortait les feuilles, on sortait l'argent puis : « —Ah ! Moi je mets une piasse³⁵ que ça revient dans une heure ! » « —Moi je mets une piasse, ça revient dans 5 heures ! » « —Ah non moi c'est dans 2 jours ! » [E8]</i>

³⁵ Mot québécois qui réfère au mot « dollar ».

<i>Comportements</i>	<i>Définition</i>	<i>Extraits</i>
<i>Refus de travailler</i>	Refuser de travailler dans certaines conditions.	<i>C'est trop stressant pour eux. Parce qu'ils ne comprennent pas [...] le nouveau système qui est implanté, malgré la formation, ça les aide pas. Ils trouvent que c'est mal fait [...] Et pour eux, ils n'ont pas à travailler avec ce stress-là. Fait qu'il y en a en arrêt de maladie. En revenant, des billets de médecin qui disent qu'ils ne peuvent pas faire ça. [E7]</i>
<i>Non-respect du code vestimentaire</i>	Ne pas respecter l'habillement professionnel établi formellement ou informellement.	<i>Y'en a qui vont arriver en gougounes³⁶ avec des bermudas. On commence à porter de plus en plus de jeans alors qu'un moment donné, on n'en portait pas. [...] Y'en a beaucoup qui participaient. On était tannés.³⁷ [E10]</i>
<i>Chialage</i>	Se plaindre.	<i>Sinon, comme comportement honnête, ouvert et communiqué de désapprobation ou simplement le fait de parler à d'autres collègues d'à quel point notre travail n'est plus notre travail, c'est une autre marque de cynisme que moi-même j'ai eu. [E3]</i>
<i>Conflits entre collègues</i>	Des tensions entre les collègues de travail.	<i>C'est sûr qu'on a déjà vu des employés se crier après là. [...] Un travaille moins que l'autre ou il travaille mal, puis [...] T'sais c'est plate, les employés sont tellement tannés. [E5]</i>

³⁶ Mot québécois signifiant : « sandale de plage ».

³⁷ Expression québécoise qui signifie : « en avoir marre ».

<i>Comportements</i>	<i>Définition</i>	<i>Extraits</i>
<i>Prédire des échecs</i>	Prédire l'échec du changement implanté aux collègues et gestionnaires	<i>Ah pas encore, je le sais que ça ne fonctionnera pas ! [E5]</i>
<i>Utilisation des réseaux sociaux</i>	S'exprimer sur le cynisme vécu face au changement.	<i>T'sais Facebook là, t'sais le monde vont marquer des commentaires sur Facebook [...] des petites affaires-là t'sais, comme : « Oh, j'suis tanné ! C'est toujours la même chose... Ça changera jamais. » [E5]</i>
<i>Absentéisme</i>	Ne pas se présenter au travail pour des raisons diverses.	<i>Les gens vont dire : « Ah c'est mon enfant ou ma mère ou quelqu'un à la maison. » Fait qu'ils s'absentent comme ça. Quand ils savent que c'est la période où l'employeur va avoir besoin beaucoup d'employés. Y vont forcer d'autres personnes à rester ou ils vont avoir plus de misère à faire leur travail. Puis des fois, [il y avait] plusieurs personnes qui décidaient d'être absentes en même temps pour protester. [E10]</i>
<i>Harcèlement</i>	Adoption de comportements inadéquats et hostiles face à des collègues.	<i>J'insiste encore sur le fait que je trouve que le cynisme extrême qui devient du harcèlement soit envers l'organisation, une personne ou un dirigeant. Parce que ça arrive. Puis ça devrait être zéro tolérance de la part de l'organisation d'avoir des employés puis de nos dirigeants immédiats. [E9]</i>

Comportements	Définition	Extraits
<i>Communication des problèmes</i>	Communiquer de façon constructive les problèmes rencontrés.	<i>Mais par contre, de l'autre côté, moi dès que je voyais quelque chose qui ne fonctionnait pas, je me gêna pas. J'écrivais : « J'ai cliqué sur tel bouton, ça n'a rien fait. C'est sensé faire ça ça ça . » [E8]</i>
<i>Non-respect des horaires</i>	Ne pas se conformer aux horaires définis	<i>Je pense que c'est sûr que y'en a qui ne respectent pas nécessairement leurs heures de lunch ou des trucs comme ça. Exemple, ton lunch est supposé être à 13 h 30, mais t'es pas content. Parce que nous, on ne peut pas prendre notre heure de lunch quand on veut [...] Y'en a qui vont dire : « Ah ! Ça paraîtra pas, y'a personne qui va le savoir, je vais partir à 12 h 30 au lieu de 13 h 30. » [E9]</i>
<i>Ralentissement du travail</i>	Ralentir la cadence du travail.	<i>Dans le non verbal, y'a des gens qui vont peut-être volontairement prendre beaucoup plus de temps à compléter leurs appels. En sachant que justement, effectivement, parce que nos quotas sont à court, je ne devrais pas me presser le citron plus vite ou quoi que ce soit [...] [E2]</i>
<i>Roulement d'yeux</i>	Rouler les yeux en réponse à une demande.	<i>Mais le travail s'il faut le faire, faut le faire (avec roulement d'yeux). [E2]</i>

<i>Comportements</i>	Définition	Extraits
<i>Refuser du café/beignes</i>	Refuser de la nourriture ou des breuvages offerts lors des réunions d'équipe.	<i>C'était comme une façon de dire : « Regarde ! Si tu penses que tu vas m'acheter avec tes affaires, ça fonctionne pas là ! Ce qu'on me dit depuis, c'est pas réglé pis ça semble pas être réglé encore. » [E8]</i>
<i>Tourner le dos</i>	Tourner le dos lors d'une réunion.	<i>Il y avait des rencontres [où] on annonçait le nouvel horaire, OK ? Puis il y avait des gestionnaires qui étaient là dos à la direction dans le local, dans la salle de conférence. [G3]</i>

ANNEXE H

LE MODÈLE DES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATION DE C. BAREIL

Tableau 1

Préoccupations à l'égard des changements : leurs phases et les activités de soutien permettant aux cadres d'y répondre

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaissier le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

Source : Bareil (2009) p.33

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 267-299.
- Albrecht, S. (2010). Understanding employee cynicism toward change in healthcare contexts. *Int. J. of Information Systems and Change Management*, 4(3), 194-209.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Armenakis, A.A. et Bedeian, A.G. (1999). Organizational change : a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Éditions Transcontinental Québec : Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Bareil, C. (2009). *Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements*. *Gestion* (4), 32-38.
- Barton, L. et Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Bergström, O., Styhre, A. et Thilander, P. (2014). Paradoxifying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 14 (3), 384-404.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H. et Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

- Bommer, W., Rich, G. et Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change : longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brown, M. et Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Caldwell, S. D. dans Rogelberg, S.G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.-S., Banks, G.C. et Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Conger, J. (1999). The necessary art of persuasion. *Health Forum Journal*, 42 (1), 17-23.
- Connell, J. et Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11 (7), 347-356.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-F. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-F. et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal Gaétan Morin éditeur.
- Cropanzano, R. et Discorfono, S. M. dans Rogelberg, S.G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications.
- Dean, J., Brandes, P. et Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DeCelles, K.A., Tesluk, P.E. et Taxman, F.S. (2013). A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change. *Organization Science*, 24(1), 154-171.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique* (Vol. 142). Montréal : McGraw-hill.

- Durand, C et Blais, A. dans Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, F. et J. Gagnon (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Chenelière éducation.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gkorezis, P., Petridou, E. et Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 305-315.
- Glaser, B., et Strauss, A. (1967). The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry. *Aldin, Chicago*.
- Kanter, D.L. et Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.
- Kim, T.-Y., Bateman, T.S., Gilbreath, B. et Andersson, L.M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Kuo, C.-C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.-Y. et Lee, I. (2014). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mirvis, P.H. et Kanter, D.L. (1989). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Paris, Presses universitaires de France Paris.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior the good soldier syndrome*. Toronto : Lexington Books.

- Oxford Dictionaries. [s.d]. *Cynicism : definition of cynicism*. Récupéré le 1^{er} mai 2016 de http://www.oxforddictionaries.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/us/definition/american_english/cynicism
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Qian, Y. et Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Reichers, A., Wanous, J. et Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Roussel, P. et F. Wacheux (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles, de Boeck.
- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H. et Baldwin, T.T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Savoie-Zajc, L. dans Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Soparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Paris : Vuibert.
- Soparnot, R. (2013). *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*. Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). *Recherches en Sciences de Gestion* (97), 23-43.
- Stanley, D., Meyer, J. et Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Thiéart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

- Thundiyil, T.G., Chiaburu, D.S., Oh, I.-S., Banks, G.C. et Peng, A.C. (2015). Cynical About Change ? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda, 51(4), 429-450.
- Wanous, J., Reichers, A. et Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Watt, J. et Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R. et Davis, W.D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.