



Master II Ressources Humaines FI/FC

Comprendre les émotions des collaborateurs face au changement : la réponse se trouve-t-elle dans les valeurs de l'entreprise ?

Présenté par

Mademoiselle Diane SCHELLENBERG

Rédigé sous la direction de

Madame Sophie MICHEL

Stage réalisé chez **2CRSI**

Sous la direction de **Monsieur Emmanuel RUFFENACH**

Année universitaire 2017/2018

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger, et qui m'ont aidé pour la rédaction de ce mémoire.

Je remercie Madame Sophie MICHEL pour son soutien constant et son accompagnement dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie Monsieur Emmanuel RUFFENACH pour m'avoir accueillie au sein de l'entreprise CRSI. Sa confiance et ses conseils ont été déterminants dans la réalisation de mon stage. Je tiens à remercier le service Ressources Humaines au sein duquel j'ai eu grand plaisir à travailler, et plus largement l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu collaborer. Chacun de ces échanges m'ont aidé et m'ont permis d'enrichir cette expérience.

Je remercie enfin l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 2 gestion des ressources humaines de l'EM Strasbourg, qui m'a fourni les outils nécessaires à la réussite de cette année.

TABLE DES MATIERE

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| TABLE DES MATIERE | 3 |
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. Revue de la littérature | 3 |
| 1.1. Les émotions | 3 |
| 1.1.1. Définition | 3 |
| 1.1.1.1. Distinction entre émotion, humeur et sentiment | 3 |
| 1.1.1.2. Présentation des émotions au travers du modèle circomplexe de l'affect | 6 |
| 1.1.1.3. Approche sous l'angle de la théorie de l'évaluation cognitive | 9 |
| 1.1.2. Les émotions au travail | 12 |
| 1.1.2.1. Présentation de la théorie des évènements affectifs | 13 |
| 1.1.2.2. Les sources d'émotions au travail | 14 |
| 1.2. Les valeurs | 15 |
| 1.2.1. Définition | 16 |
| 1.2.1.1. Culture d'entreprise et valeurs | 16 |
| 1.2.1.2. Distinction entre valeurs éthiques et identitaires | 17 |
| 1.2.2. La mise en évidence des valeurs d'une entreprise | 18 |
| 1.2.2.1. L'intérêt de la mise en place d'un système de valeurs au sein d'une entreprise | 18 |
| 1.2.2.2. Les risques inhérents à la construction d'un système de valeurs | 19 |
| 1.3. L'engagement organisationnel | 20 |
| 1.3.1. Définition | 20 |
| 1.3.1.1. Les composants de l'engagement organisationnel | 20 |
| 1.3.1.2. Focus sur l'engagement affectif | 21 |
| 1.3.2. L'engagement organisationnel à la lumière des émotions et des valeurs | 22 |
| 1.3.2.1. L'influence des émotions sur le degré d'engagement organisationnel | 22 |
| 1.3.2.2. L'impact de l'adhésion aux valeurs sur l'engagement organisationnel | 23 |
| 2. Méthodologie | 25 |
| 2.1. PRESENTATION ET JUSTIFICATION DU TERRAIN D'ETUDE | 25 |
| 2.1.1. Présentation de la société 2CRSI | 25 |
| 2.1.1.1. Son historique | 25 |
| 2.1.1.2. Son domaine d'activité | 25 |
| 2.1.1.3. Son contexte | 26 |
| 2.2. Présentation de la méthodologie | 27 |
| 2.2.1. Le choix de la recherche action | 27 |
| 2.2.2. Les participants | 28 |
| 2.2.3. Le déroulement du projet sur les valeurs | 29 |
| 2.2.4. Le traitement des données | 30 |
| 2.3. Collecte et analyse des données | 31 |
| 2.3.1. Description des données collectées | 31 |
| 2.3.1.1. Données récoltées lors des travaux de groupes | 31 |
| 2.3.1.2. Données récoltées lors des entretiens | 32 |
| 2.3.1.3. Données récoltées grâce aux observations | 36 |
| 2.3.2. Analyse des données | 36 |
| 2.3.2.1. Les émotions exprimées par les collaborateurs | 37 |
| 2.3.2.1.1. Examen des données | 37 |
| 2.3.2.1.2. Mise en relation des données avec la théorie | 37 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.3.2.2. | La gestion des émotions par les collaborateurs | 38 |
| 2.3.2.2.1. | Examen des données | 38 |
| 2.3.2.2.2. | Mise en relation des données avec la théorie | 39 |
| 2.3.2.3. | La source des émotions des collaborateurs | 41 |
| 2.3.2.3.1. | Examen des données | 41 |
| 2.3.2.3.2. | Mise en relation des données avec la théorie | 41 |
| 3. | Résultats et Discussion | 43 |
| 3.1. | Présentation des résultats | 43 |
| 3.1.1. | Résultat 1 : Les valeurs sont l'une des sources des émotions des collaborateurs lorsque l'entreprise est soumise à des changements | 43 |
| 3.1.2. | Résultat 2 : Les émotions ont un impact sur l'engagement affectif | 46 |
| 3.2. | Critique de la recherche | 48 |
| 3.3. | perspectives de recherches | 48 |
| 3.4. | Discussion | 49 |
| 3.4.1. | Réflexion sur la construction d'un système de valeurs par une démarche collaborative | 49 |
| 3.4.1.1. | L'intérêt d'une démarche collaborative | 49 |
| 3.4.1.2. | Les points à prendre en compte lors de l'élaboration d'une telle démarche | 51 |
| 3.4.2. | De l'intérêt de s'appuyer sur les valeurs en phase de changement | 53 |
| | Conclusion | 55 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 56 |

INTRODUCTION

« *According to van Maanen and Kunda (1989, p.46), 'Any attempt to manage culture is therefore also an attempt to manage emotions' ».*¹

Inévitablement, la culture, et plus particulièrement les valeurs fondatrices d'une entreprise, n'ont qu'un retentissement relatif dans le temps. Lorsqu'une entreprise évolue et se transforme, l'un des enjeux pour les parties prenantes est de recréer du lien entre ce qui existait et ce qui va exister. Il s'agit de faire se rencontrer deux générations : les anciens et les nouveaux collaborateurs. Repenser la culture d'entreprise c'est innover, et renoncer. Le renouveau fait peur et encourage, suscite l'enthousiasme ou la crainte, induit l'apprentissage et la perte, autant d'options, autant d'émotions.

Des travaux montrent déjà l'importance des émotions lors d'une phase de changement. Ainsi, une étude a été menée sur le lien entre les émotions, le changement et l'apprentissage (e.g. Antonacopoulo et Gabriel, 2001). Une autre concerne plus particulièrement les émotions et la culture d'entreprise, lorsque cette dernière est l'objet du changement (e.g. Roy et Janet, 2009). Ces travaux argumentent en faveur d'un lien entre le changement et les émotions. Comprendre ces liaisons permet d'appréhender plus justement la situation dans laquelle une entreprise fait face à des transformations importantes, notamment une croissance soudaine et rapide, impliquant l'arrivée d'un nombre important de nouveaux collaborateurs.

Les travaux précités nous permettent d'éclairer la situation constatée dans les entreprises lorsqu'elles sont en phase de changement : les collaborateurs impactés par le changement réagissent et ressentent des émotions. Lorsqu'une entreprise évolue, se développe, se structure, de nombreux éléments sont remis en question. Que le changement puisse susciter des réactions, et en particulier des émotions, ne provoque pas un grand étonnement. La problématique pour une entreprise se situe sur la gestion de ces émotions, ainsi que des conflits pouvant émerger, des malaises, qui pourraient *in fine* induire une résistance au changement. La modification de l'organigramme, la mise en place de procédures, l'aménagement des locaux, une bonne communication constituent des solutions appropriées,

¹ SMOLLAN Roy K. December 2009. Organizational Culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. vol. 9. 435-457. DOI: 10.1080/14697010903360632.

mais insuffisantes. Ces éléments sont visibles et quantifiables, et sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Cependant, les enjeux d'une entreprise en phase de changement ne se limitent pas à ce qui est tangible. En effet, il semble que la remise en question des valeurs de l'entreprise puisse également être un élément de tension. Il reste cependant difficile de comprendre le lien entre les valeurs de l'entreprise et les émotions suscitées, lorsqu'une entreprise se développe et fait face notamment à une augmentation rapide de l'effectif et à une introduction en bourse. La prise en compte des valeurs de l'entreprise serait-il un moyen dont peut s'emparer une entreprise en évolution pour appréhender les émotions des collaborateurs ?

Ces considérations orienteront notre développement dont la question de recherche est la suivante :

De quelle manière les valeurs de l'entreprise influencent-elles les émotions des collaborateurs et quelle(s) conséquence sur l'engagement organisationnel : le cas d'une entreprise en forte croissance ?

Les réponses apportées à cette question sont le fruit de la recherche action menée durant une immersion d'une durée de six mois dans l'entreprise 2crsi. La présence d'objets empiriques issus du terrain (absence de valeurs définies, accroissement rapide et transformation de l'entreprise, augmentation de l'effectif, déménagement, introduction en bourse), et théoriques (valeurs, émotions, engagement) nous a conduit à adopter une approche abductive. Ces éléments sont enrichis par les entretiens et données recueillies lors des groupes de travail qui constituent les données primaires de cette recherche. Elles sont complétées par les observations relevées durant les six mois. L'analyse de ces données a finalement été confrontée au cadre théorique existant afin d'extraire les résultats principaux.

Nous tenterons de répondre à la question de recherche en nous appuyant sur une revue de la littérature existante (Partie 1). Dans cette partie nous nous attacherons à définir les termes du sujet, puis nous exposerons les résultats des recherches existantes sur lesquelles nous pourrions nous appuyer. Nous vous invitons dans une deuxième partie à découvrir la méthodologie adoptée lors de la recherche, ainsi que la présentation des données (Partie 2). Enfin, nous présenterons les résultats de notre étude, et suggérerons quelques pistes de réflexions (Partie 3).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie s'articule autour des trois notions clés de notre étude à savoir les émotions (1.1.), les valeurs (1.2.), et l'engagement organisationnel (1.3.).

1.1. LES EMOTIONS

Après avoir défini la notion d'« émotions » (1.1.1.), nous nous pencherons sur les études menées concernant les émotions dans le cadre de l'environnement de travail (1.1.2.).

1.1.1. Définition

Nous distinguerons le terme « émotion » d'autres termes tels que « humeur » et « sentiment » (1.1.1.1.), avant de présenter un moyen de représenter visuellement les émotions (1.1.1.2.). Notre troisième point nous permettra d'envisager un processus de création des émotions (1.1.1.3.).

1.1.1.1. Distinction entre émotion, humeur et sentiment

Il n'est pas aisé de distinguer les termes « émotion », « humeur » et « sentiment ». Ces trois notions sont d'ailleurs utilisées sans qu'une attention particulière soit portée à leur sens exact.

Le terme « émotion » est issu du latin *motio*, qui signifie mouvement, et serait un dérivé du terme « émouvoir ».² Par le passé, l'émotion a été définie comme « *un trouble de l'âme* ». Désormais, l'émotion caractérise « *une réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement* ».³

Les recherches publiées concernant les émotions au sein des organisations confirment cette définition avec quelques nuances. Smollan utilise la définition suivante : « *Emotions are*

² Dictionnaire de l'Académie Française en ligne, 8^{ème} édition. Repéré à : <https://academie.atilf.fr>.

³ Dictionnaire Larousse en ligne. Repéré à : <http://www.larousse.fr>.

*immediate responses to environmental stimuli that are important to the individual and tend to be short in duration (Frijda, 1988; Gray and Watson, 2001) »*⁴ D'autres auteurs nous fournissent une définition proche en considérant l'émotion comme un épisode dans le temps (Ekman, 1992 ; Frijada, Mesquita, Sonnemans & Vans Goozen, 1991 ; Scherer, 1993), qui implique un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme. Ce changement peut être déclenché par un événement précis externe (comportement d'autrui, un changement dans la courant des choses ou lors de la rencontre avec de nouveaux stimuli), ou interne (les pensées, souvenirs ou sensations).⁵

L'émotion peut notamment se traduire par une sensation physique : chair de poule, ventre serré, pleurs, cris et se caractérise par des sentiments (peur, fatigue, excitation). Elle est par principe, difficilement contrôlable et survient rapidement, voire instinctivement.

Ces différentes approches ont en commun l'idée que l'émotion agite, bouleverse et est la conséquence d'un événement. Nous soulignons par ailleurs l'idée qu'une émotion est éphémère, en ce sens qu'elle ne dure qu'un temps, et n'est pas permanente.

La notion de temporalité distingue l'émotion du terme « humeur », défini comme « *une disposition du tempérament ou de l'esprit, soit naturelle, soit accidentelle* »⁶, ou encore comme « *une disposition affective dominante et permanente d'une personne* »⁷. Contrairement à l'émotion, l'humeur a vocation à s'étendre dans le temps, et son origine n'est pas nécessairement identifiée de manière précise.

Les origines de ce mot nous porte vers le domaine de l'ancienne médecine qui utilisait le mot humeur pour désigner « *une substance liquide qui se trouve dans un corps organisé* ». ⁸ L'étymologie nous incite donc à envisager ce terme au travers de son état diffus et dispersé. L'humeur, à la manière d'un liquide dans son contenant, se propage et remplit le corps et l'esprit.

⁴ SMOLLAN Roy K. 2006. Minds, Hearts and Deeds : Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*. vol 6. 143-158. DOI: 10.1080=14697010600725400.

⁵ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

⁶ Dictionnaire de l'Académie Française en ligne, 8^{ème} édition. Repéré à : <https://academie.atilf.fr>.

⁷ Dictionnaire Larousse en ligne. Repéré à : <http://www.larousse.fr>.

⁸ Dictionnaire de l'Académie Française en ligne, 8^{ème} édition. Repéré à : <https://academie.atilf.fr>.

Par ailleurs, la littérature nous fournit la définition suivante : « *état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause particulière, avec une source antécédente inconnue (Ekman, 1994 ; Forgas, 1991 ; Frijda, 1994 ; Izard, 1991)* »⁹. Brief et Weiss utilisent l'expression « *cycle in feelings* » pour illustrer l'humeur (*mood* en anglais), que nous pouvons traduire par « *fluctuation des sentiments* ». ¹⁰

En d'autres termes, l'humeur, par opposition à l'émotion, caractérise un état d'esprit susceptible de durer dans le temps. Nous pouvons imaginer que la présence longue d'une émotion particulière puisse induire une humeur.

Enfin, le terme « sentiment » est certainement le plus difficile à distinguer du terme « émotion », car il se dit « *généralement de tous les phénomènes de la vie affective* »¹¹. Cette signification globale date du XVIIIème siècle. Auparavant, ce mot désignait la faculté de recevoir des impressions physiques, des sensations. Actuellement, nous utilisons couramment le terme « sentiment » pour exprimer une opinion ou un avis, comme le souligne les expressions « *je n'ai pas le même sentiment que toi sur ce point* », ou « *j'ai le sentiment d'être obligé de...* ».

Certains auteurs nous incitent à considérer le sentiment comme un élément de l'émotion. Ainsi, Pasquier et Valéau nous indique que « *l'anxiété peut être définie comme un état émotionnel caractérisé par la peur, l'appréhension et l'inquiétude (Spielberger, 1966 ; Spector & O'Connel, 1994 ; Schwarzer, 1990 ; Suveg, Hudson, Brewer, Flannery, Gosch, & Kendall, 2009)* »¹². Ce faisant, l'émotion, ici l'anxiété, est caractérisée par les sentiments de peur, d'appréhension ou d'inquiétude. Le terme « sentiment » est en réalité souvent utilisé pour désigner une émotion. En anglais, les termes *feeling* et *emotion* sont d'ailleurs utilisés comme des synonymes. Cela ne nous a pas permis de les distinguer précisément dans les recherches qui ont servi de support à ce mémoire.

⁹ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

¹⁰ BRIEF & WEISS, Organizational behavior : affect in the workplace, Annu. Rev. Psychol. 2002. 53:279–307.

¹¹ *Dictionnaire de l'Académie Française en ligne*, 8^{ème} édition. Repéré à : <https://academie.atilf.fr>.

¹² PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

Les difficultés rencontrées pour définir ce que sont les émotions, se prolongent lorsqu'il s'agit de les représenter. Nous avons tout de même choisi de présenter un modèle utile à la poursuite de notre développement.

1.1.1.2. Présentation des émotions au travers du modèle circomplexe de l'affect

La question de représentation des émotions dans un modèle structuré a été adressée par plusieurs auteurs. Ainsi, Russell (1980), Watson (1985), Thayer (1989), et Larsen et Diener (1992) ont proposé des modèles représentant les différentes réactions affectives.

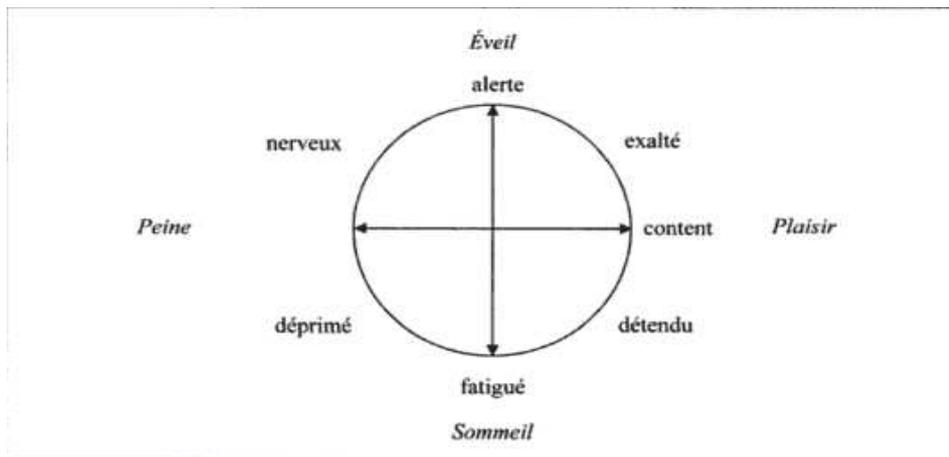
Les quatre modèles sont de forme circulaires. Les affects, placés sur le cercle sont reliés par un axe (diamètre du cercle). Cette représentation obéit à deux principes. Le premier principe énonce que plus la distance entre deux réactions affectives augmente, plus leur association est faible. Le deuxième principe prescrit un phénomène de compensation, selon lequel toute variation sur l'une des dimensions entraîne un mouvement sur l'autre. Cependant, la contrainte majeure de ce type de représentation réside dans le fait que l'association des affects ne peut se faire qu'entre les réactions affectives reliées par l'axe, soit deux affects symétriques.¹³ Cela tend à rigidifier le modèle et limite le nombre de possibilités.

La distinction de ces quatre modèles est faite par la manière dont les axes sont placés dans le cercle.

L'axe horizontal oppose peine et plaisir, et l'axe vertical représente une dimension d'activation (sommeil/éveil) pour Russel (1980).

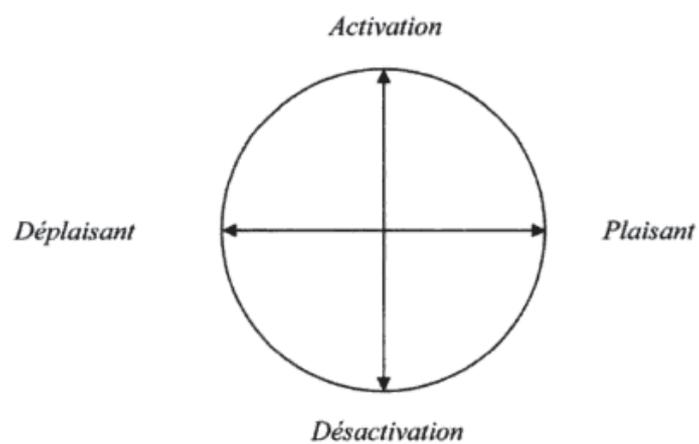
¹³ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

Structure de l'affect selon Russel¹⁴ :



Larsen et Diener (1992), ont adopté le même modèle avec des termes neutres tels que activation et désactivation pour l'axe vertical, et plaisant et déplaisant pour l'axe horizontal.

Structure de l'affect selon Larsen et Diener¹⁵ :

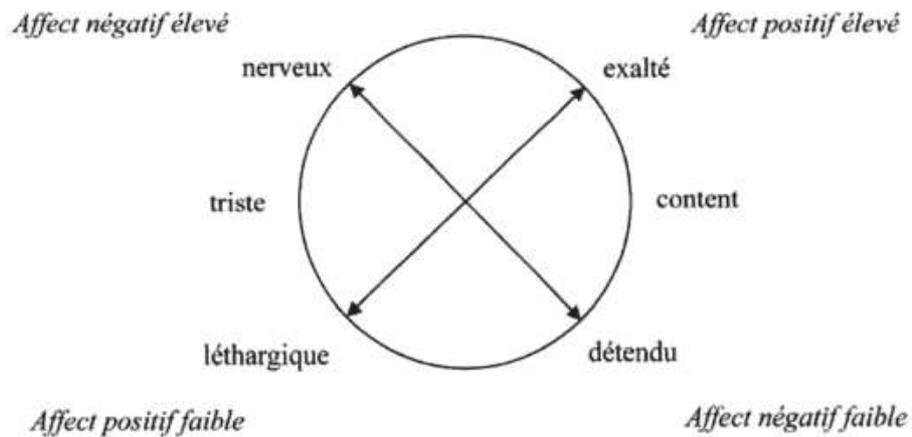


¹⁴ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

¹⁵ Ibid.

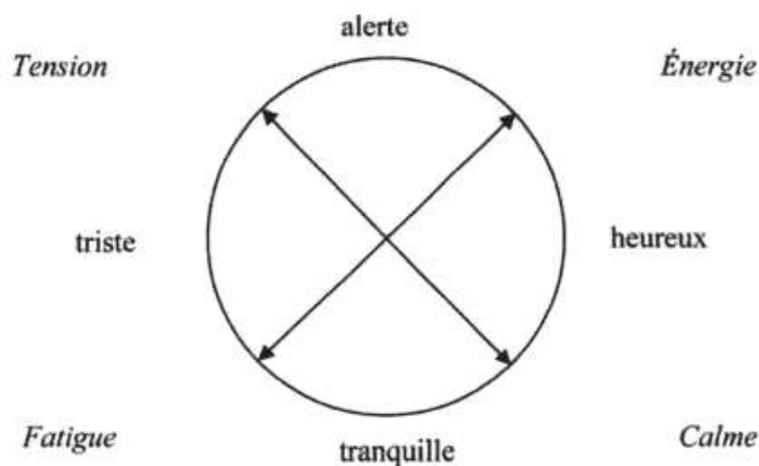
Watson et Tellegen (1985) ont opéré une rotation à 45° des axes, l'un délimitant l'affect positif faible et élevé, l'autre matérialisant l'affect négatif faible et élevé. L'avantage de ce modèle réside dans la possibilité d'avoir simultanément la présence entre affect positif et négatif.

Structure de l'affect selon Watson et Tellegen¹⁶ :



Enfin, le modèle proposé par Thayer (1989) se distingue de celui précité par des dénominations différentes (tension/énergie et fatigue/calme).

Structure de l'affect selon Thayer¹⁷ :



¹⁶ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

¹⁷ Ibid.

L'intérêt de ces modèles réside dans leur faculté à nous proposer une représentation visuelle de l'organisation des réactions affectives. A titre d'exemple, le modèle circomplexe illustre la symétrie entre l'état de nervosité et de détente qui, selon le modèle de Russel (1980), sont diamétralement opposés.

Nous pensons que ce modèle est utile à l'évaluation d'une situation donnée, mais doit être relativisé, et est susceptible de varier en fonction de la personnalité de chacun.

1.1.1.3. Approche sous l'angle de la théorie de l'évaluation cognitive

La compréhension de la théorie de l'évaluation cognitive nous semble plus aisée si les termes « cognitif », « cognition » et « cognitivisme » sont définis.

Le terme cognitif est issu du latin *cognitum*, de *cognoscere* « connaître ». Ce qui est cognitif est « *ce qui concerne la connaissance, les processus mentaux en œuvre dans son acquisition* ». Le mot cognition signifie en philosophie « *connaissance* », et en physiologie c'est un « *processus par lequel un organisme acquiert la conscience des événements et objets de son environnement* ». Enfin, le terme cognitivisme désigne un « *ensemble de théories portant sur les processus d'acquisition des connaissances, qui appréhendent le fonctionnement du cerveau et les processus mentaux sur le modèle de la théorie de l'information* ». ¹⁸

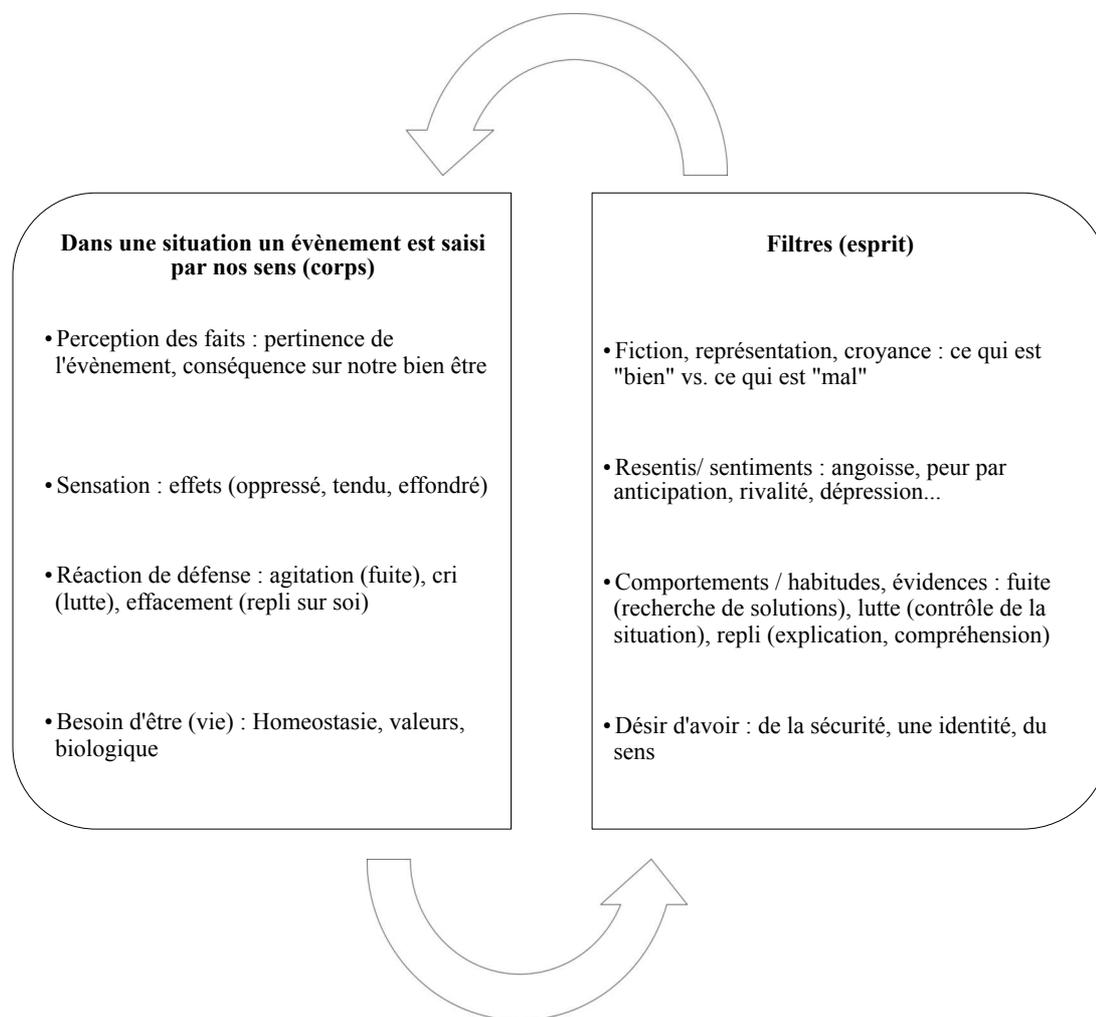
La lecture de ces définitions nous permet de comprendre l'approche des émotions par la théorie de l'évaluation cognitive. Selon cette théorie, nos émotions seraient le produit de l'évaluation d'une situation, ou d'un événement mis en rapport avec ce que nous aurions déjà vécu. En d'autres termes, une émotion est le résultat du processus d'évaluation qu'un individu fait d'un événement à partir de ses connaissances.

Les auteurs qui se sont penchés sur cette théorie déterminent deux éléments faisant l'objet de cette évaluation. D'une part la pertinence de l'événement ou de la situation pour notre bien être, et d'autre part, notre capacité à maîtriser les conséquences de cet événement (Frijda,

¹⁸ ROBERT Paul, *Le Petit Robert*, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Petit Robert, 2012.

1986 ; Ortony, Clore «& Collins, 1988 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985). Scherer avance dans son approche de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation deux facteurs supplémentaires à savoir la signification normative de l'événement, c'est à dire sa conformité ou non aux normes internes et externes, et l'implication de l'individu.¹⁹ A la lumière des théories de l'évaluation cognitive le processus de logique émotionnel pourrait se rapprocher de celui de Catherine A Perissol.

Cartographie de la logique émotionnelle proposée par Catherine A Perissol (institut de logique émotionnel) :



Inscription automatique du corps dans l'esprit

¹⁹ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

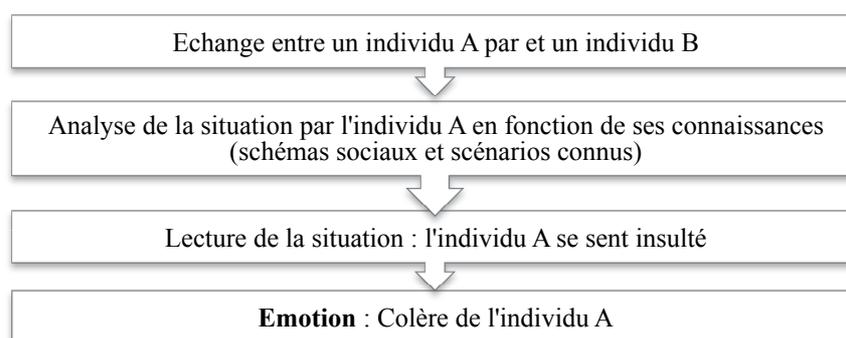
Dans ce schéma, l'émotion est la conséquence des faits perçus et se traduit dans l'esprit par des sentiments issus des comportements ou encore des habitudes. Par ailleurs, les sentiments sont à l'origine des représentations (ou schémas sociaux) et agissent ensuite sur la perception des faits. Ce processus est itératif.

La théorie de l'évaluation cognitive nous permet donc de déterminer une origine possible des émotions et un processus de création. Nous retenons que les émotions sont le fruit de l'évaluation menée par un individu, sur la base de ses connaissances, de la situation qu'il vit. De plus, une situation vécue s'inscrit dans l'esprit et devient ensuite un filtre lors des évaluations futures.

Cette représentation de la logique émotionnelle n'est pas sans rappeler deux courants qui peuvent être distingués au sein de la littérature : le courant constructiviste et le courant psychanalytique.

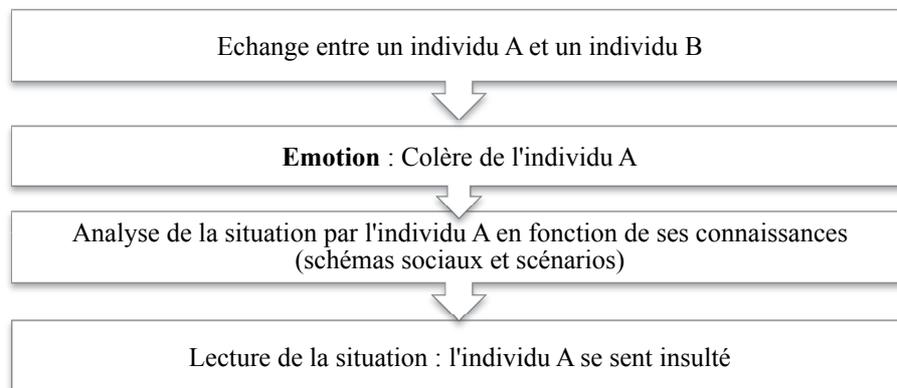
L'approche constructiviste soutient que les émotions sont le produit de schémas sociaux, ou de scénarios connus sur lesquels se base l'évaluation d'un événement donné.

Représentation du processus émotionnel et de la théorie de l'évaluation cognitive selon une approche constructiviste :



L'approche psychanalytique repose sur l'idée selon laquelle les émotions sont la source de schémas sociaux. Ainsi, la sensation ou le ressenti d'un individu fonde l'analyse de la situation.

Représentation du processus émotionnel et de la théorie de l'évaluation cognitive selon une approche psychanalytique :



Notons que Gabriel plaide pour un rapprochement entre ces deux visions²⁰. Nous avançons que le premier schéma présenté (de Catherine A Perrissol), que nous retiendrons pour la suite de notre développement, rassemble ces deux courants en mettant sur un plan égal la perception des faits et la lecture de la situation au travers des représentations ou des croyances.

La théorie de l'évaluation cognitive permet d'imaginer la manière dont une émotion est créée et ses conséquences. Elle a notamment été le fondement d'autres recherches dont le résultat permet de désigner plus précisément l'origine des émotions, notamment dans un environnement de travail.

1.1.2. Les émotions au travail

Nous aborderons successivement la théorie des événements affectifs (1.1.2.1), et les sources d'émotions au travail (1.1.2.2).

²⁰ GABRIEL Yiannis. July 1998. Psychoanalytic contributions to the study of the emotional life of organizations. *Administration & Society*. vol 30. 292-315.

1.1.2.1. Présentation de la théorie des évènements affectifs

La théorie des évènements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) se base sur la théorie de l'évaluation cognitive précédemment décrite. Selon cette théorie, « *ce n'est pas l'environnement de travail en général qui provoque des états affectifs, mais bien les évènements particuliers vécus et interprétés par les gens au travail* ». ²¹

En d'autres termes, un évènement est soumis à l'interprétation de l'individu et c'est l'interprétation de cet évènement particulier qui conduit à la création d'émotions. En conséquence, l'atmosphère générale d'une entreprise ne serait pas de nature à influencer les émotions. Cette théorie exclurait donc qu'une période de forte activité avec un rythme soutenu et provoquant une atmosphère générale de tensions puisse provoquer chez les collaborateurs le sentiment d'être oppressé, tendu, fatigué, ou encore stressé. La théorie indique que, dans ce contexte, les émotions précitées seraient provoquées par un évènement particulier (une panne dans une machine qui induit un arrêt de la production et donc un retard, un retard dans la livraison de la matière première, un collègue qui tombe malade), et de l'interprétation que en est faite.

Les auteurs suggèrent par ailleurs qu'un même évènement peut être interprété différemment. Ainsi, une panne dans une machine peut être interprété comme une perte de temps et d'argent, ou comme une occasion d'examiner les causes de cette panne afin d'éviter que celle-ci se reproduise.

En admettant que les états affectifs, ou les émotions, peuvent être influencées par des évènements particuliers, et plus particulièrement par la manière dont ils sont interprétés, il serait donc possible de créer des situations de travail pour influencer l'évaluation des évènements et donc les émotions. Ceci est particulièrement intéressant, notamment car les sources d'émotions au travail (facteurs environnementaux ou pratiques) sont multiples, et représentent autant de leviers d'action.

²¹ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

1.1.2.2. Les sources d'émotions au travail

Les sources d'émotions au travail sont multiples. Basch et Fischer (2000) ont distingué les sources d'émotions positives, et les sources d'émotions négatives. Selon ces auteurs, les émotions positives peuvent résulter de la réussite des objectifs, de la reconnaissance apportée au collaborateur et du comportement des collègues. Les émotions négatives peuvent être la conséquence du comportement des collègues, du comportement des supérieurs hiérarchiques et de problèmes liés à l'exécution du travail.²²

Une étude a mis en avant le lien entre les émotions et l'apprentissage dans un contexte de changement organisationnel²³. L'apprentissage suit une succession d'étape, chacune pouvant être à l'origine d'émotions. Dans le contexte plus spécifique du changement, nous remarquons que tout apprentissage nécessite au préalable une remise en question de ce qui est déjà connu : c'est le désapprentissage. D'autres étapes suivent parmi lesquelles un effort doit être produit de la part de l'apprenant. Antonacopoulou et Gabriel soulignent que le changement est souvent appréhendé comme une source d'émotions négatives telles que la peur, la perte, le danger, la colère, l'anxiété, la résistance. Les réponses émotionnelles face au changement sont pourtant multiples, et dépendent notamment du type de changement, de la capacité de l'individu à le maîtriser et de l'intelligence émotionnelle²⁴. L'intelligence émotionnelle a été définie par Cherniss : « *the ability to perceive and express emotion, assimilate emotion in thought, understand and reason with emotion, and regulate emotion in the self and others* (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000, p. 396) »²⁵. C'est donc la capacité à percevoir et à exprimer des émotions, à raisonner avec ses émotions et à les réguler, ainsi qu'à réguler celles des autres. Cette notion se distingue des compétences émotionnelles, qui sont des qualités autre que celles décrites ci dessus et corrélées positivement avec la performance au travail (tolérance au stress, empathie, etc.)²⁶.

²² DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

²³ ANTONACOPOULOU Elena P., GABRIEL Yiannis. 2001. Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*. vol 14. 435-451. DOI: 10.1108/EUM0000000005874.

²⁴ SMOLLAN Roy K. 2006. Minds, Hearts and Deeds : Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*. vol 6. 143-158. DOI: 10.1080=14697010600725400.

²⁵ CHERNISS Cary. 2010. Emotional Intelligence : Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*. vol. 3. 110-126.

²⁶ Ibid.

Dans une autre étude réalisée par Smollan et Sayers nous apprenons comment la culture organisationnelle peut être l'objet du changement et de quelle manière les émotions peuvent jouer un rôle clé²⁷. Ils indiquent qu'un changement dans la culture de l'entreprise est lié à aux émotions, notamment car la culture fournit des éléments sur la manière dont celles ci doivent être exprimées.

Brief et Weiss distinguent au sein de leur recherche deux types de facteurs pouvant être à l'origine d'émotions au travail : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes. Parmi les facteurs exogènes se trouvent, par exemple, les problèmes liés à la famille qui peuvent avoir une répercussion sur la façon dont une personne va se sentir au travail. Les facteurs endogènes peuvent être les événements stressants, le comportement d'un manager ou d'un leader, les caractéristiques d'un groupe de travail, les punitions ou récompenses attribuées. Ce sont donc des éléments présents dans l'environnement de travail.

Il est difficile de présenter une liste exhaustive des sources d'émotions car il n'existe pas une émotion propre à un individu, ni une émotion propre à une situation, mais bien des émotions. Nous noterons d'ailleurs que la distinction entre les émotions dites positives et les émotions dites négatives doit être envisagée avec prudence, car les notions de positivité et de négativité sont elles mêmes subjectives. Ainsi, une même émotion peut être considérée comme positive pour un individu et négative pour un autre. Nous nous sommes aperçus lors de la réalisation de cette étude que la subjectivité se retrouve également en ce qui concerne la notion de valeur.

1.2. LES VALEURS

Après avoir défini le terme « valeur » dans le cadre de l'environnement de travail (1.2.1.1.), nous verrons de quelle manière ces valeurs peuvent être mises en évidence dans une entreprise (1.2.1.2).

²⁷ SMOLLAN Roy K. December 2009. Organizational Culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. vol. 9. 435-457. DOI: 10.1080/14697010903360632.

1.2.1. Définition

La définition du terme « valeur » nous conduit à considérer également le concept de culture d'entreprise (1.2.1.1.). Nous remarquerons ensuite que différentes catégories de valeurs existent (1.2.1.2.).

1.2.1.1. Culture d'entreprise et valeurs

La culture d'entreprise est définie par Maurice Thévenet comme ce qui « *caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme l'approche d'un marché, la définition d'un standard d'efficacité ou la résolution des problèmes de personnel* ». Il souligne que la culture d'entreprise guide les comportements notamment en fournissant des schémas qui orientent la réalité. En affirmant que la culture d'une entreprise la distingue des autres, Thévenet souligne que la culture a un contenu spécifique pour chaque entreprise. Elle est notamment composée de références partagées qui se sont construites autour de l'histoire en réponses aux problèmes rencontrés dans l'entreprise.²⁸ Comment s'intègrent les valeurs dans cette culture d'entreprise ?

Notons en premier lieu que nous n'abordons pas le terme de valeur sous l'angle mathématique, qui serait alors une quantité mesurable. Notre sujet nous conduit à considérer ce mot comme « *ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre* ». Selon Thierry Wellhoff, « *le thème des valeurs renvoie immédiatement à notre identité la plus profonde et à notre sentiment d'appartenance ou d'exclusion de tel ou tel groupe social* »²⁹. Il attribue aux valeurs une capacité de fédérer ou non des individus en tant que membre d'une entité sociale. Il introduit également la notion de système de valeurs selon laquelle une valeur associée à d'autres dans un système aura en conséquence une signification différente selon les valeurs qui lui sont associées.

Dans le cadre de l'environnement de travail, les valeurs peuvent avoir plusieurs fonctions. Il est donc nécessaire de les appréhender afin de ne retenir que celle utile à notre développement.

²⁸ THEVENET Maurice. Novembre 2015. *La culture d'entreprise, Que sais-je.* 7^{ème} édition. Repéré à <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

²⁹ WELLHOFF Thierry. 2001. *Les valeurs Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation.* Eyrolles editions d'organisation. Repéré à <http://unistra.scholarvox.com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

1.2.1.2. Distinction entre valeurs éthiques et identitaires

Certaines sociétés sont connues pour les valeurs affichées sur leur site, ou mises en avant dans des publicités. Ces valeurs ont un objectif marketing, et soutiennent la marque employeur. C'est ce que Wellhoff nomme les valeurs « identitaires »³⁰, tournées vers le client. Il indique que d'un point de vue marketing, « *le terme valeur, largement utilisé dans le domaine du marketing pour indiquer les valeurs de marque, désigne les concepts, les idées qui vont permettre de baliser la personnalité, la culture ou le territoire de la marque* »³¹. Il distingue ce type de valeurs des valeurs dites « éthiques », qui se rapportent aux collaborateurs. Wellhoff suggère que « *la vision éthique des valeurs est effectivement en relation étroite avec la morale* »³². Cette idée est à rapprocher du concept présenté par Voronov et Weber nommé « *ethos* ». Ces auteurs suggèrent que derrière le terme « ethos » des aspirations et des valeurs particulières, qui contribue à créer la représentation idéale de ce qu'est être membre d'une organisation.³³ Certains auteurs ont remis en question ce concept en mettant en avant le manque de clarté de la définition, et en relevant que d'autres concepts déjà existants et reconnus pouvaient être utilisés³⁴. Voronov et Weber ont répondu à ces critiques en soutenant que le concept d'ethos permet d'ajouter une source supplémentaire à l'attachement émotionnel, que les valeurs, les pratiques ou normes ne permettent pas de couvrir³⁵. D'autres auteurs ont proposé des classifications des valeurs (S.H. Schwartz, J-F. Claude, Louis Lavelle) faisant ainsi des valeurs un terme dont la définition reste délicate à déterminer.

Nous retiendrons pour la suite de notre développement que notre sujet nous rapproche des valeurs dites « éthiques ».

³⁰ WELLHOFF Thierry. 2001. *Les valeurs Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*. Eyrolles éditions d'organisation. Repéré à <http://unistra.scholarvox.com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ VORONOV Maxim, WEBER Klaus. 2016. The heart of institutions : Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*. vol 41. 456-478.

³⁴ TOUBIANA Madeline, GREENWOOD Royston, ZIETSMA Charlene. July 2017. Beyond Ethos : Outlining an Alternate Trajectory for Emotional Competence and Investment. *Academy of Management Review*. 551-556. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0223>.

³⁵ VORONOV Maxim, WEBER Klaus. July 2017. Emotional Competence, Institutional Ethos, and the Heart of Institutions. *Academy of management Review*. 556-560. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0522>.

1.2.2. La mise en évidence des valeurs d'une entreprise

Ce type de projet présente de véritables avantages pour une entreprise (1.2.2.1.), mais n'est pas exempt de tous risques (1.2.2.2.).

1.2.2.1. L'intérêt de la mise en place d'un système de valeurs au sein d'une entreprise

Les valeurs sont un sujet suscitant à la fois l'engouement et la méfiance. Pour autant, la mise en place d'un système de valeurs semble être utiles aux entreprises pour plusieurs raisons.

La démarche de création d'un système de valeurs a le mérite lors de son processus d'élaboration de faire se rencontrer des collaborateurs pour échanger, retracer l'histoire de l'entreprise et son contexte.³⁶ Ceci nous semble d'autant plus intéressant lorsqu'il s'agit de rassembler deux générations. Thévenet affirme que « *dans une situation troublée, où l'on a besoin de réagir rapidement, les entreprises ou leurs dirigeants peuvent attendre du concept qu'il les aide à fédérer, mobiliser, gommer les différences entre les catégories de personnels au profit de la réalisation des missions de l'entreprise : c'est la culture comme intégrateur* »³⁷. Si cette citation se rapporte plus généralement à la culture d'entreprise, il nous semble qu'elle trouve également à s'appliquer aux valeurs. En effet, les valeurs permettent de créer un lien entre l'individuel et le collectif, et donc de rassembler les individus. C'est d'ailleurs ce que Wellhoff soutient lorsqu'il dit que « *c'est le système de valeurs qui doit faire de l'ensemble hétérogène un tout fonctionnel et harmonieux. Parce qu'un ensemble de valeurs s'organise en système, et que c'est de ce système que découle l'homogénéité finale de l'organisation* ». Les valeurs, en permettant d'harmoniser le contexte d'une entreprise tendent aussi à donner un sens aux différents enjeux de l'entreprise.

Plus globalement, nous notons que désormais, certaines agences de notation prennent en compte le capital immatériel, - *ou devrions-nous parler de patrimoine immatériel ?* -, dont font partie les valeurs. Il est donc admis que les valeurs participent à la compétitivité des entreprises.

³⁶ THEVENET Maurice. Novembre 2015. *La culture d'entreprise, Que sais-je.* 7^{ème} édition. Repéré à <https://www-cairn-info.scd-rproxu.u-strasbg.fr/>.

³⁷ Ibid.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment les valeurs participent à la création d'une vision d'entreprise. Cette vision d'entreprise permet en principe d'orienter les décisions des collaborateurs, voire de les justifier dans certains cas. C'est aussi pour respecter les valeurs de l'entreprise que certains comportements sont tolérés et d'autres non.

Cependant, le sujet des valeurs étant sensible, il existe de nombreux points sur lesquels il convient de porter une attention particulière.

1.2.2.2. Les risques inhérents à la construction d'un système de valeurs

Les points de vigilance concernant la construction d'un système de valeurs concernent les questions suivantes : Qui va déterminer les valeurs ? Quelle démarche utilisée et par qui sera-telle soutenue ? Comment faire vivre le système de valeurs ?

En réponse aux deux premières questions, nous notons que Wellhoff dénombre trois façons de procéder : l'élaboration par un petit groupe de personnes, la mise en place d'un comité de pilotage plus large, ou l'intervention d'un cabinet externe³⁸. L'élaboration par un petit groupe de personnes peut être entendue comme l'élaboration par le comité de direction. Cette option nous conduit de manière évidente à considérer le risque de résistance des collaborateurs face à une décision unilatérale de la direction. La mise en place d'un comité de pilotage plus large pourrait être une solution judicieuse. Cependant, Thévenet attire notre attention sur la manière dont doivent être menées les réunions et soutient qu' « *il faut se méfier de vouloir faire dire la culture par les membres de l'organisation ou la déduire de leurs opinions sur l'entreprise. Une enquête de climat s'intéresse à ce que les gens pensent alors qu'une enquête sur la culture s'attache à ce que les gens font et aux références qui sous-tendent leurs actions* »³⁹. Thévenet nous invite donc à définir strictement le cadre et l'objectif des réunions, de manière à ne pas susciter d'attentes ou de tensions inopportunes.

Nous insistons sur le fait que l'implication de la direction, et son soutien envers le projet en tant qu'acte de management sont primordiaux, si ce n'est essentiels. Ceci est d'autant plus

³⁸ WELLHOFF Thierry. 2001. *Les valeurs Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*. Eyrolles éditions d'organisation. Repéré à <http://unistra.scholarvox.com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

³⁹ THEVENET Maurice. Novembre 2015. *La culture d'entreprise, Que sais-je*. 7^{ème} édition. Repéré à <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

vrai une fois le projet finalisé. Il est en effet important que les valeurs ne restent pas à leur état de projet, ou ne soient pas limitées à des mots placardés sur un papier, ce qui reviendrait à en faire des valeurs plutôt marketing. Il semble nécessaire que les valeurs puissent se décliner sous formes de règles et de principes de manière à devenir « *un corpus de règles de décision opérationnelle pour les managers et leurs équipes, en lien avec la promesse, la vision et la mission de l'entreprise* »⁴⁰.

En d'autres termes, une démarche de création d'un système de valeurs maîtrisée revient à créer un véritable outil de management, et devenir un atout considérable pour une entreprise.

Un système de valeurs utilisé efficacement peut également susciter, ou maintenir l'engagement des collaborateurs, notion sur laquelle nous allons nous pencher dans le paragraphe suivant.

1.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous débuterons par la définition du concept d'engagement (1.3.1.), avant de le mettre en relation avec les deux parties précédentes sur les émotions et les valeurs (1.3.2.).

1.3.1. Définition

L'étude des éléments constitutifs de l'engagement organisationnel (1.3.1.1), succèdera à une exploration plus approfondie de l'un des éléments : l'engagement affectif (1.3.1.2.).

1.3.1.1. Les composants de l'engagement organisationnel

Selon Allen et Meyer, l'engagement organisationnel est la somme de trois types d'engagement. Ils distinguent l'engagement normatif, l'engagement continu et l'engagement affectif. La distinction se traduit par le niveau psychologique consacré à l'engagement, les antécédents, et le comportement en tant que résultat. L'engagement normatif consiste en une obligation de rester, dictée principalement par un impératif de loyauté ou la perception d'être le destinataire d'une faveur qui demande une contrepartie. Cela se traduit par les termes « *je*

⁴⁰ WELLHOFF Thierry. 2001. *Les valeurs Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*. Eyrolles éditions d'organisation. Repéré à <http://unistra.scholarvox.com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

dois rester ». L'engagement continu repose sur le besoin de rester, et dépend de la conscience du coût que pourrait engendrer le départ pour l'individu. L'individu se dit alors « *j'ai besoin de rester* ». Enfin, l'engagement affectif traduit une envie de rester dans l'organisation car cela répond à un désir de s'investir, renforcé par un sentiment de confort. L'individu « *veut rester* ». Allen et Meyer relèvent que ces trois facettes de l'engagement organisationnel peuvent être expérimentés en même temps.⁴¹

Dans le paragraphe suivant, nous nous concentrons plus particulièrement sur l'engagement affectif pour les besoins de notre étude.

1.3.1.2. Focus sur l'engagement affectif

Pasquier et Valéau reprennent la définition donnée par Allen et Meyer (1990) selon laquelle « *l'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation* »⁴².

Les antécédents de l'engagement affectifs sont de plusieurs natures. Allen et Meyer s'appuient sur les recherches de Mowday et al. (1982), qui distingue quatre catégories d'antécédents : personnel, structurel, relié au travail, expérience au travail⁴³. Ils citent également Kanter et Buchaman : « *This view was taken by Kanter (1968) who described 'cohesion commitment' as 'the attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group' (p. 507) and by Buchanan (1974) who conceptualized commitment as a 'partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth' (p. 533)* »⁴⁴. Les émotions, les buts et les valeurs d'une organisation semblent donc être des éléments préalables à l'engagement affectif.

⁴¹ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1991. A three component conceptualization of affective commitment. *Human Resource Management Review*. vol 1.61-89.

⁴² PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

⁴³ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1991. A three component conceptualization of affective commitment. *Human Resource Management Review*. vol 1.61-89.

⁴⁴ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. vol 63.1-18.

Kelman's propose deux types d'engagement affectif : l'identification et l'internalisation. Ce qu'il nomme l'identification se traduit pour un individu par l'acceptation de l'influence en vue de maintenir et satisfaire la relation. L'internalisation se traduit par l'acceptation de l'influence de l'organisation sur la base de valeurs partagées.⁴⁵ Le premier modèle repose sur la volonté de l'individu de conserver une relation, tandis que le second semble plus profond, en ce qu'il décrit une connexion de valeurs.

Si l'engagement affectif compose l'engagement organisationnel, ce dernier se trouve par voie de conséquence sous l'influence des émotions et des valeurs.

1.3.2. L'engagement organisationnel à la lumière des émotions et des valeurs

La corrélation entre l'engagement organisationnel et les émotions (1.3.2.1.) d'une part, et les valeurs d'autre part (1.3.2.2.) constitueront le dernier point de cette revue de littérature.

1.3.2.1. L'influence des émotions sur le degré d'engagement organisationnel

Les travaux de Pasquier et Valéau sur le lien entre l'implication organisationnelle, les états affectifs et les émotions, nous apprennent que les émotions ressenties influencent le type d'implication, et entraînent une réaction comportementale. Pasquier et Valéau soutiennent l'hypothèse selon laquelle ce seraient les réactions affectives aux événements au travail qui induirait les différentes formes d'implication et non l'inverse. A titre d'exemple, une émotion dite « négative », induirait une implication calculée et se traduirait par un comportement de repli sur soi. Il souligne également que l'absence d'implication affective est corrélée avec l'absence d'engagement normatif.⁴⁶ Les émotions, en tant que source d'engagement affectif, soutiendraient donc également l'engagement normatif.

La présence et la valorisation des émotions au travail permettent de rendre l'engagement des collaborateurs authentiques. C'est ce que propose Roy et Janet : « *Yet if employee engagement is to be authentic, organizations need to craft cultures sufficiently strong to embrace change*

⁴⁵ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1991. A three component conceptualization of affective commitment. *Human Resource Management Review*. vol 1.61-89.

⁴⁶ PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

without altering their fundamental ethos and to develop an acceptance that emotions are a natural part of organizational culture and organizational change. ».⁴⁷ Plus les émotions sont considérées comme un élément présent naturellement dans la culture d'entreprise lors d'un changement organisationnel, plus l'engagement pourra être authentique.

Voronov et Weber avance l'idée selon laquelle l'investissement dirige les émotions, et offre une justification aux émotions qui sont compatibles avec l'ordre institutionnel. Cette hypothèse se confronte avec celle de Pasquier et Valéau, car elle semble inverser le modèle en faisant produire à l'engagement une influence sur les émotions. Voronov et Weber indiquent que le concept de compétences émotionnelles est la base de l'engagement émotionnel. Ce qu'ils nomment compétences émotionnelles se distingue de l'intelligence émotionnelle. Les compétences émotionnelles font référence à la capacité d'un individu à afficher des émotions considérées comme appropriées à l'environnement de travail dans lequel il évolue. Un individu possédant des compétences émotionnelles, peut expérimenter des émotions pour se réguler soi-même, et obtenir l'autorisation de ses collègues concernant son statut. Les compétences émotionnelles sont donc liées à un rôle particulier (dans un environnement de travail par exemple), tandis que l'intelligence émotionnelle serait plus généralement une capacité universelle à s'adapter pour interagir avec les autres. Les personnes douées de compétences émotionnelles auraient donc plus de facilité à s'engager dans leur rôle, et en conséquence dans l'organisation. Finalement Voronov et Weber soutiennent que les émotions permettent d'expliquer comment certaines personnes développent un attachement qu'ils qualifient de « *passionné* », tandis que d'autres ont au contraire une certaine aversion vis à vis de l'organisation.⁴⁸

1.3.2.2. L'impact de l'adhésion aux valeurs sur l'engagement organisationnel

Des auteurs ont pu dire que certaines valeurs peuvent susciter l'engagement⁴⁹. D'autres auteurs affirment que si les valeurs soutiennent l'identification du salarié à son entreprise, ce

⁴⁷ ROY & JANET. December 2009. Organizational culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. Vol. 9. 435–457.

⁴⁸ VORONOV Maxim, WEBER Klaus. 2016. The heart of institutions : Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*. vol 41. 456-478.

⁴⁹ ROY & JANET. December 2009. Organizational culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. Vol. 9. 435–457.

dernier sera plus probablement engagé affectivement⁵⁰. Ces auteurs nous suggèrent donc que les valeurs sont l'un des éléments déterminants de l'engagement affectif d'un collaborateur dans son entreprise. Allen et Meyer rejoignent s'appuient sur Kanter (1968) et Buchanan (1974) dans leur travaux pour dire que l'implication affective est la conséquence de l'attachement aux valeurs de l'organisation⁵¹. Ils soulignent qu'une expérience au travail compatible avec les valeurs de l'individu développe l'engagement. Ainsi, deux variables semblent être importantes dans le développement de l'engagement affectif d'un collaborateur, ses propres valeurs et les valeurs de l'entreprise.

Dans l'une de leurs recherches, Allen et Meyer attirent notre attention sur les travaux évaluant la compatibilité entre les valeurs d'une personne et son environnement pour en déduire un degré d'engagement. Les auteurs relèvent que les études sur la compatibilité personne/environnement ont des résultats mitigés. Selon eux, cela s'explique en partie car les différentes recherches n'ont pas utilisées de manières systématiques les mêmes besoins ou valeurs au travail. D'autre part, toutes les personnes n'attachent pas le même degré d'importance aux éléments présent dans leur travail, ils sont donc pertinents que pour les personnes qui valorisent ces éléments précis. Sans être généralisés, ces travaux méritent d'être mentionnés car ils nous apprennent que la congruence entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs personnelles implique un engagement organisationnel plus important⁵². Ainsi, si les valeurs individuelles sont proches des valeurs portées par l'entreprise, l'adhésion et l'implication seront renforcées. Les auteurs de cette étude soulignent que ce constat est d'autant plus vrai lorsque les personnes sont anciennes dans l'organisation. Néanmoins, ils invitent à la prudence quant aux conclusions de cette recherche car l'objet de la congruence semble être les valeurs des supérieurs directs et non les valeurs de l'entreprise dans son ensemble.

⁵⁰ PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

⁵¹ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. vol 63.1-18.

⁵² MEGLINO Bruce M., RAVLIN Elizabeth C., ADKINS Cheryl L.. 1989. A work value approach to corporate culture : A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. vol. 3. 424-432.

2. METHODOLOGIE

Cette seconde partie sera construite de la manière suivante : nous débuterons par la présentation et la justification de notre terrain d'étude (2.1.). Nous présenterons ensuite la méthodologie adoptée (2.2.), et nous terminerons par un état de la collecte et de l'analyse des données (2.3.).

2.1. PRESENTATION ET JUSTIFICATION DU TERRAIN D'ETUDE

Nous souhaitons dans cette partie vous présenter la société au sein de laquelle s'est déroulée notre étude (2.1.1.), avant de vous convaincre de l'intérêt de notre recherche (2.1.2.).

2.1.1. Présentation de la société 2CRSI

La description de l'historique (2.1.1.1), du domaine d'activité (2.1.1.2.) et du contexte (2.1.1.3.) de la société 2crsi vous permettra de prendre connaissance avec le terrain d'étude de notre recherche.

2.1.1.1. Son historique

Notre étude a été menée au sein de la société 2CRSI. Cette entreprise créée en 2004 par deux frères compte aujourd'hui une centaine de salariés au sein de son siège à Strasbourg. La société est implantée au delà des frontières françaises, et même européennes, puisqu'elle compte un établissement aux Etats-Unis (San Jose), et une filiale au Qatar (ouverture en 2018). L'entreprise a par ailleurs acheté une entreprise en Angleterre, Tranquil PC, début 2018.

2.1.1.2. Son domaine d'activité

L'entreprise conçoit, produit et vend des serveurs informatiques, permettant le stockage et le traitement de données, appelées également data. Sa force réside dans sa capacité à s'adapter aux demandes de ses clients en concevant des solutions sur-mesures. Cette souplesse permet à l'entreprise de compter des clients de secteurs variés tels que les hôpitaux, les universités, la

défense et de réponse à deux problématiques actuelles: le stockage de données en masse et le calcul intensif.

2.1.1.3. Son contexte

L'accroissement de l'entreprise s'est accentué à compter de 2016. A titre d'exemple, lors du début de notre étude (octobre 2017), l'entreprise comptait une cinquantaine de personnes sur le site de Strasbourg, elle en comptait 80 en juillet 2018. Ce développement s'est accompagné de plusieurs changements parmi lesquels un déménagement dans de nouveaux locaux pour les fonctions dites « support » (administratif, achats, marketing, ressources humaines, commerciaux), l'acquisition de locaux plus grand pour la filiale aux Etats-Unis, et une introduction en bourse au cours du premier semestre 2018.

2.1.2. Justification de la recherche

L'étude de la littérature existante nous permet de faire plusieurs liens : le changement provoque des émotions, les valeurs sont le support de l'engagement affectif. Par ailleurs, la théorie des événements affectifs nous apprend que, plus que le changement d'une manière générale, ce sont les événements particuliers et l'analyse qui en est faite qui sont à l'origine des émotions au travail.

Nous ignorons si les émotions des collaborateurs ont un lien avec les valeurs de l'entreprise. De ce fait, les émotions pourraient également être liées à l'engagement affectif des collaborateurs.

Répondre à cette interrogation nous permettrait de mieux évaluer le rôle des valeurs de l'entreprise, et partant, contribuer à la compréhension des émotions au travail, notamment lorsque une entreprise se transforme.

En clair, en quoi le lien entre les émotions des collaborateurs et les valeurs de l'entreprise en phase de changement est-il un facteur de l'engagement affectif ?

La résolution de ce problème permettrait de considérer que les valeurs sont un levier d'action en phase de changement.

Cette recherche se base sur deux hypothèses :

- Les valeurs sont l'une des sources des émotions des collaborateurs lorsque l'entreprise est soumise à de nombreux changements.
- Les émotions des collaborateurs ont un impact sur l'engagement affectif qu'ils ont vis à vis de l'entreprise.

2.2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons tout d'abord notre posture de recherche (2.2.1.). Nous présenterons ensuite les participants (2.2.2.) et le projet sur les valeurs conduit chez 2CRSI (2.2.3.). Nous terminerons par le traitement des données recueillies (2.2.4.).

2.2.1. Le choix de la recherche action

Nous avons choisi de mener une étude qualitative, et plus particulièrement une recherche action. L'avantage de cette posture est de pouvoir rassembler différents plusieurs types de données (observations dans des groupes de travail, entretiens, analyse de document) non mesurables, tout en adoptant une approche constructiviste. Les informations recueillies ont été décrites, par les collaborateurs lors des groupes de travail ou des entretiens, ou par nous même lors des observations. Elles ont par la suite été soumises à analyse et interprétation. Notre volonté a été de comprendre quelles sont les opinions des collaborateurs et les visions individuelles sur le projet des valeurs de l'entreprise. L'approche qualitative nous a semblé la plus approprié pour répondre à une question complexe, dont la réponse est subjective.

La complexité de la situation, le déroulement de la recherche dans un environnement « réel », et notre vision subjectiviste sont donc les raisons principales qui nous ont conduites à privilégier une analyse qualitative face à une analyse quantitative.

2.2.2. Les participants

Les participants se distinguent en trois catégories.

Il y a tout d'abord les personnes ayant participé aux groupes de travail. Tous les collaborateurs ont été invités à y participer de manière volontaire, et durant les heures de travail. Nous distinguons les personnes arrivées avant et après septembre 2017, date à laquelle le nouveau Directeur Général Délégué est arrivé.

Trois sessions ont été organisées durant lesquelles les participants se sont répartis de la manière suivante :

- Session de mars : 35 participants, dont 24 personnes présentes avant septembre 2017 et 11 arrivées après septembre 2017.
- Session d'avril : 36 participants, dont 24 personnes présentes avant septembre 2017 et 12 arrivées après septembre 2017.
- Session de juin : 31 participants, dont 17 personnes présentes avant septembre 2017 et 14 arrivées après septembre 2017.

Il est intéressant de noter que le nombre d'anciens collaborateurs est supérieur au nombre de nouveaux durant les sessions de mars et d'avril. La répartition est plus équilibrée durant la session de juin. Nous notons également que tous les collaborateurs arrivés après septembre 2017 ont rejoint le projet sur les valeurs en cours de route.

La deuxième catégorie de participants est composée des personnes que nous avons rencontrées de manière individuelles lors des entretiens. Les personnes ont été choisies de manière à constituer un échantillon représentatif de la population de l'entreprise (*cf. tableau récapitulatif des participants ci-après*). La répartition est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau récapitulatif des personnes interviewées (par ancienneté décroissante)

| Sexe | Fonction | Service | Ancienneté |
|-------|-------------------------|--------------|------------|
| Homme | Ingénieur de production | Production | 9 ans |
| Homme | Approvisionneur | Achats | 6 ans |
| Homme | Chef de projet | Informatique | 5 ans |

| | | | |
|-------|--|---------------------|------------------------------|
| | informatique | | |
| Homme | Coordinateur IPO | Administratif | Arrivée avant septembre 2017 |
| Homme | Directeur Général | Direction | 8 mois |
| Femme | Assistante RH | Ressources Humaines | 8 mois |
| Femme | Directrice administrative et financier | Administratif | 5 mois |
| Homme | Directeur des opérations | Production | 4 mois |
| Femme | Chef de produit marketing | Marketing | Arrivée début 2018 |
| Homme | Ingénieur de recherche | R&D | Arrivée début 2018 |

Le temps imparti, et les contraintes organisationnelles, ne nous ont pas permis d'effectuer des entretiens avec des salariés travaillant à la production. Néanmoins, certains ont pu participer aux groupes de travail. Parmi les personnes interviewées, 4 personnes sont arrivées après septembre 2017, et ont donc moins d'une année d'ancienneté à la date de leur entretien. Les 5 autres personnes étaient présentes avant la phase d'expansion. 1 personne est arrivée en Septembre 2017. Tous les entretiens ont été enregistrés avec autorisation. 5 entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, et les autres ont fait l'objet de comptes rendus.

Enfin, nous avons observé l'ensemble des collaborateurs durant notre immersion dans la société.

2.2.3. Le déroulement du projet sur les valeurs

Le projet a été lancé via l'édito de la newsletter, publiée chaque lundi (Annexe 1). La première session a eu lieu en mars. L'objectif de cette première phase était d'aborder le thème des valeurs, de partager les expériences de chacun, et de faire émerger les attentes. La deuxième phase a eu lieu en avril. Elle nous a permis de fait émerger des mots susceptibles de constituer des valeurs. Début juin, la troisième session a rassemblé 30 personnes. Les groupes ont été amenés à sélectionner 5 mots qui leur semblaient les plus adaptés pour constituer des valeurs. Les mots choisis par chaque groupe ont été comparés afin de ne retenir que ceux qui avaient été le plus plébiscités. Le projet sur les valeurs n'ayant pas été mené à terme, notre étude s'est malheureusement arrêtée à ce stade du projet.

2.2.4. Le traitement des données

Les données issues des entretiens constituent nos données primaires. Nous avons focalisé les entretiens sur le ressenti des collaborateurs face au changement. Les questions étaient réparties en 5 thèmes principaux : « situation du collaborateur », « changement », « émotions et changement », « émotions et valeurs », et « soutien de la part de l'entreprise ». Le détail des questions peut être consulté en annexe (Annexe 2). L'ensemble des entretiens a été enregistré. Sur les 10 entretiens réalisés, 5 entretiens ont fait l'objet d'une retranscription mot à mot sans reformulation, ni suppression, ni ajout. Le document obtenu a fait l'objet d'une vérification par la personne concernée. Les retranscriptions des entretiens ont ensuite été analysées afin d'extraire des *verbatim*. Chaque *verbatim* a été associé à une unité de sens. Grâce à une analyse thématique, nous avons regroupé les *verbatim*. Puis nous avons lié les catégories obtenues à notre cadre théorique.

Les données collectées lors des groupes de travail nous ont permis d'observer et de recueillir des informations sur les ressentis de chacun, tout en échangeant sur la notion de valeurs au sein de 2crsi. Durant les sessions, nous avons pu prendre des notes et observer les participants. Les participants ont été invités à s'exprimer via des post-its, ce qui nous a permis de garder une trace des échanges et d'élaborer à l'issue de chaque session un compte rendu. Le compte rendu de chaque session se trouve en annexe (Annexe 3).

Les éléments obtenus lors de ces groupes de travail ont été croisés avec les entretiens semi-directifs menés avec les collaborateurs, puis confrontés à nos observations.

Toutes ces données ont été consignées dans un cahier sous forme de notes. Des photos des inscriptions au tableau lors des réunions ont également été conservées de manière à pouvoir nous appuyer sur les mots clés. Les observations tirées de notre immersion sur le terrain ont également été inscrites dans ce cahier.

Nous allons maintenant procéder à la présentation des données.

2.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

La description des données collectées (2.3.1) nous permettra de vous proposer une analyse (2.3.2).

2.3.1. Description des données collectées

Nous commencerons par la présentation de nos données primaires : travaux de groupes (2.3.1.1) et entretiens (2.3.1.2.). Nous compléterons ces informations par nos données secondaires : les observations (2.3.1.3.).

2.3.1.1. Données récoltées lors des travaux de groupes

Nous avons tout d'abord noté que l'aspect soudain du changement a été relevé à plusieurs reprises. Les collaborateurs ont notamment évoqué « *des changements stratégiques trop brutaux* » ou « *l'impression d'être dans l'urgence* ». Lors des discussions, nous avons relevé que certains facteurs revenaient dans l'ensemble des groupes : le manque de communication, le manque de visibilité, l'absence de hiérarchie, la mauvaise intégration des nouveaux arrivants, le manque d'anticipation, le manque de reconnaissance, ou encore la frustration.

Il est apparu que certains collaborateurs parviennent plus facilement, voire spontanément, à se mettre à la place des autres. Ainsi, il est arrivé à de nombreuses reprises que pour illustrer un propos, un collaborateur prenne sa situation en exemple. Nous avons constaté que le fait que l'histoire ou l'événement - *qui avait pu par ailleurs être évoqué aux détours de conversations ou de rumeurs* - soit raconté par le sujet lui même, impliquait plusieurs types de réactions. Certains se sont sentis visés ou mis en cause, et ont donc tenté de se défendre, ou de défendre leur travail. D'autres se sont montrés surpris, mais content de comprendre. D'autres encore ont formulé une solution à la problématique si celle-ci n'avait pas encore été réglée. Nous avons donc pu distinguer les personnes capables de se mettre à la place du collaborateur, qui avaient compris sa problématique, et qui essayaient d'y répondre. Les personnes prises dans l'émotion, et qui se sentent agressés, alors même qu'elles n'auraient pas été directement visées, se sont aussi distinguées par leur tendance à se défendre.

Les participants ont successivement attribué aux valeurs un rôle de « guide », « d'objectif partagé », de « lignes de conduite ». C'est en tout état de cause un état d'esprit qui doit, ou

devrait, être suivi, inspire et rassure. Selon certains, les valeurs permettent de dire « qui nous sommes » et favorise un sentiment d'appartenance.

Nous avons constaté lors des groupes de travail que bon nombre de personnes étaient réticentes et craignaient que l'objectif initial du projet ne se transforme et aboutisse par l'établissement d'un code de bonne conduite.

2.3.1.2. Données récoltées lors des entretiens

L'analyse des 10 entretiens nous a permis d'isoler 216 verbatim. Parmi ces 216 expressions, 28 ont été sélectionnées et associées à une unité de sens. Ces unités de sens ont ensuite été associées à trois grands thèmes : « réactions émotionnelles face au changement », « gestion des émotions par les collaborateurs », et « lien entre les valeurs et le comportement des collaborateurs ». Une dernière étape a consisté à rapprocher ces trois grands thèmes de notre cadre théorique : la théorie des événements affectifs, les compétences émotionnelles, et l'engagement organisationnel. Une carte mentale représentant ce processus se trouve en annexe (Annexe 4).

Tableau récapitulatif des verbatims et unités de sens associés :

| | Verbatims | Unités de sens | N° Entretien |
|---|---|---|-------------------------|
| 1 | <i>« Il y a une distance qui se caractérise par des commentaires, un repli sur soi, une lecture injuste des situations. »</i> | Anciens collaborateurs peuvent percevoir la situation comme injuste et se replier sur eux mêmes | [E2] |
| 2 | <i>« Et c'est vrai que c'est assez impressionnant l'évolution en si peu de temps. »</i> | Sentiment que le changement est rapide et impressionnant, voir irréel | [E1] |
| 3 | <i>« Et d'un autre côté ça fait peur aussi de se dire ça évolue et vite. Est-ce qu'on va avoir la capacité à suivre les évolution ? »</i> | L'évolution rapide fait peur et suscite des interrogations | [E1] |

| | | | |
|----|---|--|------|
| 4 | <i>« C'est tes collègues de travail donc il ne faut pas non plus être mal parce que les gens ne ressentent pas la même chose ou ne pense pas de la même manière. »</i> | Il ne faut pas être affecté si un collaborateur pense ou ressent des choses différentes | [E1] |
| 5 | <i>« Je pense que c'est parce que je ne me sens pas mal dans le changement. J'arrive à encaisser la chose. »</i> | Certaines personnes gèrent mieux une situation de changement que d'autres | [E1] |
| 6 | <i>« Il y en a qui vont être capable de porter des valeurs qui ne sont pas les leurs, d'autres qui n'en sont pas capable. Qu'est ce qui est le mieux c'est dur à dire. »</i> | Certaines personnes sont capables de porter des valeurs différentes des leurs et d'autres non | [E1] |
| 7 | <i>« Je peux aimer beaucoup d'autres personnes parce que c'est une répétition des mêmes sentiments mais avec une intensité différente. »</i> | Un même sentiment peut avoir des intensités différentes | [E2] |
| 8 | <i>« Les gens sont toujours attachés de près ou de loin à 2crsi mais pas pour les mêmes raisons. »</i> | Les collaborateurs sont attachés à l'entreprise à un degré différent et pour des raisons différentes | [E2] |
| 9 | <i>« Elles créent une communauté au travail, et c'est cette communauté où il y a vision et incarnation. En tout cas les gens le connaisse, s'y retrouvent, y adhèrent et partagent. »</i> | Les valeurs créent une communauté de travail à laquelle les collaborateurs adhèrent et l'incarne | [E2] |
| 10 | <i>« Enfin je pense que le changement est lié à l'approche de la personne est pas à l'entreprise. Il y a des gens pour lesquelles le changement est une étape difficile, car ils ne veulent pas perdrent leur habitudes. Et d'autres sont stimulés... »</i> | Le changement peut être vécu difficilement car il implique la perte des habitudes | [E3] |
| 11 | <i>« Il y avait d'autres collègues qui l'avaient demandé mais je savais que je ne pouvais pas travailler avec eux. Après j'ai certaines valeurs dans mon travail et je sais que Jean a les mêmes. »</i> | Il est difficile de travailler avec des personnes qui n'ont pas les mêmes valeurs dans le travail | [E3] |

| | | | |
|----|--|---|------|
| 12 | « C'est des règles non écrites mais qui finalement aident à l'échange au partage et instaurent de base une relation plus amicale et plus facile. Sans une barrière. » | Les valeurs sont des règles non écrites qui permettent des relations plus faciles et sans barrières | [E1] |
| 13 | « C'est à dire que c'est la seule manière de rassembler des gens avec des visions du prisme différent. » | Les valeurs permettent de rassembler des personnes avec des visions du monde différentes | [E2] |
| 14 | « Et puis ce n'est pas les valeurs développées au début puisqu'il n'y a que des nouveaux. » | Les valeurs développées par les nouveaux ne sont pas celles du départ | [E4] |
| 15 | « Je pense que l'entreprise fait peur au nouveau. » | Sentiment de crainte à l'arrivée dans l'entreprise | [E5] |
| 16 | « Mais c'est la première fois qu'au bout de 4 mois tu as encore des sentiments d'impuissance et de non connaissance. » | Sentiment d'impuissance et de non connaissance après l'arrivée | [E5] |
| 17 | « C'est, on sent que la communication à du mal à se faire et que chacun défend un peu son boulot et son service, et qu'il y a un manque d'échanges et de communications entre les différents services. » | Chaque collaborateur défend son travail et son service | [E1] |
| 18 | « Maintenant c'est sûr que les anciens, ceux qui sont là depuis maintenant 3 ou 4 ans, il y a l'histoire de la société qui fait que ce qu'on a vécu certaines choses, et on est plutôt soudés, ou pas d'ailleurs, mais finalement... » | La cohésion est plus forte entre les anciens collaborateurs | [E1] |
| 19 | « Et puis j'ai eu la chance de tomber dans une entreprise qui grandit et la voir évoluer, et faire partie de ces évolutions et apprendre énormément. » | Sentiment que participer à l'évolution de l'entreprise est une opportunité | [E1] |
| 20 | « Et forcément, il y a moins d'affectif et donc moins d'envie d'aider l'autre. » | La diminution d'affect entraîne une diminution de solidarité | [E1] |

| | | | |
|----|--|--|------|
| 21 | <i>« Oui, après ça se gère et chacun le gère différemment. Il y en a qui vont être boostés par ce stress et d'autres qui vont être freinés »</i> | une même situation est géré différemment par chaque personne | [E1] |
| 22 | <i>« D'en reparler permet de se rendre compte que finalement c'était pas vécu comme ça aurait du être. Cela permet de revenir sur un instant négatif ou positif. »</i> | Certains évènements ne sont pas interprétés comme il le faudrait | [E1] |
| 23 | <i>« C'est vrai qu'i y a des gens qui vont être très affecté par les choses qui se passent mal et ne seront pas capables de faire la part des choses. »</i> | Certains collaborateurs ne sont pas capables de faire la part des choses | [E1] |
| 24 | <i>La manière de fonctionner sans filtre du patron. Lorsqu'il est là l'ambiance est plus tendue. Les gens en ont peur.</i> | La présence d'une personne peut influencer l'ambiance et les émotions au travail | [E2] |
| 25 | <i>« C'est bien parce que tu vois...tu es heureux et fier d'être impliqué dans l'évolution de la société parce que tu as l'impression que tu y contribues. »</i> | Fierté d'appartenir à une société qui évolue | [E3] |
| 26 | <i>« Je partage ces valeurs avec les anciens. Parce qu'on se côtoie depuis plus longtemps donc forcément ça crée des liens. »</i> | Il existe des valeurs que seuls les anciens partagent | [E4] |
| 27 | <i>« Il y a des personnes qui ont plus de charisme. Et quand elles sont joyeuses cela va se propager et quand elles sont moins joyeuses cela se propage aussi. »</i> | Propagation de l'émotion dépend du charisme de la personne | [E1] |
| 28 | <i>« J'étais apprenti et c'est pour ça qu'aujourd'hui je comprends xxx parce que j'étais à sa place et je sais ce qu'on attend en tant que jeune. »</i> | Se mettre à la place des gens permet de comprendre leurs attentes | [E4] |

2.3.1.3. Données récoltées grâce aux observations

Intégrés au service RH, nous avons pu relever des éléments tout au long de notre immersion dans la société.

Nous avons été à plusieurs reprises confrontés à des collaborateurs désorientés, et en manque d'informations. A titre d'exemple, le déménagement a suscité de nombreuses craintes car il n'y avait pas de date fixée, ce qui empêchait les collaborateurs de s'y préparer, d'anticiper le transfert de leurs affaires personnelles. Très peu d'informations leur ont été fournies sur la manière dont les locaux allaient être organisés, ce qui les empêchait de se projeter. Ce manque d'informations a finalement pesé sur l'ambiance générale de l'entreprise, et a renforcé les tensions et les appréhensions.

Nous avons constaté que dans un grand nombre de cas, les tensions rapportées au niveau du service RH émanait d'un manque de compréhension entre les collaborateurs. Chacun à son niveau, défend son service et se montre sévère envers les autres. C'est le cas par exemple des opérateurs de production qui ont pu dire que les personnes qui travaillent derrière un ordinateur « *ne travaillent pas vraiment* ».

Enfin, nous avons relevé que la rémunération accordée aux nouveaux arrivants a suscité des réactions de la part des anciens collaborateurs. Plusieurs collaborateurs ont été embauchés à des salaires égaux, ou supérieurs, à ceux des collaborateurs dont l'ancienneté est plus grande. Ce fait a été considéré comme une situation injuste par les anciens, qui se sont sentis lésés. En réaction, certains se sont repliés sur eux-mêmes ou se sont montrés plus critiques à l'égard des nouvelles pratiques instaurées.

2.3.2. Analyse des données

L'analyse de nos données nous a permis de les distinguer selon trois catégories : celles faisant référence aux émotions exprimées par les collaborateurs (2.3.2.1), les données liées à la gestion des émotions (2.3.2.2), et enfin celles se rapportant à la source des émotions des collaborateurs (2.3.2.3.). Chacune de ces parties sera découpée de la manière suivante : un examen des données, et une mise en relation de ces données avec la théorie.

2.3.2.1. Les émotions exprimées par les collaborateurs

2.3.2.1.1. *Examen des données*

Si nous avons tendance à distinguer les anciens des nouveaux collaborateurs, il semble important de noter qu'ils expriment en réalité le même type de sentiments et d'impressions, bien que l'origine de ces états affectifs soient différents. L'ensemble des collaborateurs semble donc impacté par le changement, et la nécessité de s'adapter, d'apprendre et de se remettre en question. Enfin, nous avons relevé que les états affectifs influencent le comportement des collaborateurs. Plusieurs ont relevé la tendance de certains collaborateurs à se replier sur eux-mêmes afin de se protéger.

Dans notre étude nous avons noté la prévalence de deux émotions : la peur (sentiments de crainte, de non connaissance, de perdre des habitudes) et la joie (fierté, gratitude, engouement). Une troisième émotion, la colère, est apparue plus distinctement lors des groupes de travail durant lesquels un certains nombres de frustration ont été évoquées.

2.3.2.1.2. *Mise en relation des données avec la théorie*

Ces données peuvent être mis en relation avec les différents modèles circumplexe étudiés. La colère et la peur se situent sur des axes à inclinaison négative, tandis que la joie relève d'une inclinaison positive. Si nous nous référons à la structuration de l'affect selon Watson et Tellegen (1985), les émotions précitées se situent sur le cercle au niveau des points « nerveux » et « exalté ». La proximité avec le point dénommé nerveux est caractérisée par un affect négatif élevé et la présence d'un affect positif (croisement de l'axe affect positif en son milieu). Le point exalté se définit par son affect positif élevé et le positionnement sur l'axe affect négatif en son milieu.

Il est intéressant de constater qu'une personne étant à la fois joyeuse et en colère (il est en effet possible de ressentir plusieurs émotions face à un évènements donné), se situerait à l'intersection entre les droites passant par les points « nerveux » et « exalté ». En d'autres termes, son état affectif se situerait au centre du cercle.

La confrontation des émotions avec la structure de Thayer (1989) nous indique que la colère, la peur et la joie sont révélatrices de tension et d'énergie. Ce point théorique coïncide avec les

observations faites au sein de l'entreprise : les collaborateurs font preuve d'une grande énergie malgré les tensions apparentes. Les émotions recensées sont donc en alignement avec le comportement observé des collaborateurs.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de distinguer différentes sources d'émotions. Généralement, les causes évoquées par les collaborateurs étaient le changement et le comportement des collègues. Cela s'inscrit dans les résultats des recherches effectuées par Basch et Fischer (2000), et Antonacopoulou et Gabriel (2001). De plus, nous avons pu constater que les émotions des collaborateurs étaient le plus souvent liées à des événements ou des situations précises. Ainsi, le déménagement, l'octroi d'une rémunération élevée aux nouveaux arrivants, ou encore l'absence de processus d'intégration le jour de l'arrivée étaient cités parmi les motifs principaux à l'origine des émotions de peur et/ou de joie. Ceci nous a rappelé la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996)⁵³.

2.3.2.2. La gestion des émotions par les collaborateurs

2.3.2.2.1. *Examen des données*

D'après les collaborateurs interviewés, « *certaines gèrent les situations auxquelles ils sont confrontés mieux que d'autres* », et « *certaines sont capables de faire la part des choses d'autre non* ». En définitive, chaque personne gère une même situation différemment. Lors d'un entretien, un collaborateur a souligné la nécessité de revenir sur un événement passé pour se rendre compte qu'il aurait pu être vécu différemment : « *D'en reparler permet de se rendre compte que finalement c'était pas vécu comme ça aurait du être. Cela permet de revenir sur un instant négatif ou positif* ».

Les entretiens ont fait émerger l'un des facteurs expliquant que face à une même situation, les collaborateurs ont des réactions différentes. Il apparaît que les aptitudes de certains collaborateurs à contrôler leurs émotions et à comprendre celles des autres ne sont pas négligeables. Certains participants ont dit ne pas être affectés si un/une collègue ne ressent pas la même chose, ou a un point de vue différent sur une situation identique. Les données

⁵³ DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

recueillies nous permettent d'affirmer que « *gérer une situation* » ou « *prendre du recul* » est une capacité inhérente à certaines personnes. Il en est de même pour ce qui est de se mettre à la place de quelqu'un d'autre.

Enfin, nous soulignons que les émotions se propagent, et ce d'autant plus lorsque la personne qui en est à l'origine est charismatique.

Il a été mentionné à plusieurs reprises que le fait de se mettre à la place des autres permet de comprendre leurs attentes. Il apparaît que ceci est d'autant plus facile lorsque le collaborateur a partagé une situation semblable à l'un de ses collègues : « *J'étais apprenti et c'est pour ça qu'aujourd'hui je comprends xxx, parce que j'étais à sa place et je sais ce qu'on attend en tant que jeune* ».

S'agissant plus spécifiquement des oppositions d'idées entre collègues, un collaborateur a dit « *C'est tes collègues de travail donc il ne faut pas non plus être mal parce que les gens ne ressentent pas la même chose ou ne pense pas de la même manière* ». Interpréter strictement, cette affirmation semble être en réalité une obligation, ou un impératif. Il s'agit en tout cas d'accepter que tout le monde ne peut pas avoir le même avis.

Enfin, il est apparu que les émotions n'ont pas le même impact selon les personnes qui les expriment. Ainsi il y a parmi les collaborateurs des personnes dont le charisme important va entraîner une propagation des émotions plus grande. Un collaborateur nous a ainsi dit : « *Il y a des personnes qui ont plus de charisme. Et quand elles sont joyeuses cela va se propager et quand elles sont moins joyeuses cela se propage aussi* ».

2.3.2.2.2. *Mise en relation des données avec la théorie*

Nous n'avions pas *a priori* prévu d'intégrer une variable relative aux compétences émotionnelles. Cependant, elle s'est imposée comme un élément déterminant lors des entretiens.

Les données recueillies nous ont permis de lister des comportements ou des aptitudes : capacité de résistance au stress, capacité d'adaptation au changement, empathie, écoute,

confiance en soi. Ces notions se rapprochent fortement de la notion de compétences émotionnelles de Voronov et Weber⁵⁴.

Dans la littérature les compétences émotionnelles se distinguent de la notion d'intelligence émotionnelle. L'analyse de nos données nous conduit à opérer une distinction entre les personnes possédant des aptitudes leur permettant, par exemple, de se mettre à la place de l'autre (compétence émotionnelle), et les personnes capables de prendre du recul face à un événement donné. La théorie associe cette deuxième capacité à la notion d'intelligence émotionnelle. En effet, les émotions étant des réactions quasi instinctives à une situation, le fait de pouvoir prendre du recul signifie savoir contrôler cette réaction, et éventuellement la modifier. Cette intelligence implique notamment l'utilisation de certaines compétences émotionnelles telles que la résistance au stress.

Nous notons que les personnes dotées de compétences émotionnelles ne savent pas nécessairement faire preuve d'intelligence émotionnelle. En effet, une personne peut posséder des compétences, qui une fois mobilisées, conduisent uniquement à réguler ses propres émotions. Or comme le souligne Cary Cherniss (2010), l'intelligence émotionnelle se rapporte également aux émotions des autres.

Par ailleurs, nos résultats nous conduisent à penser que les personnes pourvues de compétences émotionnelles sont également des personnalités appréciées, et reconnues dans une organisation. Ce sont en général des individus qui inspirent les collaborateurs et sont respectées. Cet aspect rejoint les résultats de Voronov et Weber selon lesquels les compétences émotionnelles se rapportent à la capacité d'un individu à s'adapter précisément à l'environnement de travail dans lequel il se trouve. Elles sont donc liées à un rôle particulier et facilite l'intégration. Nous avons en effet constaté que les personnes désignées par ces qualités semblaient bien intégrées, appréciées et respectées.

Ces corrélations avec la théorie sont à aborder avec prudence. En effet, un grand nombre de données sont intimement liées à la vision du monde de chacun. Ainsi, la question de savoir si une personne sait ou non prendre du recul, est ou non empathique dépendra assurément de la définition de chacun.

⁵⁴ VORONOV Maxim, WEBER Klaus. 2016. The heart of institutions : Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*. vol 41. 456-478.

2.3.2.3. La source des émotions des collaborateurs

2.3.2.3.1. *Examen des données*

L'analyse des entretiens des collaborateurs présents avant septembre 2017 nous apprend qu'il existe des valeurs que les anciens partagent et que la cohésion entre les anciens est plus forte : « *Je partage ces valeurs avec les anciens. Parce qu'on se côtoie depuis plus longtemps donc forcément ça crée des liens* ». Tous les collaborateurs ont exprimé l'idée selon laquelle il est difficile de travailler avec des collaborateurs qui n'ont pas les mêmes valeurs. Il ressort de l'ensemble des entretiens, mais d'une façon plus critique chez les anciens, que les valeurs des nouveaux ne sont pas celles de départ. Ceci aboutit à la création d'une distance entre les anciens et les nouveaux collaborateurs. Plus précisément, les collaborateurs les plus anciens adoptent une attitude de repli sur soi et ont souvent une lecture injuste de la situation.

Toutes les personnes interviewées ont indiqué que les valeurs créent une communauté de travail à laquelle les collaborateurs adhèrent. Selon l'un d'eux, « *les valeurs sont des règles non écrites qui facilitent les relations de travail, et supprime les barrières* ». Ils concluent de manière quasiment unanime que le partage de valeurs au sein d'une entreprise permet de rassembler des personnes avec des visions du monde différentes.

D'après les collaborateurs, l'intensité des émotions et le degré d'engagement diffèrent d'une personne à une autre. L'un des collaborateurs interviewés a précisé qu'« *un même sentiment peut avoir des intensités différentes* ». Il a également été relevé que chaque collaborateur a sa raison d'être attachée à l'entreprise, mais que la faculté de savoir porter des valeurs différentes des siennes augmente la probabilité de pouvoir s'attacher à l'entreprise.

2.3.2.3.2. *Mise en relation des données avec la théorie*

Le produit de nos recherches indique que les collaborateurs les plus anciens ont le sentiment que les valeurs fondatrices de l'entreprise sont remises en cause. A ce titre, ils adoptent une attitude de repli sur soi. La remise en cause de schémas connus implique donc une réaction. Nous pouvons par ailleurs aller plus loin en précisant que la réaction est de type affective (peur caractérisée par un repli sur soi).

Pasquier et Valéau⁵⁵ indiquent que le comportement de repli sur soi conduit à la création d'une implication calculée induite par une émotion dite négative telle que l'anxiété. Ce qui est ici qualifiée d'implication calculée se réfère à l'engagement continu de Allen et Meyer. Selon ces derniers, l'engagement continu se caractérise par le besoin de rester au regard du coût que pourrait engendrer le départ de l'organisation. Ainsi, nous pouvons déduire que les émotions dites négatives ressenties par les anciens collaborateurs conduisent au passage d'un engagement affectif (attachement aux valeurs) à un engagement continu. Le degré d'engagement est donc modifié par les émotions ressenties.

Cependant, nos résultats s'éloignent de la conclusion apportée par Herbach⁵⁶ qui indique que l'implication affective générerait des émotions positives alors que l'implication calculée générerait des émotions négatives. En effet, d'après nous un attachement aux valeurs solide, et donc un engagement affectif prononcé, génèrent également des émotions négatives lorsque ce sont justement ces valeurs qui sont en cause.

L'ensemble de nos données rejoint également les conclusions de Kanter (1968) et Buchanan (1974), cités par Allen et Meyer⁵⁷. Selon ces derniers, l'attachement aux valeurs de l'organisation est à l'origine de l'implication affective.

Une étude plus approfondie de l'analyse des données nous permet de présenter deux résultats principaux, que nous vous proposons de découvrir dans la dernière partie de ce mémoire.

⁵⁵ PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

⁵⁶ Cité par : PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

⁵⁷ ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. vol 63.1-18.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Afin de mener à bien cette étude, nous vous présenterons les principaux résultats de notre recherche (3.1.). Ces derniers seront tempérés par une critique (3.2.), et enrichis par les perspectives de recherche (3.3.). Enfin nous vous proposerons de prolonger notre réflexion par une discussion (3.4.).

3.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Notre étude nous a permis d'obtenir les deux résultats suivants : les valeurs sont l'une des sources des émotions en phase de changement (3.1.1.), et les émotions ont un impact sur l'engagement affectif (3.1.2.).

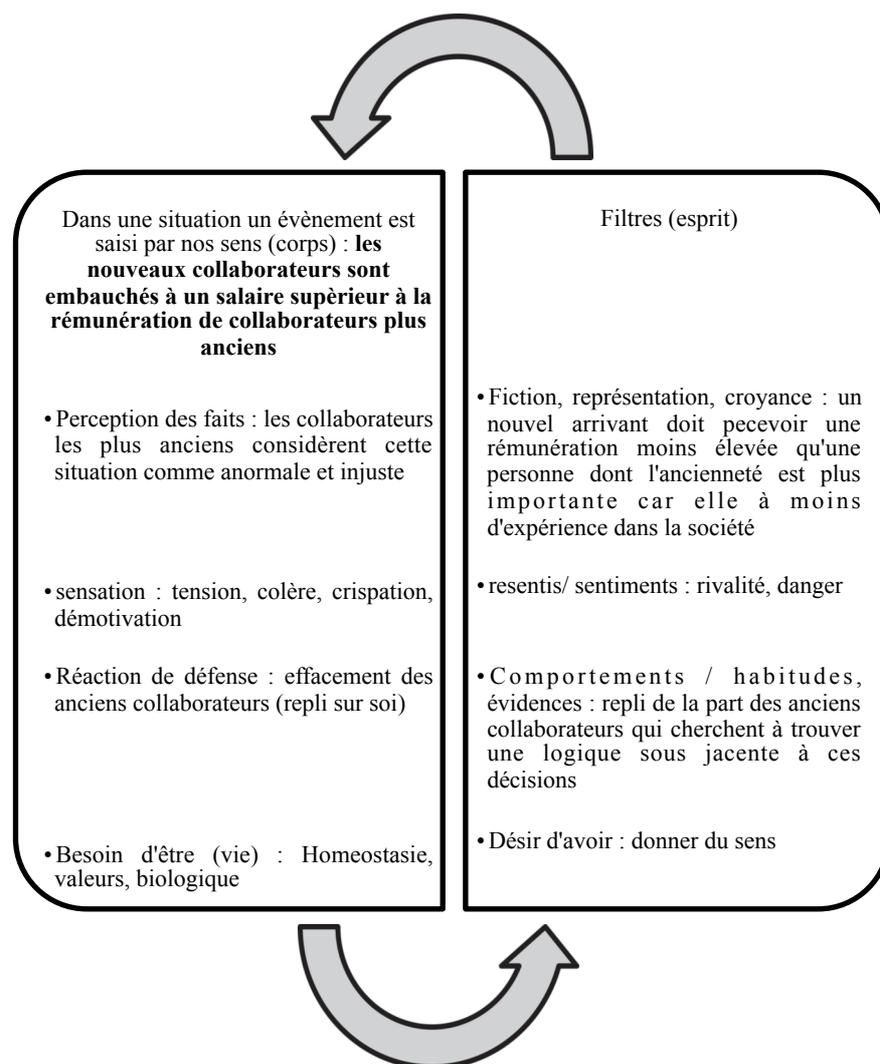
3.1.1. Résultat 1 : Les valeurs sont l'une des sources des émotions des collaborateurs lorsque l'entreprise est soumise à des changements

L'analyse des données récoltées nous permet de conclure que dans le contexte d'une entreprise en transformation, les réactions des collaborateurs qui peuvent être observées sont *notamment* liées aux valeurs de l'entreprise. Ces réactions ont plusieurs caractéristiques. Elles sont tout d'abord liées à des événements spécifiques : déménagement, arrivée de nouveaux collaborateurs, octroi d'une rémunération plus élevée aux nouveaux arrivants, arrivée de nouvelles personnes amenées à manger, départ de certains collaborateurs, visite des investisseurs en vue de l'induction en bourse, etc. Les réactions sont la plus part du temps brèves et surviennent immédiatement après l'événement puis disparaissent, ou se transforment. Les réactions résultent des interprétations de chacun et sont distinctes d'un individu à un autre, bien que les circonstances de l'événement soit les mêmes pour tous. En somme, ces réactions peuvent être qualifiées d'émotions pour toutes les raisons que nous venons de citer. Si nous allons plus loin, nous constatons que tous ces événements sont en réalité interprétés à la lumière des connaissances et vérités donc chaque collaborateur dispose. Les collaborateurs les plus anciens ancrent leur réalité dans l'histoire de la société et en conséquence s'accroche aux valeurs fondatrices qui constituent pour eux l'âme de la société. Les événements précités bouleversent cette réalité, la modifie, voire l'invalide ou la font disparaître. Et c'est cet état de fait précisément qui provoque leurs réactions. Les valeurs

auxquelles était attachée la société lors de sa création sont remises en cause, et ne permettent pas de justifier les nouvelles décisions, ainsi que les événements actuels. Les collaborateurs les plus anciens se trouvent ainsi désorientés et ne peuvent se raccrocher à ce qu'ils ont connus pour justifier l'environnement dans lequel ils évoluent. Par ailleurs, la sensation d'être écartés d'une partie des décisions, ou encore l'idée selon laquelle « *avant c'était mieux* » favorise le repli sur soi et le sentiment que la disparition possible d'éléments connus est un danger.

Nous reprenons à titre d'exemple le cas des différences de rémunération accordées aux nouveaux collaborateurs en schématisant le processus de logique émotionnel.

Schéma de la logique émotionnelle concernant le cas des rémunérations :



Ce schéma nous indique que, ce n'est pas l'arrivée de nouveaux collaborateurs en soi qui provoquent des réactions émotionnelles, mais le fait que ces nouveaux collaborateurs puissent obtenir une situation plus avantageuse concernant leur rémunération dès leur arrivée, alors que d'autres collaborateurs, dont l'ancienneté est plus importante gagnent moins, ou ont attendu quelques années avant de percevoir un niveau de rémunération égal.

Nous constatons que l'évaluation de l'arrivée des nouveaux collaborateurs, et notamment l'attribution de rémunération plus importantes, touche en réalité aux croyances et donc possiblement aux valeurs fondatrices de l'entreprise. La croyance selon laquelle un nouveau collaborateur ne peut pas percevoir autant qu'un collègue dont l'ancienneté est plus importante peut être basée sur des valeurs de justice, d'équité, de reconnaissance, de cohérence, d'engagement. L'octroi d'une rémunération élevée à de nouveaux arrivants peut d'un certain point de vue signifier que la rémunération n'est pas une récompense face à un engagement de longue date, ni une marque de reconnaissance pour un effort important. Elle remet donc en question le discours qui a pu être mis en avant jusqu'alors.

Par ailleurs, des émotions peuvent apparaître lorsque les valeurs personnelles des collaborateurs sont divergentes avec celles de l'entreprise. Les collaborateurs dont les valeurs personnelles ne sont plus en phase avec les valeurs de l'entreprise seront davantage impactés par le changement. En effet, pour tout individu évoluer dans un environnement qui ne correspond pas à ses valeurs est épuisant car il nécessite d'agir contre son identité. Si certaines personnes sont capables de porter des valeurs différentes des leurs, d'autres se sentiront dans une situation délicate. D'ailleurs, lors de notre premier groupe de travail, certains collaborateurs ont évoqué la possibilité de quitter une entreprise lorsque celle-ci porte des valeurs opposées aux leurs, ou qui leur semble inconciliables. Il est intéressant de noter qu'en premier lieu, les collaborateurs ont évoqué les événements ou les faits qui leur ont déplu pour justifier une réaction émotionnelle, mais peu ont fait le rapport avec leurs valeurs personnelles. Souvent, la gêne était exprimée par le souvenir de l'émotion ressentie à un instant : « *j'avais peur d'aller au travail* », « *j'étais stressé* », « *lorsque j'ai appris cela je me suis mis en colère* », « *cette information m'a rempli de joie* », etc. Lorsque la question entre le lien et les émotions était posée, nous avons dû la reformuler en demandant par exemple si ces événements allaient à l'encontre de ce qu'ils défendent dans leur vie, ou de ce qu'ils souhaitent transmettre à leurs enfants.

Globalement, les personnes n'ont pas conscience de porter des valeurs, ou ne savent pas dire lesquelles, car les entreprises s'emparent rarement de ce sujet. Nous constatons que les notions d'éthique, ou de responsabilité sociale de l'entreprise, sont de plus en plus considérées comme des sujets sérieux, voire indispensables pour attirer la génération à venir travailler.

Nous concluons donc que notre première hypothèse « **Les valeurs sont l'une des sources des émotions des collaborateurs lorsque l'entreprise est soumise à de nombreux changements** » est validée. Plus généralement, nous suggérons de considérer que les émotions des collaborateurs peuvent trouver leurs sources dans les valeurs de l'entreprise à tout moment ; cela ne se limite pas à une phase de transformation ou de profonds changements organisationnels. Cependant, une phase de transition ou de transformation est favorable à l'expression de réaction émotionnelle. Par ailleurs, ce ne sont pas uniquement les valeurs de l'entreprise qui sont en cause, mais bien les valeurs d'un individu et les valeurs de l'entreprise qui se confrontent.

3.1.2. Résultat 2 : Les émotions ont un impact sur l'engagement affectif

Le sens donné aux évènements dépend notamment du vécu passé. De cette affirmation découle le fait qu'une émotion exprimée lors d'un évènement, a de forte chance de se réitérer si le même type d'évènements survient. C'est uniquement si l'individu en question a dans l'intervalle modifié son interprétation du premier évènement, qu'une émotion différente pourrait s'exprimer.

Le processus de remise en question est de prime abord interprétés comme un danger car il fragilise ce qui est tenu pour vrai, et ce qui fonde la réalité de chaque individu. Ceci se vérifie également dans le cadre du travail lorsque les règles établies, l'organisation, les relations hiérarchiques, et plus généralement les valeurs de l'entreprise sont reconsidérées. La première réaction est alors la peur, qui incite à fuir ou à se protéger. Ce réflexe initial va constituer l'empreinte de ces évènements, c'est à dire que ces évènements seront dans l'esprit des individus rattachés à l'émotion qu'ils auront ressenti. Une accumulation répétée de petits évènements interprétés de la même manière aura tendance à renforcer ces réactions qui pourront à terme devenir des croyances.

Nous avons remarqué que la croyance selon laquelle les « nouveaux » sont contre les « anciens », et les « anciens » n'accepteront jamais les « nouveaux » tend à faire disparaître complètement les valeurs existantes. Or les valeurs sont l'un des éléments composants l'engagement affectifs.

En somme, plus des émotions associées à la remise en question des valeurs de l'entreprise sont exprimées, plus le risque de faire disparaître les fondements de l'engagement affectif est grand. La logique du cerveau humain veut qu'en présence d'un danger, l'instinct qui prévaut soit la fuite ou le repli sur soi (constaté par exemple chez les anciens collaborateurs). L'individu passe d'une volonté de rester, à un besoin ou une obligation. En d'autres termes, un collaborateur dont les émotions signalent une situation inconfortable au travail, peut en réaction se replier sur lui même afin de s'extraire de la réalité. S'il perdure, ce repli sur soi conduit l'individu à se couper complètement de la réalité, et donc des transformations opérées dans l'entreprise. Il arrive un moment où les changements seront tels qu'il ne parviendra plus à les tenir hors de sa portée. Cette confrontation entre sa réalité qu'il a tenté de préserver et la réalité de l'entreprise conduit *in fine* à la confrontation entre les valeurs qu'il a tenté de maintenir et les valeurs nouvellement mises en avant. Son engagement ne peut de fait pas reposer sur des valeurs disparues. Néanmoins, il reste car le départ serait trop douloureux, ou impossible pour une question d'ordre financière, ou tout simplement car il souhaite rester loyal à l'entreprise. L'engagement n'est par définition plus affectif, mais continu ou normatif. L'origine de ce glissement d'un type d'engagement à un autre se trouve dans l'état affectif de départ : sentiment que la situation présente un danger, peur, colère.

La solution est également vérifiable si la conjoncture se traduit positivement pour un individu. Le besoin de rester peut se transformer en un désir de rester. Ainsi, certains collaborateurs vont davantage ressentir des émotions telle que l'excitation, l'engouement, et l'empressement, ou encore la fierté. Ce type d'émotions tend à favoriser l'envie de rester (engagement affectif) par rapport au besoin (engagement continu).

Nous pensons pouvoir dire que les émotions exprimées par un collaborateur vont inhiber, ou au contraire stimuler, l'engagement affectif qu'il éprouve pour l'entreprise dans laquelle il évolue. Nous concluons donc que la deuxième hypothèse de notre recherche : « **Les émotions des collaborateurs ont un impact sur l'engagement affectif qu'ils ont vis à vis de l'entreprise** », est confirmée.

3.2. CRITIQUE DE LA RECHERCHE

Nous tenons à nuancer nos propos en précisant que notre recherche est limitée notamment par le nombre de données analysées. En effet, le temps imparti ne nous a pas permis de réaliser plus de dix entretiens, et sur ses dix entretiens, seuls cinq ont fait l'objet d'une retranscription complète.

Par ailleurs, l'émotion et les valeurs sont par essence des éléments impalpable et donc incertain. Elles ont été soumises à notre interprétation ce dont il résulte que les résultats doivent être entendus comme notre lecture de la réalité.

De plus, la portée de notre étude ne peut pas être généralisée car les personnes ayant participées aux groupes de travail étaient volontaires. Elles étaient donc convaincues par le projet et engagée.

Concernant les entretiens, bien que relus et approuvés par les individus eux-mêmes, notre interprétation des *verbatim* extraits restent soumis à notre stricte vision du monde, à et notre compréhension. L'erreur consistant à attribuer une vérité incorrecte à une affirmation doit être considérée.

Enfin, nos résultats sont à nuancer par la fin prématurée de notre recherche. L'arrêt après la troisième session (sur quatre) ne nous permet pas de généraliser l'ensemble des résultats, mais nous donne tout de même matière à discussion.

3.3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES

Nous avons vu qu'un état affectif peut être placé sur un modèle circulaire. Ceci permet notamment dans une organisation de situer des individus, voire la population d'une entreprise. Nous nous demandons s'il est possible au sein d'une entreprise d'entreprendre des actions afin de faire varier l'état effectif sur l'un des axes du modèle circomplexe ? Il serait intéressant d'observer les variables stimulant l'avancée du point sur l'axe des affect positif vers son point le plus haut. Si la réponse à la question susvisée est positive, il serait opportun

de déterminer quelles actions concrètes en entreprises mettre en œuvre pour favoriser un état affectif positif élevé.

Il est ensuite apparu au fil de notre étude qu'il existe différentes compétences émotionnelles. Lors des entretiens, nous avons eu la sensation que la possession de ces compétences relevait du hasard. Certaines personnes les posséderaient, d'autres non. Nous nous demandons cependant si ces compétences peuvent être apprises, notamment dans le cadre de l'environnement de travail, par le biais de formation par exemple.

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la propension des personnes dotées de compétences émotionnelles à propager leurs émotions. Si nous avons affirmé que ces personnes ont un rayonnement émotionnel puissant, il serait intéressant de pouvoir confirmer le lien entre compétences émotionnelles et capacité à propager ses émotions.

3.4. DISCUSSION

Il nous semble que deux axes méritent une attention particulière de la part des managers, et plus généralement de la part des parties prenantes du monde du travail. Tout d'abord, nous vous proposons une réflexion sur la construction d'un système de valeurs par une démarche collaborative (3.4.1.). Dans un deuxième temps, nous vous inviterons à considérer l'intérêt de s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise dans la conduite du changement (3.4.2.).

3.4.1. Réflexion sur la construction d'un système de valeurs par une démarche collaborative

Nous tenons tout d'abord à souligner que l'intérêt d'une démarche collaborative (3.4.1.1.) n'est préservé que si un certain nombre de points sont pris en compte (3.4.1.2.).

3.4.1.1. L'intérêt d'une démarche collaborative

Une démarche collaborative, par définition, repose sur la participation active des collaborateurs à la résolution d'un problème. L'une des conséquences principales est que les

collaborateurs se sentent investis et écoutés. Ce type de projet permet notamment de répondre au sentiment de frustration né par exemple d'un manque d'information, ou d'un manque d'attention de la part des managers et de la direction.

Les groupes de travail rendent possible les échanges entre des collaborateurs qui ne sont pas en contact de manière habituelle. La richesse des informations repose en grande partie sur le partage de point de vue et les questions et réponses apportées par les collaborateurs. Il s'agit donc de favoriser un maximum la discussion. Nous avons observé que les échanges peuvent dans certains cas se poursuivre en dehors des réunions, et forme donc un sujet autour duquel les collaborateurs se retrouvent.

L'expérience que nous avons menée semble indiquer que la communication en groupe est un moyen efficace pour désamorcer, voire gérer des conflits. En effet, nous avons constaté que les échanges en groupes favorisent la création d'idée. Les collaborateurs plongés dans un conflit perçoivent plus facilement les idées émises par leurs collègues plutôt que par un manager, ceci à condition que les collaborateurs en question acceptent d'en parler. L'avantage d'un groupe permet justement de citer une problématique en exemple sans forcément désigner les personnes concernées. Par ailleurs, il arrive que les échanges conduisent à trouver des solutions à des problématiques alors que ceci n'était pas l'objet principal de la réunion.

Ceci nous amène à penser que, plus que l'objectif de création d'un système de valeurs, c'est la démarche en elle-même qui est bénéfique pour l'entreprise, et ses collaborateurs. Ce point a été confirmé lors des entretiens durant lesquels, par la réponse apportée par la majorité des participants à la question « *A ton avis, est-ce que le partage de valeurs pourrait finalement contribuer à faciliter les changements évoqués ?* ». L'un des collaborateurs pense que ce projet prouve que l'entreprise se soucie de l'avis de ces collaborateurs. Un autre a insisté sur le fait que ce sont surtout les participants qui bénéficieront du projet : « *Et je pense que les gens qui participent en retireront beaucoup plus que les gens qui vont devoir appliquer à la fin ces valeurs. Ça implique d'avoir une réflexion sur la société, sur l'entourage, sur la direction, sur pleins de choses, d'évènements d'ordre social. Et ça apporte beaucoup plus aux participants* ». En effet, en plus de permettre aux collaborateurs d'échanger sur des thèmes inhabituels, ils ont pu exprimer leurs ressentis, mais aussi échanger des informations de manière informelle. Nous avons observé que ces réunions étaient des temps qui permettent de récolter des informations nécessaires à la compréhension de certaines problématiques

existantes, ou encore des informations sur les activités de l'entreprise. A titre d'exemple, les réunions sur les valeurs ont souvent permis à certains d'obtenir des réponses de la part d'autres collaborateurs qui sont plus proches de la direction.

Nous invitons donc les entreprises à considérer davantage l'intérêt de favoriser des temps d'échanges entre les collaborateurs. Ceci suppose que les dirigeants permettent que ces discussions se réalisent sans eux, afin de libérer la parole. Ce détachement n'est pas évident et implique l'acceptation que tout ne soit pas contrôlé, et en particulier la parole des collaborateurs. Les remarques quelles qu'elles soient ne sont pas toujours évidentes à accepter, et il est difficile d'être remis en cause. Stimulant et rassurant, ces temps de dialogue peuvent soutenir les collaborateurs dans une phase de transition, à condition que quelques règles soient respectées.

3.4.1.2. Les points à prendre en compte lors de l'élaboration d'une telle démarche

Le choix d'une démarche collaborative pour la réalisation d'un projet ne doit pas être pris à la légère. Ce que nous appelons l'intelligence collective repose notamment sur la bienveillance, la confiance et le respect. Il est donc nécessaire dans tout projet collaboratif d'établir un cadre clair avec des règles. Ainsi, lors de chaque réunion, nous avons rappelé quelques règles simples mais nécessaires (ne pas couper la parole, éviter tout jugement, ne pas nommer directement une personne par son prénom, ne pas adopter dans la mesure du possible une position moralisatrice sur les événements passés ou présents). Il importe que la personne responsable et qui anime la réunion soit vigilante et face respecter ces règles.

Dans notre cas, la première réunion a été sur ce point particulièrement difficile à mener car les participants ont profité de ce moment pour se décharger de leur mécontentement et de leur frustration, plutôt que d'échanger sur le thème principal de cette réunion qui était : aborder le thème des valeurs, partager les expériences, comprendre les attentes des collaborateurs. Cependant, cette étape s'est avérée nécessaire afin de pouvoir aborder ensuite le véritable sujet. Il a également permis de créer un climat de confiance. La confiance est d'ailleurs un élément essentiel, et nous n'avons pas hésité à rappeler que nous n'étions pas mandatés par les dirigeants pour effectuer un rapport de ce qui était dit et que la confidentialité serait respectée. Il est important que cette règle soit également respectée par les participants.

Les règles comprises et acceptées ne suffisent pas à garantir la réussite d'un exercice en groupe. En ce qui concerne plus particulièrement le sujet des valeurs, nous nous sommes aperçus qu'il est essentiel que les deux générations (anciens et nouveaux collaborateurs) soient présentes. Nous avons lors de la première réunion laissée la constitution des groupes libres, afin de ne pas créer de contrainte et de favoriser la participation du plus grand nombre. Les débats se sont cependant avérés moins fructueux que lors des groupes suivants pour lesquels nous avons organisé la constitution des groupes.

Enfin, et c'est un point de vigilance fondamental, un projet de construction d'un système de valeurs doit être soutenu par la direction. Notre projet a été soutenu dès le départ par le Directeur Général Délégué. Cependant, nous n'avons aucune certitude quant au soutien apporté à ce projet par le Président. Nous n'avons pas eu la chance de mener ce projet à terme, mais il nous semble que l'absence de prise de position claire de la part du Président à ce sujet, par une communication via la newsletter par exemple, tendait à peser sur la concrétisation et la réussite du projet.

Un projet sur les valeurs peut être une véritable opportunité mais peut également causer de véritables dégâts s'il n'est pas soutenu. En effet, ce type de projets suscite des attentes, voire de l'espoir, et l'arrêt soudain du projet risque de créer davantage de déception et de frustration. Un collaborateur nous a confié lors de son entretien « *Ce ne sera que utile si la direction générale s'implique à 200%. Et autant je pense que le DG en est convaincu, autant le Président... parce que ce n'est pas le DG qu'on attend au tournant. Car tout l'enjeu est de coacher le Président. Il ne faut pas en faire de trop pour susciter beaucoup d'attente et ensuite avoir beaucoup de déception. Il faut s'assurer que le suivi est là. Alors j'y crois sinon c'est du suicide* ». Ce point nous semble, plus que tous les autres, être le point clé d'une démarche fructueuse.

En définitive cette recherche nous conduit à conseiller à tout manager désirant porter un projet en lien avec les valeurs de l'entreprise de le réaliser en étroite collaboration avec la direction, tout en veillant à respecter la confidentialité des échanges entre les collaborateurs. Il peut d'ailleurs s'avérer utile que ce type de projet soit porté par un organisme externe à l'entreprise.

3.4.2. De l'intérêt de s'appuyer sur les valeurs en phase de changement

Notre recherche nous suggère qu'un travail sur les valeurs de l'entreprise lorsque celle-ci est dans une phase de transition peut s'avérer profitable. Un tel projet permet en premier lieu de rassembler les anciens et les nouveaux collaborateurs. Les anciens collaborateurs seront d'autant plus impliqués dans le projet s'ils ont la conviction que ce qui a été créé jusqu'alors n'est pas oublié et constitue des bases solides. S'agissant des nouveaux arrivants, ils se sentiront davantage concernés s'ils connaissent l'histoire de la société. Ils comprendront également plus facilement certains éléments et certaines réactions. La détermination des valeurs de l'entreprise en collaboration avec les anciens et les nouveaux favorisera donc un engagement commun.

Lors d'une phase de croissance impliquant de nombreuses transformations telle qu'un déménagement ou une introduction en bourse, nous conseillons à la direction et aux managers de prendre en considération la culture héritée du temps de la création de l'entreprise. Nous entendons par « prendre en considération » : la connaître, la comprendre et la faire vivre. Le partage entre les anciens et les nouveaux collaborateurs semble à ce stade un point essentiel à la création d'une unité. Cette mutualisation est notamment favorisée par la mise en place de groupe de travail. Plus généralement, nous pensons que les valeurs sont un élément capital du patrimoine de l'entreprise. Cette richesse immatérielle, tantôt exploitée à des fins marketing par certaines entreprises, peut s'avérer être un véritable levier pour rassembler les collaborateurs, et notamment susciter leur engagement dans une phase de changement. Il faut pour cela dépasser l'idée selon laquelle les valeurs ne sont que des principes de conduite destinés à enfermer les collaborateurs dans des attitudes et des agissements afin de donner l'illusion d'une entreprise « humaine ».

Par ailleurs, nous considérons qu'il est essentiel d'apprécier les émotions comme un facteur sur lequel il est possible d'agir au travers notamment des événements qui se déroulent au travail. Nous sommes loin de suggérer aux managers de demander aux collaborateurs d'effectuer un travail émotionnel, qui signifie que seules les émotions considérées comme acceptables par l'entreprise doivent être exprimées. En conséquence, les émotions réellement éprouvées mais non conformes doivent être modifiées ou réprimées. Nous pensons que les émotions ne doivent pas être cachées, mais encouragées. Elles pourront alors être prises

comme autant d'indices par les managers dans la réalisation de leur mission d'accompagnement des collaborateurs.

Si les deux premières suggestions sont suivies (considérer les valeurs et les émotions comme de véritable instrument), la construction d'un système de valeurs, dans son processus permettra de faire un état de l'engagement émotionnel des collaborateurs. Le projet visant à susciter l'engagement affectif de l'ensemble des collaborateurs passe donc par l'expression et le partage des émotions.

Nous pensons que les groupes de travail sont des moments privilégiés durant lesquels les expériences peuvent être partagées, et les collaborateurs sont invités à se mettre à la place des autres. Cette aptitude ou compétence émotionnelle, naturelle chez certains, doit être encouragée chez les autres. Nous avons compris que le succès du projet dépendait grandement de la manière dont il allait être investi par les collaborateurs. A ce titre, il peut être utile d'identifier les personnes disposant de compétences émotionnelles. Dans le cas où il serait confirmé que ces personnes disposent d'un rayonnement émotionnel puissant, leur réaction au projet influera rapidement sur celles des collègues. L'engagement de ces personnes dans la construction d'un système de valeurs, renforcera la probabilité de réussite du projet, notamment car elles seront capables de porter ces valeurs et des les transmettre.

Finalement, nous attirons l'attention des personnes désireuses de s'emparer du sujet aussi passionnant que délicat des valeurs et des émotions au travail : faire émerger un système de valeurs c'est également formaliser un certains nombre d'éléments, qui pourraient causer le départ de certains collaborateurs. En effet, les personnes dont les valeurs sont compatibles avec celles de l'entreprise, ainsi que les personnes capables d'évoluer en ce sens resteront. Par contre pour les autres, le désengagement progressif pourrait se transformer en départ.

CONCLUSION

Les valeurs, comme toute chose, ne correspondent qu'à la réalité d'un moment. Elles ne sauraient dans le cas d'une entreprise être immuables. Cette relativité dans le temps se confronte à la nécessité de toute organisation de fournir une stabilité rassurante aux parties engagées (collaborateurs, investisseurs, etc). Dans le cas d'une entreprise en forte croissance, de nombreux changements ont lieu. Les plus marquants sont physiques et visibles (déménagement, accroissement du nombre de collaborateurs, etc.), d'autres sont inapparents. Une organisation est tentée de ne prendre en considération, et donc d'anticiper, que les conséquences de ces modifications physiques. Pourtant, nous soutenons que les éléments imperceptibles sont des éléments qui doivent être pris en compte lorsque qu'une entreprise est en transformation. Il s'agit notamment des valeurs et des émotions. Les valeurs, pilier de toute organisation, maintiennent et justifient la vision du monde de l'entreprise. Toute modification entraîne donc un bouleversement notable qu'il est nécessaire de prévenir. Les émotions ne sont pas évidentes à déceler, et leur source est incertaine, mais elles constituent un marqueur important pour évaluer la position des collaborateurs face au changement. Face à ces découvertes, nous nous réjouissons des futures recherches qui pourront être menées

« Change is fundamentally about feelings. Companies that want their workers to contribute with their heads and their hearts have to accept that emotions are central to the new management style...the most successful change programs reveal that large organizations connect with their people most directly through values – and that values, ultimately, are about beliefs and feelings (Duck, 1993, p. 113). »⁵⁸

⁵⁸ROY & JANET. December 2009. Organizational culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. Vol. 9. 435–457.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES ELECTRONIQUES :

ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. vol 63.1-18.

ALLEN Natalie J., MEYER John P.. 1991. A three component conceptualization of affective commitment. *Human Resource Management Review*. vol 1.61-89.

AMOS Elizabeth A., WEATHINGTON Bart L.. 2008. An Analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*. vol 6. 615-631.

ANTONACOPOULOU Elena P., GABRIEL Yiannis. 2001. Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*. vol 14. 435-451. DOI: 10.1108/EUM0000000005874.

BRIEF Arthur P., WEISS Howard M.. 2002. Organizational behavior : affect in the workplace. *Annual Review Psychology*. vol 53. 279-307.

CHERNISS Cary. 2010. Emotional Intelligence : Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*. vol. 3. 110-126.

GABRIEL Yiannis. July 1998. Psychoanalytic contributions to the study of the emotional life of organizations. *Administration & Society*. vol 30. 292-315.

MEGLINO Bruce M., RAVLIN Elizabeth C., ADKINS Cheryl L.. 1989. A work value approach to corporate culture : A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. vol. 3. 424-432.

MEYER John P., ALLEN Natalie.. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. vol 1. 61-89.

PASQUIER Daniel, VALEAU Patrick. 2011. Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*. tome 24. 5-36.

ROY & JANET. December 2009. Organizational culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. Vol. 9. 435-457.

SMOLLAN Roy K. 2006. Minds, Hearts and Deeds : Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*. vol 6. 143-158. DOI: 10.1080=14697010600725400.

SMOLLAN Roy K. December 2009. Organizational Culture, Change and Emotions : A Qualitative Study. *Journal of Change Management*. vol. 9. 435-457. DOI: 10.1080/14697010903360632.

TOUBIANA Madeline, GREENWOOD Royston, ZIETSMA Charlene. July 2017. Beyond Ethos : Outlining an Alternate Trajectory for Emotional Competence and Investment. *Academy of Management Review*. 551-556. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0223>.

VORONOV Maxim, WEBER Klaus. 2016. The heart of institutions : Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*. vol 41. 456-478.

VORONOV Maxim, WEBER Klaus. July 2017. Emotional Competence, Institutional Ethos, and the Heart of Institutions. *Academy of management Review*. 556-560. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0522>.

DICTIONNAIRE :

2012. ROBERT Paul. *Le Petit Robert*, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Petit Robert.

DICTIONNAIRE EN LIGNE :

2018. *Dictionnaire de l'Académie Française en ligne*, 8^{ème} édition. Repéré à : <https://academie.atilf.fr>.

2018. *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à : <http://www.larousse.fr>.

LIVRE :

DELOBBE Nathalie, HERRBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim. 2005. *Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.

LIVRES ELECTRONIQUES :

THEVENET Maurice. Novembre 2015. *La culture d'entreprise, Que sais-je*. 7^{ème} édition. Repéré à <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.

WELLHOFF Thierry. 2001. *Les valeurs Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*. Eyrolles éditions d'organisation. Repéré à <http://unistra.scholarvox.com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/>.