



Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel

Le cas Essilor

Emotional Well-Being at Work and Organizational Change: The Essilor Case

Bienestar emocional en el trabajo y cambio organizacional : el caso de Essilor

Catherine Remoussenard et David Ansiou



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3337>

DOI : 10.4000/pistes.3337

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Catherine Remoussenard et David Ansiou, « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-1 | 2013, mis en ligne le 01 mai 2013, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3337> ; DOI : 10.4000/pistes.3337

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel

Le cas Essilor

Emotional Well-Being at Work and Organizational Change: The Essilor Case

Bienestar emocional en el trabajo y cambio organizacional : el caso de Essilor

Catherine Remoussenard et David Ansiau

1. Introduction

- 1 Le concept de bien-être au travail souligne l'importance cruciale de la prévention des risques psychosociaux au travail, risques qui ont des conséquences néfastes pour les salariés, mais aussi pour l'ensemble de la société. Ces problèmes se manifestent sous plusieurs formes : dépression, épuisement professionnel (burn out), détresse psychologique et maladies physiques, problèmes qui ont, bien entendu, des conséquences sur la performance de l'entreprise (Gollac et Bodier, 2011).
- 2 La question de la santé mentale des salariés est devenue un enjeu capital pour les entreprises parce qu'elle a pour corollaire l'augmentation du taux d'absentéisme et la baisse de productivité des salariés concernés (Cooper, 2006). La particularité de notre étude est d'envisager la dimension émotionnelle de ce bien-être dans le contexte particulier d'un changement organisationnel. Notre contribution vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être au travail sous l'angle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel qui a pour but d'évoluer d'une approche « taylorienne » vers une structure de type « organisation apprenante ».
- 3 Notre question de recherche était la suivante : quel est l'impact de la politique du changement d'Essilor sur le stress des salariés ? Nous prenons le site d'Essilor Dijon comme illustration et analysons les effets induits par ces politiques sur le stress et la façon dont ce site de production en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour

lever les freins liés à l'excès de stress négatif et améliorer le bien-être émotionnel au travail. Après avoir présenté la revue de la littérature, le contexte et le cadre méthodologique, nous analyserons et discuterons les résultats de cette étude exploratoire.

2. Revue de la littérature et question de recherche

- 4 Afin de mieux comprendre le contexte de notre étude nous allons envisager la revue de la littérature au regard de plusieurs notions clés : le bien-être au travail, les émotions au travail et la conduite du changement.

2.1 Bien-être et émotions au travail

- 5 Les émotions sont souvent comprises comme un moyen d'adaptation psychobiologique comparable aux autres mécanismes d'adaptation tels que le grelottement lorsqu'il fait froid ou la transpiration lorsqu'il fait chaud. Une émotion est donc une réaction spécifique du corps à une situation précise. On peut distinguer trois phases qui durent au total quelques minutes : charge, tension et décharge. Durant la phase de tension, le corps est intégralement mobilisé ; dans la phase de décharge, il se libère de cette énergie et retrouve, après l'extériorisation, son équilibre initial. Si cette tension n'est pas supprimée, elle est susceptible de bloquer notre système émotionnel et l'ensemble de nos ressources mentales.
- 6 Le milieu de travail est bien entendu un espace où vont se nouer et dénouer de nombreuses histoires chargées émotionnellement. Comme l'indique Soares (2003) :
« Le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. Malgré l'importance des émotions au travail, nombre d'analyses du travail sont encore réalisées comme s'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations. »
- 7 Il est vrai que le contexte professionnel laisse parfois peu de place à l'expression congruente des émotions. Malgré l'intérêt croissant pour ce domaine de recherche, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre la fonction réelle des émotions dans le comportement humain au travail.
- 8 Goffman (1966) est le premier à avoir saisi l'ironie du rôle des émotions dans les situations de travail ; si, à chaque instant, l'individu négocie consciemment et activement une série d'actions et de décisions personnelles, d'apparence unique, à long terme pourtant, toutes ces actions finissent par ressembler à un consentement passif à l'égard de certaines conventions sociales inconscientes : les gens ne tentent pas seulement de se conformer extérieurement mais aussi intérieurement.
- 9 Au-delà de ces questions, il s'agit d'envisager comment les émotions sont comprises et mises en scène dans un contexte de travail. Pour Hochschild (1983, 2003), les émotions sont des objets du travail du fait de la nécessité de les transformer (à conformer, voire à réprimer, mais aussi à déployer et à inventer). Pour Forseth et Dahl-Jorgensen (2003), les émotions sont des outils de travail qui le rendent possible et le facilitent, ou, dans une optique assez proche, des ressources cognitives (on travaille à partir de ses émotions, de même que l'on mobilise son intelligence). Les émotions peuvent aussi être envisagées

comme un effet du travail (notamment du travail émotionnel, tel que défini par Hochschild (1983, 2003) dans le sens où celui-ci est éprouvant émotionnellement pour celui qui l'accomplit (ce qui est sous-jacent aux analyses mettant en lumière la souffrance et l'aliénation engendrées).

- 10 Ceci nous amène à une autre idée clé : les émotions sont reliées au stress et aux tensions psychologiques dans la mesure où stress et tensions vont venir solliciter les individus sur le plan émotionnel. On sait que :
 - « Le stress est un processus de médiation dans lequel des stressseurs (ou demandes) déclenchent une tentative d'adaptation qui résulte en un malaise individuel si l'organisme est incapable de répondre efficacement à ces stimulations ou demandes » (d'après Linden, 2005).
- 11 Le stress induit trois types de réponses de la part de l'organisme : (i) une réponse physiologique, (ii) une réponse comportementale et (iii) une réponse psychologique (émotions + évaluation cognitive). On voit bien ici que la réponse du stress mobilise l'ensemble des ressources de la personne. En raison de la perspective adoptée dans la présente étude, nous nous focaliserons essentiellement sur les conséquences émotionnelles du stress. Nous savons aussi que le changement organisationnel fait partie des principaux facteurs de stress (Lachman et coll., 2010). Il est donc tout naturel d'imaginer que l'introduction d'un changement va entraîner l'activation d'un processus de stress et que, parmi les réponses au stress, vont se trouver des réactions émotionnelles.
- 12 Il existe une longue tradition de recherche sur les liens entre caractéristiques professionnelles et d'autres facteurs environnementaux en tant qu'importants stimuli influençant les états affectifs des travailleurs (Hackman et Oldham, 1976 ; Herzberg, 1966 ; Saavedra et Kwun, 2000). Boudens (2005) a montré que les thèmes d'élaboration et de maintien d'équilibre dans les relations, et le maintien des liens et de l'identité personnels tendent à être particulièrement évocateurs d'émotions. Les facteurs évocateurs positifs incluent l'accomplissement professionnel, le dépassement des problèmes, le soutien personnel, la solidarité et les interactions sociales. Les facteurs évocateurs négatifs incluent les situations inéquitables relatives aux compensations non financières, la discrimination, les conflits larvés ou déclarés, les luttes de pouvoir, la violation des normes et de la confiance au détriment d'autres personnes ou de l'organisation elle-même.
- 13 Dans l'étude de Mignonnac et Herrbach (2004), les événements positifs les plus fréquents étaient l'accomplissement et l'encouragement de la part des supérieurs et des collègues, et les événements négatifs les plus fréquents étaient le fait d'être affecté à un travail non désiré, le départ d'un collègue ami, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou les collègues et les interférences entre le travail et les problèmes personnels. Frost (2003) souligne que les individus au sein des organisations souffrent en fonction de la manière dont leurs organisations semblent répondre aux événements, davantage que par rapport aux événements eux-mêmes, en particulier ceux liés aux dimensions de responsabilité, d'équité, de certitude, de contrôle et à l'habilité de gérer les conditions présentes.
- 14 Il ressort donc que l'organisation du travail (comprise ici en tant qu'ensemble de pratiques managériales) peut être à l'origine d'émotions intenses vécues par les salariés et dont le retentissement dépendra de la manière dont les réactions émotionnelles seront acceptées et accompagnées par le personnel d'encadrement. La non-prise en considération de l'expression émotionnelle des individus peut les amener à se

« défendre » et à « masquer » l'expression affective spontanée. En outre, des variables liées à l'organisation du travail, telles que l'autonomie laissée aux travailleurs, le soutien social provenant des collègues ou de la hiérarchie, peuvent jouer un rôle crucial dans le vécu des individus et sur leur capacité à faire face au stress (Karasek et Theorel, 1990).

- 15 D'ailleurs, le fait de cacher les émotions véritables peut constituer une stratégie individuelle ou collective de défense. Ceci peut se produire dans le cas de métiers où le travail est dangereux ou pénible (Cru, 1992 ; Lorient et coll., 2006 ; Trompette, 2002). Il a été même montré que la falsification des émotions pouvait intervenir dans la conduite de projets (Goussard, 2008) ou même dans le travail de type administratif (Pierce, 2003). Dans le même ordre d'idées, des études récentes révèlent que la gestion efficace des émotions permet de mieux faire face au stress (Gloria et coll., 2013 ; Tugade et Fredrickson, 2007).
- 16 Le rapport Lachmann et coll. (2010), Bien-être et efficacité au travail, a mis en évidence l'importance du rôle des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux. En effet, parmi les 10 propositions présentées dans ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail, les deux premières concernent la direction et le management de l'entreprise. La première proposition est la suivante :
- « L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés » (p. 5).
- 17 La deuxième proposition énonce pour sa part que :
- « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé » (p. 5).

2.2 Bien-être au travail et changement organisationnel

- 18 Concernant la littérature sur le changement organisationnel, deux types d'approches peuvent être distingués. Tout d'abord, l'approche déterministe qui privilégie le poids de l'environnement comme explication du phénomène du changement (Mintzberg et James, 1985).
- 19 La seconde approche, volontariste, met l'accent sur la volonté des dirigeants de l'organisation et sur les politiques mises en place pour expliquer les changements : Argyris (1995), Argyris et Schön (1978), Crozier et Friedberg (1977), Martinet (1984), Pettigrew (1987), Remoussenard (2007a, 2007b), Simon (1991). Nous avons choisi de nous inscrire dans le courant volontariste dans la mesure où la conduite du changement et ses corollaires supposent une démarche volontaire de l'entreprise et notamment de ses cadres dirigeants. La question des coûts réels et perçus par les collaborateurs dans un contexte de changement a, elle aussi, son importance (Barnard, 1968).
- 20 Certains auteurs ont mis en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle (Goleman et Boyatzis, 2008) dans la conduite du changement (Huy, 1999 ; Sanchez-Burck et Huy, 2009 ; Vakola et coll., 2004). Ces études prennent pour appui les théories des neurosciences sur le cerveau humain (notamment Damasio, 2000, 2005 ; Mac Lean, 1972 ; 1990). La capacité de gérer ses propres émotions et celles des autres semble être un facteur important dans la mise en place d'une démarche de changement réussie. Par exemple, si l'on se réfère au modèle tripartite sur le cerveau de Mac Lean, l'expression des émotions est principalement prise en charge par le cerveau mammalien (correspondant à la structure limbique du cerveau). À condition toutefois que le cerveau

mammalien ne soit pas bloqué en raison d'une réponse de stress, auquel cas le cerveau reptilien (noyaux de la base et cervelet) mobilise l'ensemble des ressources mentales au détriment du cerveau mammalien et du néocortex (cortex frontal). Des émotions au bien-être au travail il n'y a qu'un pas, et plusieurs études ont montré que les changements organisationnels altèrent le bien-être des salariés (Burchell, 2002 ; Cherkaoui et coll., 2012 ; Moyles et Parkes, 1999).

- 21 Du point de vue de la perception des salariés, le contexte de changement a pour conséquences : une augmentation du stress, une détérioration de la vie privée et familiale, une détérioration de la santé (De Zanet et coll., 2004), une augmentation du pic d'accidents (Askenazy, 2004), et des difficultés d'intégration des nouvelles pratiques et des nouvelles compétences (De Coninck et Gollac, 2006). Ces résultats empiriques s'inscrivent dans le modèle transactionnel du stress de Folkman et Lazarus (1984) qui accorde une importance essentielle aux événements environnementaux dans lesquels l'individu agit et la manière dont cet individu peut avoir prise sur ces événements.

2.3 Question de recherche et hypothèses

- 22 Notre question de recherche était la suivante : quel est l'impact de la politique du changement d'Essilor sur le stress des salariés ?
- 23 L'étude de la revue de la littérature nous a permis de dégager un certain nombre d'hypothèses plus spécifiques :
- H1 : Le changement favorise le mal-être au travail.
 - H2 : Le management dans un contexte de changement peut créer plus de stress que les événements eux-mêmes (c'est-à-dire le changement lui-même).
 - H3 : Le management peut être une source de régulation des émotions et, par conséquent, avoir un impact sur la performance des salariés.
- 24 Ce sont ces hypothèses que nous allons analyser et discuter au regard des résultats des deux études quantitative et qualitative menées sur le site d'Essilor Dijon.

3. Contexte de l'étude

3.1 Présentation du Groupe

- 25 Le Groupe Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique, a été fondé en 1972. Celui-ci élabore et fabrique des verres adaptés aux défauts visuels. En 2008, sa production mondiale atteint 215 millions de verres avec un chiffre d'affaires s'élevant à 2,9 milliards d'euros. Le groupe emploie 31 534 salariés dans le monde. Le groupe repose sur quatre valeurs essentielles : l'innovation, l'expertise, l'internationalisation et la participation salariale.

3.2 Présentation du site de Dijon

- 26 Le site de Dijon¹ comprend 350 personnes. Sa production s'élève à 8 millions de verres par an, ce qui représente 4 % de la production mondiale. L'entreprise se compose de salariés d'une moyenne d'âge de 47 ans et d'une ancienneté moyenne de 22 ans. De plus, 70 % des salariés sont sans diplôme et 82 % des ouvriers sont des femmes (cf. tableau 1).

Tableau 1. Caractéristiques des salariés du site Essilor Dijon

Site de Dijon : composition de la masse salariale		
350 salariés	63 hommes	287 femmes
Moyenne d'âge : 47 ans		Ancienneté moyenne : 22 ans
Niveau de qualification I à VI* : 30 % des effectifs		Niveau de qualification V : 70 % des effectifs

* Niveau V : BEP (Brevet d'Études Professionnelles), CAP (Certificat d'Aptitude professionnelle) ; Niveau IV : BP (Brevet Professionnel), BT (Brevet de Technicien), Bac professionnel ; Niveau III : DUT (Diplôme des Instituts Universitaires de Technologie), BTS (Brevet de Technicien Supérieur) ; Niveau II : Master I ; Niveau I : Master II et plus.

- 27 Sur ce site, il existe deux chaînes de production, une Organique et l'autre Polycarbonate (cf. tableau 2). La chaîne de production dite Organique est la plus ancienne et la plus manuelle, alors que celle dite Polycarbonate est plus moderne et plus automatisée.

Tableau 2. Caractéristiques des chaînes de production du site Essilor Dijon

Atelier organique	Atelier polycarbonate
Rotation de postes : 2 x 8	Rotation de postes : 6 x 8 (2 x 8 + nuit+WE)
Forte chaleur sur certains postes	Technologie plus récente. Unique en Europe
Postes « d'agent de fabrication » plutôt que « conducteur de ligne », peu qualifiés	Ouvriers plus qualifiés dont certains ont passé le CQP type PSPA/CEI*
Population féminine âgée (50 ans). Sur une partie de cette population apparition de TMS	

* Certificat de Qualification Professionnelle : Pilote de Système de Production Automatisée/Conduite d'équipement industriel.

- 28 Le Global Engineering, quant à lui, standardise les nouveaux procédés de fabrication. L'usine de Dijon est un site laboratoire où se développent les innovations en matière d'organisation et de management. Elle est également un site d'industrialisation de certains nouveaux procédés de fabrication. Elle doit régulièrement intégrer de nouveaux procédés et adapter son flux de production. Afin de faciliter l'intégration de ces nouveautés, le site de Dijon est moteur dans la mise en place d'innovations en matière d'organisation et de management.
- 29 Avant notre intervention de recherche-action, deux audits (2006 et 2008) avaient été menés sur ce site. Ces deux enquêtes ont mis en évidence des besoins d'amélioration sur trois points particuliers : (i) le travail au quotidien et la politique humaine, (ii) l'information et la communication, (iii) la formation et l'évolution des salariés.

- 30 À partir de 2006, Essilor Dijon a développé une nouvelle politique des ressources humaines dans le cadre d'une politique de changement culturel. Celui-ci consiste en un passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante. Cette politique repose, d'une part, sur une formation plus efficace permettant l'évolution des compétences des salariés, d'autre part, sur une plus grande implication des salariés dans l'entreprise, et enfin sur une meilleure communication interne. Cette politique de changement culturel repose sur différents projets et outils (cf. tableau 3).

Tableau 3. Projets et outils mis en place pour accompagner le changement organisationnel

Différents projets mis en place	Outils utilisés
Évolution métier (horizon 5 ans)	Matrice de compétences personnelles
Mutualisation des compétences et meilleure connaissance des postes	Synthèses personnelles et entretiens annuels d'évaluation Journées « Espace-temps » (formation)
Formations (de type inductif, déductif ou analogique selon le besoin des salariés)	« Espaces-temps » et DIF (Droit Individuel à la Formation)
Amélioration des conditions de travail (ergonomie)	Ergossil* et chantier d'amélioration continue

* Projet d'ergonomie développé spécifiquement pour et par Essilor.

4. Méthodologie

4.1 Type de recherche

- 31 Il s'agit d'une « recherche intervention » qui s'appuie sur une collaboration avec les utilisateurs bénéficiaires des résultats de l'étude, et ce, dès le début du processus de création de connaissances (Bourdouxhe et Gratton, 2003). La recherche intervention suppose la création de relations interpersonnelles avec les utilisateurs, ce qui est le cas avec Essilor Dijon. Cette étude est mixte, car elle combine à la fois des approches quantitatives et qualitatives (Miles et Huberman, 1984), sous la forme d'une mono étude de cas. L'étude quantitative a permis de dégager un certain nombre de tendances qui ont été affinées par l'étude qualitative. Les données collectées ont fait l'objet d'une triangulation des méthodes (Derzin et Lincoln, 2005 ; Jick, 1979), c'est-à-dire que plusieurs méthodes ont été combinées. Notre démarche est de type inductif dans la mesure où nous avons fait le choix de comprendre le contexte étudié en nous appuyant sur un cadre théorique. Pour cela, nous avons formulé des hypothèses selon un modèle hypothético-déductif.
- 32 Les données quantitatives ont été collectées à l'occasion d'une formation dispensée par la directrice des ressources humaines (DRH) du site. Les entretiens semi-directifs de 30 minutes en face-à-face ont été conduits sur le site dans une salle respectant la confidentialité. Les outils de traitement des données sont des outils statistiques et

bureautiques. La documentation a été en outre complétée par des documents concernant l'entreprise mis à disposition par Essilor.

4.2 Analyse quantitative

- 33 171 ouvriers, 36 ETAM² et 5 cadres ont participé aux journées de formation. Des questionnaires anonymes comprenant un total de 59 questions (1 question fermée, 57 questions semi-ouvertes, 1 question ouverte), formalisés par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) nous ont permis d'interroger les salariés sur les points suivants : la charge de travail, l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, l'exemplarité et l'équité. Par ailleurs, une question spécifique a été posée sur les émotions vécues au travail.
- 34 Certains critères personnels démographiques ont été demandés du type sexe, poste, contrat, ancienneté, âge et service afin de rendre pertinente notre analyse en fonction du statut du salarié. La dernière question était ouverte et reposait sur du déclaratif afin que les salariés puissent s'exprimer librement à propos de leur satisfaction au travail. Pour la plupart des questions, les modalités de réponse étaient de type échelle de Likert. Sur les 58 questions fermées et semi-ouvertes, seules 40 ont pu être exploitées.
- 35 L'idée de cette enquête par questionnaire était de réaliser des analyses de régression afin de mettre en évidence l'impact spécifique de chaque variable d'intérêt (organisation du travail) sur l'expression des émotions au sein de l'entreprise. Nous avons construit notre modèle de régression en incluant une variable à la fois dans le modèle. Cette technique permet d'évaluer précisément la contribution respective de chaque variable indépendante, ici les conditions de travail telles que mesurées dans le questionnaire, c'est-à-dire la charge de travail, l'autonomie, le soutien des collègues, le soutien de la hiérarchie, la reconnaissance, et la charge de travail. Concernant le stress professionnel, nous avons employé les variables indépendantes suivantes : charge de travail, autonomie, soutien des collègues, soutien de la hiérarchie et niveau de reconnaissance.

4.3 Analyse qualitative

- 36 Nous avons établi un guide d'entretien qualitatif se composant de 9 questions. Vingt-neuf entretiens semi-directifs sur la base de ce guide d'entretien ont été menés auprès de 21 ouvriers, 4 ETAM ainsi que 4 cadres. La durée de ces entretiens était de 30 minutes en face-à-face. Les questions portaient sur les thèmes suivants : le bien-être au travail, la motivation au travail, les améliorations possibles par rapport aux conditions de travail, comment les changements opérés depuis ces trois dernières années ont été perçus (passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante) et enfin, les propositions personnelles dans le but d'améliorer ce changement culturel. Les entretiens ont été enregistrés.

5. Résultats et discussion

5.1 Le changement favorise le mal-être au travail

- 37 La littérature a montré que le travail pouvait être émotionnellement éprouvant (Hochschild, 1983). Le changement est source d'incertitude, de stress et donc d'émotions

négatives (De Zanet et coll., 2004). Ceci peut aussi être dû à un trop lourd coût du changement perçu par les salariés (Barnard, 1968).

- 38 Dans le cas d'Essilor, les émotions mises en avant par les salariés sont dans une large mesure liées à une peur et une difficulté à se projeter dans l'avenir. Dans le questionnaire quantitatif, la question était posée de la manière suivante :
- « Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail ».
- 39 La réponse à cette question était assez mitigée (même si l'échelle de Likert sur cette question était à quatre positions pour obliger l'interlocuteur à se positionner). Cinquante-cinq pour cent des salariés sont en train de vivre ou vont vivre un changement qu'ils ne considèrent pas comme indésirable. Cependant, ils sont 45 % à considérer le changement comme indésirable. L'avis est donc très partagé.
- 40 Ce pattern de réponse suggère d'aller plus loin dans l'analyse, ce que nous permet l'étude qualitative. Les entretiens qualitatifs sont source d'enseignements plus riches sur cette question et permettent d'affiner l'interprétation des réponses. La difficulté émotionnelle liée au changement peut s'expliquer par un manque de confiance en ses propres capacités :
- « J'aime bien mon travail, je n'aime pas trop changer, je n'ai pas trop fait d'études »
(opérateur).
- 41 Ou bien par un besoin d'information supplémentaire dans le processus managérial. Il y a une « *peur de l'incertitude* ». Ce sentiment d'incertitude peut s'expliquer aussi par le fait que, pour la population des opérateurs, le changement culturel n'est pas vraiment compris. Soixante-cinq pour cent des personnes interrogées disent ne pas comprendre le changement culturel.
- 42 Au sujet du passage d'une culture « taylorienne » à une culture apprenante, une des personnes interrogées a fait la remarque suivante :
- « J'en ai entendu parler mais ce n'est pas mon vocabulaire. »,
« Je ne connais pas, c'est la culture informatique ? »
- 43 Il semble que le changement dans sa dimension stratégique ne soit pas compris par la majorité des opérateurs. On pourrait faire ici le lien entre les caractéristiques professionnelles et les facteurs environnementaux comme stimuli des états émotionnels (Hackman et Oldham, 1976 ; Herzberg, 1966 ; Saavedra et Kwun, 2000) : ici la peur de l'incertitude. Les facteurs évocateurs négatifs de Boudens (2005) pourraient ici aussi s'appliquer. Ainsi, l'innovation organisationnelle peut être perçue par les salariés comme un facteur important d'incertitude et donc de peurs. Les changements organisationnels altèrent donc bien le bien-être des salariés, principalement quand ils ne sont pas accompagnés (Burchell, 2002 ; Cherkaoui et coll., 2012 ; Moyles et Parkes, 1999).

5.2 Le management dans un contexte de changement peut créer plus de stress que les événements

- 44 Selon le modèle de Mac Lean (1972, 1990), le cerveau humain est composé de trois parties. Le néocortex (cortex frontal) prend en charge les fonctions exécutives et la régulation des activités mentales complexes telles que l'apprentissage, à condition, toutefois, qu'il ne soit pas bloqué par des émotions négatives et notamment que le cerveau limbique soit

opérationnel au risque de voir l'individu se retrancher dans des automatismes mentaux (routines).

- 45 La conduite du changement du site d'Essilor Dijon consiste en la mise en place d'une organisation apprenante. Il est donc nécessaire de stimuler les employés de manière positive et surtout de réduire absolument toutes les émotions négatives sous peine de ne pouvoir mettre en place une culture apprenante. On retrouve ici la notion d'« *emotional capability* » développée par Huy (1999). Ici, le rôle de la direction est de convaincre et de donner confiance en la politique du changement pour qu'elle soit acceptée et intégrée, ceci en communiquant de façon transparente. Encore faut-il que les salariés puissent s'approprier l'expérience du changement. Dans le cas Essilor, le changement mis en place avait été présenté lors de journées de formation. Selon la DRH du site :

« Ce qui diminue l'incertitude et l'anxiété face au changement c'est la possibilité donnée au salarié d'expérimenter les conditions du changement et de l'en rendre acteur comme par exemple au travers de chantier d'amélioration dans lequel c'est l'opérateur/ouvrier qui constate les écarts entre ce qu'il vit et ce qu'il voudrait vivre. C'est lui qui propose et met en œuvre les changements. Nous avons préalablement expliqué aux salariés qu'ils seraient acteurs de la culture du changement, nous avons très largement communiqué, mais tant qu'ils n'en avaient pas fait l'expérience positive ils restaient en stress face au changement. »

- 46 L'analyse de régression basée sur la question relative aux émotions au travail³ permet de déterminer le rôle des conditions de travail dans l'expression émotionnelle des salariés sur le site d'Essilor Dijon.

Tableau 4. Calcul de la marge de manœuvre d'Essilor pour améliorer le bien-être au travail

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,412(a)	,170	,166
2	,476(b)	,226	,219
3	,492(c)	,242	,231
4	,514(d)	,264	,251

a Valeurs prédites : (constantes), index autonomie

b Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance

c Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance, index soutien

d Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance, index soutien, index changement

- 47 D'après le tableau 4, on constate que l'entreprise Essilor pourrait avoir une marge de manœuvre de 25 % pour améliorer l'environnement de travail de ses salariés. Cette action est possible en jouant sur les quatre index que nous pouvons considérer comme des leviers. Il semblerait que les index les plus significatifs soient l'autonomie et le soutien, car de ces deux thèmes découlent la reconnaissance, le stress et la conduite du changement.
- 48 Par exemple, si les ETAM donnent plus d'autonomie aux ouvriers et plus de soutien, ces derniers ressentiront une meilleure reconnaissance de leur travail et seront plus ouverts au changement. Les ouvriers devraient se sentir mieux au travail, c'est-à-dire que la charge d'émotions positives est supérieure à la charge des émotions négatives.⁴ Ceci leur

permettrait de s'adapter plus facilement à une organisation apprenante. Pour le DRH du site

« C'est exactement le but des chantiers d'amélioration : vous êtes acteurs du changement et nous vous donnons les moyens de réaliser ces changements dans le sens de l'autonomie et reconnaissance des salariés. »

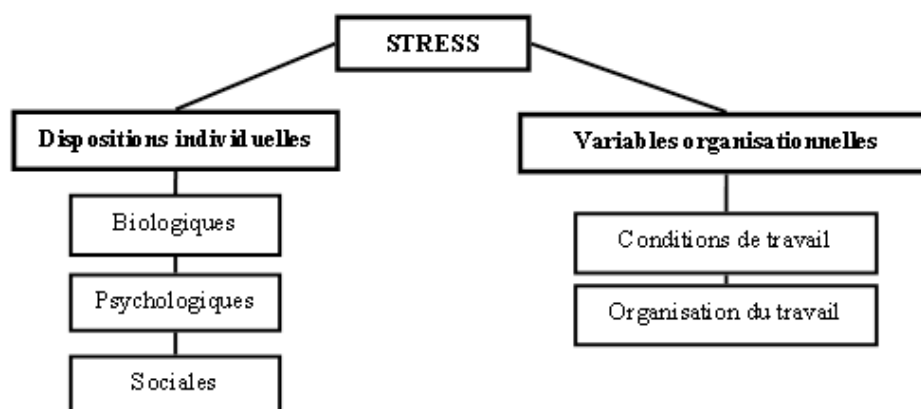
- 49 Parallèlement, en donnant plus d'autonomie aux ouvriers, les ETAM devraient être libérés en partie du stress occasionné par la surcharge de travail due à leur rôle central. La RRH du site considère que les ETAM n'ont pas compris quel a été leur rôle (en particulier les chefs d'équipes). Ils sont encore dans une logique de faire plutôt que de faire faire (déléguer). La direction a un rôle de soutien auprès des ETAM. Elle doit être moteur de cette démarche en redéfinissant les rôles de chacun, en communiquant, en formant et en accompagnant ces ETAM. Ainsi, au regard de l'indice d'émotions au travail, les deux principaux freins au changement et générateurs de stress sont le manque d'autonomie et le manque de reconnaissance. La mise en place par la direction du site d'équipes autonomes a justement pour but de pallier ces deux manques facteurs de stress.
- 50 L'étude qualitative confirme cette analyse. Par exemple un opérateur observe :
- « Il y a eu une permutation de certains salariés entre les deux équipes en 2 X 8 pour équilibrer les mi-temps dans les équipes, on ne nous a pas demandé notre avis. »
- 51 En l'occurrence, l'étude sollicitée par la direction du site d'Essilor afin de mesurer le stress induit par le changement organisationnel sur son site de production est une véritable innovation sur le plan de la pratique managériale. Ceci met bien en relief l'attention portée par la direction du Groupe Essilor sur sa politique de bien-être au travail et plus largement de RSE.

5.3 Le management peut être une source de régulation des émotions et par conséquent avoir un impact sur la performance des salariés

5.3.1 Facteurs de stress et environnement

- 52 La figure 1 illustre le fait que le stress a des conséquences sur les émotions des individus. Il existe différents facteurs à l'origine du stress. L'un de ces facteurs est l'environnement de travail et l'autre l'individu lui-même (son environnement familial, social, etc.).

Figure 1. Facteurs influant sur le stress au travail



- 53 Ainsi le degré de résistance au stress est variable en fonction des individus. Dans le cas Essilor, il est intéressant de noter que la population la plus stressée, c'est-à-dire les techniciens (encadrement médian), est aussi la population qui a intégré le stress comme un « mode de vie ».

5.3.2 Analyse de régression concernant le score de stress

- 54 Nous avons analysé les liens entre le niveau de stress (score de stress) et les variables relatives aux conditions de travail telles que mesurées par le questionnaire quantitatif (cf. tableau 5). Ces variables concernent la charge de travail, le niveau de reconnaissance, le soutien social, l'autonomie et le soutien hiérarchique.
- 55 Les données montrent que seuls la charge de travail et le niveau de reconnaissance ont un effet significatif sur le niveau de stress ($F(5, 120) = 4.523, p \leq .001$ et $F(5, 120) = -2.337, p = .02$, respectivement). Ceci indique qu'une plus forte charge de travail est associée à un niveau de stress plus élevé, mais aussi qu'un niveau de reconnaissance plus élevé peut permettre de modérer le stress. Il faut aussi noter que l'effet de la variable « soutien social des collègues » se rapproche du seuil de significativité sans toutefois l'atteindre ($F(5, 120) = -1.745, p = .083$).

Tableau 5. Analyse de régression examinant les liens entre le niveau de stress et les conditions de travail

Variables	Score de Stress
Charge de travail	.343**
Autonomie	-.001
Soutien social des collègues	-.178
Niveau de reconnaissance	-.225*
Soutien hiérarchique	-.127
R ²	.35

* $p \leq .05$

** $p \leq .001$

- 56 L'analyse qualitative confirme l'énorme besoin de reconnaissance ressenti par les salariés. Les émotions vécues par les opérateurs sont soit très positives soit très négatives. Elles sont en grande partie liées au sentiment de reconnaissance renvoyé par l'organisation et notamment par le management. Chez les opérateurs le besoin de reconnaissance s'exprime dans la demande de prise en compte de leur avis dans la manière d'organiser le travail. Ainsi, par exemple, un opérateur fait la remarque suivante :

« Il y a eu une permutation d'équipe (imposée). Ça aurait été bien qu'il y ait une table ronde pour une meilleure harmonie, pour qu'on puisse s'exprimer. »

- 57 Ce besoin de reconnaissance et de soutien s'exprime aussi chez les techniciens qui soulignent :

« La direction devrait s'impliquer un peu plus et surtout pour les messages difficiles. »

58 En ce qui concerne les cadres, les entretiens qualitatifs ont mis en lumière un sentiment globalement positif d'émotions au travail. La prise de responsabilité et l'autonomie sont considérées comme des moteurs dans leur implication au travail. La formule utilisée par un des cadres interrogés illustre bien ce sentiment :

« Chacun doit être un artisan. »

59 La communication qui est un cœur du changement préoccupe plus particulièrement les cadres. Ceux-ci mettent en avant le besoin de l'améliorer et leur difficulté à devoir parfois adapter leur discours à la cible.

« Seulement une partie des choses est dite, l'autre partie est censurée. »

60 Ceci peut les mettre au niveau émotionnel dans des situations parfois difficiles à vivre. Ce qui fait constater à l'un d'entre eux :

« Il faudrait privilégier le face-à-face quand le changement est difficile. »

61 Il est possible de faire ici le lien avec l'analyse de Boudens (2005) suivant laquelle les facteurs évocateurs positifs d'émotions incluent l'accomplissement professionnel et le dépassement des problèmes, le soutien personnel, la solidarité et les interactions sociales. Un parallèle identique peut être établi avec les travaux de Mignonnac et Herrbach (2004), selon lesquels l'ambiance de travail et l'accompagnement managérial sont des facteurs déterminants dans l'activation d'émotions positives. On retrouve en outre le fait que ce ne sont pas les événements en tant que tels qui sont la source d'un vécu négatif chez les salariés, mais bien la manière dont ils sont pris en charge et accompagnés par l'encadrement. Notre étude montre bien dans quelle mesure le management est la clé de voûte d'une conduite du changement réussie.

62 Il est intéressant de noter qu'à aucun moment n'a été évoquée une quelconque forme de « résistance au changement ». Bien souvent, il est admis que l'échec de l'introduction d'un changement est lié à la résistance au changement manifestée par les salariés. Il s'agit en général d'une explication simpliste de mécanismes beaucoup plus complexes, explication ne permettant pas de lever les difficultés éventuelles. Au contraire, nos investigations mettent en avant le fait que les salariés sont favorables au changement (après tout, la direction cherche à leur faire apprendre de nouvelles compétences). Leur réticence provient davantage du fait que ce changement leur a été mal ou peu expliqué. On comprendra dès lors tous les bénéfices liés à l'écoute des salariés et à la reconstruction de leur représentation mentale concernant les changements introduits.

63 En outre, et pour conclure la discussion de nos résultats, il semble que des variables de type « autonomie » et « soutien social » (de la hiérarchie ou des collègues) ne jouent pas un rôle critique dans l'émergence de problèmes de stress, à tout le moins dans le contexte organisationnel qui nous intéresse ici. Ceci semble infirmer le rôle prépondérant de ces variables sur l'émergence du stress professionnel, tel que défini par des auteurs comme Karasek et Theorell (1990).

6. Limites de l'étude

64 Cette étude est une mono étude de cas et à ce titre elle comporte des limites en matière de généralisation. Notre échantillon est constitué en grande partie d'une population féminine et senior ce qui met l'accent sur les questions d'adaptation du salarié à son poste

de travail et sur son vieillissement au travail (Ansiau, 2010). Toutefois, le thème de l'accompagnement managérial facteur de bien-être pour les salariés nous paraît généralisable à toutes les situations d'encadrement.

7. Conclusion

- 65 La conduite du changement est source d'émotions négatives en lien avec le stress qui peuvent être des freins importants à la mise en œuvre de ce type de management. L'originalité de cette étude est de mettre en valeur la prise en compte des émotions dans le management du changement. En effet, les émotions ont un rôle particulier à jouer dans ce type de contexte managérial, précisément parce que le cerveau « émotionnel » est en interaction permanente avec le néocortex, siège des fonctions mentales supérieures telles que l'apprentissage.
- 66 Ceci pourrait vouloir dire que ce que l'on appelle naïvement la « résistance au changement » proviendrait de mécanismes psychologiques très subtils qui ne sont pas toujours conscientisés par les acteurs. Aussi, et là réside le deuxième apport de ce travail, une posture managériale responsable constitue alors un véritable levier dans un contexte de changement, comme facteur potentiel de régulation des émotions négatives.
- 67 En effet, dans notre étude, les résultats montrent que seuls la charge de travail et le niveau de reconnaissance des salariés ont un effet significatif sur leur niveau de stress. Ceci tend à montrer qu'un management du changement qui tiendrait compte de la dimension émotionnelle des individus permettrait de diminuer le stress associé à ce type de contexte managérial.
- 68 Ainsi, le bien-être au travail constitue un vrai enjeu managérial et sociétal aujourd'hui. La prise en compte de la réalité émotionnelle dans le contexte de travail pourrait donner une orientation nouvelle et efficace au management dans les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansiau, D. (2010). *Effets modérateurs du travail sur le vieillissement cognitif*. Sarrebruck, Allemagne, Éditions universitaires européennes.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir*. InterÉditions.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading.
- Askénazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. Seuil et République des idées, Paris.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard Business Press.
- Boudens, C.J. (2005). The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26, 9, 1285-1306.

- Bourdouxhe, M., Gratton, L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail : le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. *PISTES*, 5, 1. <http://journals.openedition.org/pistes/3351>
- Burchell, B. (2002). *The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification*. In *Job Insecurity and Work Intensification*, eds B. Burchell, D. Ladipo, F. Wilkinson. Routledge, London.
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Yanat, Z. (2012). Changement organisationnel et déterminants du stress : étude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc. *Question(s) de Management*, 1, 41-55.
- Cooper, C.L. (2006). *The challenge of HRM in managing employee stress and improving well-being*. In *The Human Resources Revolution*, eds R.J. Burke, C.L. Cooper, p. 139-146. Elsevier, London.
- Crozier, M., Friedberg, F. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cru, D. (1992). Sur la prise de risque dans le BTP. Changer les représentations des opérateurs ou celles des préventeurs ? *Sécurité et médecine du travail*, 97.
- Damasio, A. (2000). *The feeling of what happens: Body and emotions in the making of consciousness*. Mariner Books.
- Damasio, A. (2005). *Descartes' error: Emotion, Reason and the Human brain*. Penguin.
- De Coninck, F., Gollac, M. (2006). *L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ?* In *Organisation et intensité du travail*, eds P. Askénazy, D. Cartron, F. de Coninck, M. Gollac. Octarès, Toulouse.
- De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., De Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le travail humain*, 67, 3, 257-281.
- Derzin, K., Lincoln, Y.S. (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Folkman, S., Lazarus, R. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer, New-York.
- Forseth, U, Dahl-Jorgensen, C. (2003). Sur la ligne de feu : transformation du travail rationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège. *Travailler*, 9, 1, 73-97.
- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*. Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA.
- Gloria, C., Faulk, K., Steinhardt, M. (2013). Positive affectivity predicts successful and unsuccessful adaptation to stress. *Motivation & Emotion*, 37, 1, 185-193.
- Goffman, E. (1966). *Behavior in Public Place: Notes of the social Organization Gathering*. Free Press.
- Goleman, D, Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86, 9, 74-81.
- Gollac, M., Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- Goussard, L. (2008). Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile. *Tracés*, 14, 1, 175-194.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing, Chicago.
- Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 9, 1, 19-49.

- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 2, 325-345.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 602-611.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Lachmann, H., Larose, C., Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française.
- Linden, W. (2005). *Stress management. From basic science to better practice*. Sage.
- Loriol, M., Boussard, V., Caroly, S. (2006). La résistance à la psychologisation des difficultés au travail : le cas des policiers de voie publique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 165, 5, 106-113.
- Mac Lean, P (1990). *The triune brain in evolution: role of paleocerebral functions*. Plenum Press, New York.
- Mac Lean, P. (1972). Cerebral evolution and emotional process: new findings on the striatal complex. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 193, 137-149.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. McGraw-Hill, Collection Stratégie et management, Paris.
- Mignonnac, K., Herrbach, O. (2004). Linking of work events, affective states, and attitudes. An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 221-240.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Sage.
- Mintzberg, H., James, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 3, 257-272.
- Moyle, P.J., Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 5, 625-646.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.
- Pierce, J. (2003). Les émotions au travail : le cas des assistantes juridiques. *Travailler*, 9, 1, 51-72.
- Remoussenard, C. (2007a). *Études de cas. Le pilotage du changement pôle d'expertise. Apport de la conduite du changement à la GRH*. Dans, Les compétences managériales. Enjeux et réalités, ed. F. Dupuich-Rabasse, L'Harmattan, Paris.
- Remoussenard, C. (2007b). *Making Change*. Sloan Management Review.
- Saavedra, R., Kwun, S.K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2, 131-146.
- Sanchez-Burks, J., Huy, Q. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20, 1, 22-34.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2, 1, 125-134.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9, 1, 9-18.

Trompette, P. (2002). Un rayon de soleil dans l'atelier... : le quotidien du travail dans une usine nucléaire. *Terrain*, 39, 49-68.

Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. (2007). Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8, 3, 311-333.

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial psychology*, 19, 2, 88-110.

NOTES

1. Les auteurs remercient le Groupe Essilor et en particulier le directeur et les deux RRH consécutifs du site de Dijon pour leur aide précieuse dans la réalisation de cette étude.
2. Employés Techniciens et Agents de Maîtrise.
3. À partir des réponses à la question 38 qui portait sur les sentiments au travail, nous avons classé d'un côté les sentiments positifs et d'un autre côté les sentiments négatifs et nous avons réalisé des moyennes. Il y a 9 sentiments positifs et 9 sentiments négatifs; ceux-ci sont notés de 1 à 5 donc la note maximale est 45 pour chaque bloc de sentiments.
4. La catégorie des ouvriers en masse production est réputée être la moins stressée des ouvriers du Groupe ESSILOR. La première étant les agences commerciales, la seconde les ouvriers en laboratoire de prescription et enfin en troisième position les ouvriers en masse production.

RÉSUMÉS

Aujourd'hui, la plupart des entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels afin de s'adapter aux modifications d'un environnement très concurrentiel. Ce faisant, elles se heurtent à des difficultés liées notamment aux situations de mal-être que ces changements peuvent induire. Notre étude vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être émotionnel des salariés. Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel. Nous analysons d'un point de vue quantitatif et qualitatif les effets induits par ces politiques sur les salariés et sur la façon dont Essilor-Dijon en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour améliorer le bien-être au travail. À la lumière de nos résultats, il apparaît que les émotions sont au cœur de la conduite du changement, pouvant jouer le rôle de freins ou de leviers en fonction des choix managériaux.

Nowadays, companies are implementing organizational change in order to be able to adapt to an increasingly competitive environment. Because of this context, firms are often confronted with problems linked to stressful situations that they themselves have brought about. We explored the policies which were applied by one of the branches of the Essilor Group in an organizational change context. First, we quantitatively and qualitatively analyzed the effects which this policy has had on stress-related issues. Second, we looked at how Essilor-Dijon took into account these effects in managing its staff so as to improve their well-being at work. Our results show that emotions appear to be at the heart of managing change and can either be obstacles or facilitators, depending on the choices made by management.

Hoy en día, la mayoría de las empresas están llevando a cabo proyectos de cambio organizacional con el objetivo de adaptarse a las modificaciones de un entorno altamente competitivo. Al hacerlo, se enfrentan a dificultades relacionadas en particular con las situaciones de malestar que estos cambios pueden generar. Nuestro estudio tiene como objetivo estudiar los efectos de las nuevas políticas de gestión sobre el bienestar emocional de los empleados. Específicamente, exploramos las políticas implementadas por uno de los sitios del Grupo Essilor en el contexto de un cambio organizacional. Se analizan los efectos cuantitativos y cualitativos inducidos por estas políticas sobre los empleados. Así como la manera en que Essilor-Dijon tiene en cuenta estos efectos en su gestión de colaboradores para mejorar el bienestar en el trabajo. A la luz de nuestros resultados, parece ser que las emociones forman parte del eje central de la gestión del cambio, actuando como un freno o un apoyo en función de las decisiones de gestión.

INDEX

Mots-clés : bien-être au travail, changement organisationnel, stress, émotions

Palabras claves : Bienestar en el trabajo, cambio organizacional, estrés, emoción

Keywords : well-being, organizational change, stress, emotions

AUTEURS

CATHERINE REMOUSSENARD

ESC Dijon, Catherine.Remoussenard@escdijon.eu

DAVID ANSIAU

International University of Monaco