

Université de Montréal

**LES RÉACTIONS AFFECTIVES À UN ÉVÈNEMENT CORPORATIF ET
LES ATTITUDES AU TRAVAIL**

Par Marie-Elen Dubé

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Février, 2014

© Marie-Elen Dubé, 2014

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Mémoire intitulé :

Les réactions affectives à un évènement corporatif et les attitudes au travail

Présenté par :
Marie-Elen Dubé

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Vincent Rousseau
Président-rapporteur

Victor Haines
Directeur de recherche

Denis Morin
Membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à vérifier l'impact des réactions affectives à un évènement corporatif sur les attitudes des employés d'une institution financière à l'égard de l'organisation et d'un changement organisationnel. Plus précisément, nous tenons à déterminer si les réactions affectives positives ou négatives des employés à l'évènement corporatif auquel ils ont assisté améliorent ou diminuent leur engagement organisationnel affectif, leur désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et leur satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel.

Basée sur les données recueillies à l'aide d'un sondage électronique à trois moments distincts, notre étude longitudinale confirme certaines de nos hypothèses. D'abord, les réactions affectives positives à l'évènement corporatif sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et à la satisfaction anticipée à l'égard de ce changement quelques jours après l'évènement corporatif alors que les réactions négatives ont l'effet contraire. Les résultats révèlent que les réactions affectives à l'évènement corporatif n'influencent pas les attitudes des employés plus d'une semaine après l'évènement à l'exception des réactions affectives positives qui améliorent leur désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel.

Mots-clés : *états affectifs, réactions affectives, changement organisationnel, évènement corporatif, engagement organisationnel affectif, collaboration, satisfaction*

ABSTRACT

This research aims to determine the impact of affective reactions related to a corporate event on the attitudes of employees of a financial institution with regards to the organization and the organizational change. Specifically, we wish to determine whether employees' positive or negative affective reactions to a corporate event enhance or diminish their affective organizational commitment, their desire to collaborate within the organizational change, and their expected satisfaction towards the organizational change.

Based on data collected through an electronic survey at three separate times, our longitudinal study confirms some of our assumptions. First, positive affective reactions to a corporate event enhance the desire to collaborate within the organizational change and anticipated satisfaction regarding this change a few days after the corporate event while negative reactions have the opposite effect. The results show that emotional reactions associated to the corporate event do not influence the attitudes of the employees one week after the event with the exception of positive affective reactions enhancing the desire to collaborate within the change.

Key words : affectives states, affective reactions, organizational change, corporate event, affective organizational commitment, collaboration, satisfaction

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	ii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
REMERCIEMENTS	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LES ÉTATS AFFECTIFS AU TRAVAIL	5
1.1 Les états affectifs au travail	5
1.1.1 L'affect, les humeurs et les émotions.....	5
1.1.2 Les conséquences des états affectifs en milieu de travail.....	10
1.1.2.1 Au niveau de l'organisation.....	10
1.1.2.2 Au niveau des individus.....	12
1.1.3 Des conséquences éphémères?.....	14
1.2 Les conditions qui influencent les états affectifs	16
1.2.1 Le leadership.....	16
1.2.2 Les interactions.....	21
1.2.3 Le plaisir au travail.....	23
1.2.4 Les comportements.....	24
1.2.5 L'environnement.....	26
1.3 Les interventions qui favorisent les états affectifs positifs au travail	28
1.3.1 Les études qui mesurent l'affect avant et après l'intervention.....	28
1.3.2 Les études qui mesurent les réactions affectives à un évènement.....	33
1.4 Problématique et question de recherche	35
1.4.1 Problématique.....	35
1.4.2 Question de recherche.....	37
CHAPITRE 2 : MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES	40
2.1 Modèle de recherche	40
2.1.1 Les réactions affectives à un évènement corporatif.....	41
2.1.2 L'engagement organisationnel affectif.....	45
2.1.3 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel.....	47
2.1.4 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel.....	48
2.1.5 Variable de contrôle.....	49
2.2 Hypothèses	49
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	65
3.1 Type de recherche	65
3.1.1 Multidisciplinaire.....	65
3.1.2 Explicative.....	66
3.1.3 Déductive.....	66
3.1.4 Quantitative.....	67
3.1.5 Longitudinale.....	67
3.2 Modèle opératoire	68
3.2.1 Les réactions affectives à un évènement corporatif.....	68
3.2.2 L'engagement organisationnel affectif.....	69

3.2.3 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel	70
3.2.4 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel	71
3.2.3 Variable de contrôle.....	72
3.3 Plan d'observation	73
3.3.1 Échantillonnage	74
3.3.2 Instrument de collecte de données	74
3.3.3 Méthode de collecte de données.....	77
3.3.4 Validité de la recherche	78
3.3.4.1 Validité interne	78
3.3.4.2 Validité externe	79
3.4 Plan d'analyse	80
3.4.1 Analyses descriptives	80
3.4.2 Analyses bivariées	80
3.4.3 Analyses multivariées	81
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	82
4.1 Résultats des analyses descriptives	82
4.1.1 L'engagement organisationnel affectif.....	82
4.1.2 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel	85
4.1.3 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel	87
4.1.4 Les états affectifs	89
4.1.5 Les réactions affectives à l'évènement corporatif.....	91
4.2 Résultats des analyses bivariées.....	92
4.3 Résultats des analyses multivariées.....	96
4.3.1 Modèle de mesure.....	96
4.3.2 Les analyses de régressions linéaires.....	103
4.3.3 Sommaire du modèle structurel.....	108
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	111
5.1 Synthèse de la démarche scientifique	111
5.2 Discussion des résultats de la recherche	113
5.2.1 Résultats dans l'ensemble	113
5.2.2 Résultats associés aux hypothèses	116
5.2.2.1 Hypothèses confirmées.....	116
5.2.2.2 Hypothèses infirmées	119
5.2.3 Résultats associés aux analyses supplémentaires	121
5.3 Les implications pour la recherche	122
5.4 Les implications pour la pratique.....	124
5.5 Les limites de notre étude et recherches futures	125
CONCLUSION	128
RÉFÉRENCES	132

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de recherche général	41
Figure 2 : Hypothèses 1 et 2	51
Figure 3 : Hypothèses 3 et 4	52
Figure 4 : Hypothèses 5 et 6	53
Figure 5 : Hypothèses 7 et 8	54
Figure 6 : Hypothèses 9 et 10.....	55
Figure 7 : Hypothèses 11 et 12.....	56
Figure 8 : Devis de recherche.....	76
Figure 9 : Modèle structurel	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les réactions affectives à un évènement corporatif.....	69
Tableau 2 : L'engagement organisationnel affectif.....	70
Tableau 3 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel.....	71
Tableau 4 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel	72
Tableau 5 : Les états affectifs positifs en général.....	73
Tableau 6 : L'engagement organisationnel affectif au temps 1.....	83
Tableau 7 : L'engagement organisationnel affectif au temps 2.....	84
Tableau 8 : L'engagement organisationnel affectif au temps 3.....	85
Tableau 9 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 1.....	86
Tableau 10 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 2.....	86
Tableau 11 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3.....	87
Tableau 12 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 1.....	88
Tableau 13 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 2.....	88
Tableau 14 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 3.....	89
Tableau 15 : Les états affectifs positifs au temps 1.....	90
Tableau 16 : Les états affectifs négatifs au temps 1.....	90
Tableau 17 : Les réactions affectives positives à l'évènement corporatif au temps 2.....	91
Tableau 18 : Les réactions affectives négatives à l'évènement corporatif au temps 2.....	92
Tableau 19 : Matrice de corrélations.....	95
Tableau 20 : Analyses factorielles confirmatoires.....	98
Tableau 21 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 1.....	99
Tableau 22 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 1.....	99
Tableau 23 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 1.....	100
Tableau 24 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 2.....	100
Tableau 25 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 2.....	101

Tableau 26 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 2	101
Tableau 27 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 3	102
Tableau 28 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3.....	102
Tableau 29 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 3	103
Tableau 30 : Tableau des analyses de régressions	106
Tableau 31 : Tableau des analyses de régressions supplémentaires	107

REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier mon directeur de recherche, Victor Haines qui m'a d'ailleurs guidé sur une longue période de temps. Merci pour votre disponibilité, pour vos encouragements et pour vos modifications constructives. Cela est fort apprécié.

Je souhaite également remercier le professeur Jamal Ben Mansour de l'UQTR qui nous a apporté une précieuse aide avec l'analyse des données, soit une section du travail sur laquelle nous avons travaillé très fort avant son arrivée. Nous sommes d'autant plus reconnaissants de sa contribution à ce mémoire puisqu'il nous a permis une analyse des résultats plus poussée en plus de nous apporter son expertise et sa perspective. Merci pour votre soutien et pour avoir pris le temps de répondre à plusieurs de mes requêtes.

Je tiens aussi à remercier les membres de mon jury, soit Vincent Rousseau ainsi que Denis Morin (UQAM). Merci pour vos remarques pertinentes et justes, pour votre intérêt envers mon travail et pour votre gentillesse dans le processus.

Merci à l'organisation qui a accepté de participer à mon étude. J'ai eu le privilège d'avoir un beau terrain de recherche avec un sujet peu étudié. Merci d'encourager la relève!

Finalement, et surtout, un énorme merci à mes parents. Ce fut certes un long parcours, mais vous m'avez toujours soutenu et encouragé. Cela est un cadeau inestimable. Je vous aime.

INTRODUCTION

Les organisations sont amenées à s'adapter continuellement à leur environnement et donc à gérer des changements organisationnels qui peuvent parfois être de grandes transformations. Avec ce besoin de s'adapter aux exigences externes, la nécessité de mettre en place des changements stratégiques est au cœur du domaine du management (Soparnot, 2005). Il n'est donc pas surprenant que la littérature sur la gestion du changement soit grande et qu'on y trouve une multitude d'avenues à considérer lors de ce processus. D'ailleurs, les recherches ont fait état de l'importance du rôle de la communication, de l'éducation et de la participation afin de réduire la résistance ainsi que de l'importance de choisir des stratégies de communication efficaces, de faire participer les employés dans le processus du changement et de développer des systèmes de récompenses pour renforcer les nouvelles pratiques et les attitudes espérées (Battilana et Casciaro, 2013). Malgré une littérature abondante sur ces meilleures pratiques, de nombreux chercheurs sont unanimes quant à la grande difficulté de bien mener à terme les changements organisationnels (Soparnot, 2005). Il en est de même pour les transformations majeures telles que les fusions et les acquisitions pour lesquelles la communauté académique va même jusqu'à affirmer que la moitié d'entre elles se solde par un échec (Risberg, 2013). Ainsi, il demeure pertinent d'examiner des pratiques qui peuvent venir appuyer les changements organisationnels de manière positive et c'est l'un des objectifs de ce mémoire.

La littérature scientifique fait état d'une multitude de facteurs qui peuvent nuire aux efforts du changement organisationnel. Parmi ceux-ci, les scientifiques ainsi que les praticiens attribuent de plus en plus cette difficulté à «l'élément humain» (Seo, Taylor, Hill, Zhang, Tesluk et Lorinkova, 2012). Bien sûr, nous savons que les changements organisationnels qui s'opèrent touchent de près les employés et qu'il faut espérer de leur part des attitudes positives envers le changement

proposé pour que celui-ci en soit facilité. L'étude de Bovey et Hede (2001) révèle d'ailleurs que la direction doit prendre autant en considération les éléments humains que les éléments techniques dans la gestion du changement. Les éléments humains tels que décrits par ces auteurs font référence aux processus cognitifs et affectifs des employés. McKee (2003) abonde dans le même sens en affirmant que les gens ne sont pas inspirés à changer avec la raison seulement et c'est pourquoi les interventions devraient agir sur l'aspect affectif des employés. En effet, tel que le mentionnent Seo et al. (2012), de plus en plus d'études sur les états affectifs révèlent que les expériences affectives comblent la fonction de motivation en influençant directement le comportement sans être mitigées par la conscience ou les jugements cognitifs. Ainsi, il semble que générer davantage d'états affectifs positifs à l'intérieur d'initiatives planifiées dans la stratégie de gestion d'un changement organisationnel constitue une avenue intéressante à considérer d'autant plus que de nombreuses études font état des multiples bénéfices associés aux états affectifs positifs en milieu de travail.

Les états affectifs de manière générale sont, selon Muchinsky (2000), inhérents au milieu de travail et ils y sont importants puisqu'ils demeurent l'essence même des expériences humaines. La discipline du management s'y intéresse d'ailleurs de plus en plus alors qu'au milieu du siècle dernier, les états affectifs étaient perçus comme des irrationalités qu'il valait mieux contrôler pour s'assurer qu'elle ne viennent pas interférer avec le fonctionnement rationnel de l'organisation (Domagalski, 1999). Comme il sera possible de le constater à travers le premier chapitre, les connaissances reliées aux bienfaits des états affectifs positifs et aux conditions sous lesquelles ils sont davantage favorisés sont nombreuses. Par contre, la littérature aborde très peu des interventions pouvant influencer les états affectifs au travail et peu d'études empiriques ont par le fait même été réalisées à ce sujet. Ainsi, pour répondre à cette limite que nous constatons dans la littérature et pour examiner le potentiel d'une initiative dans un contexte de la gestion d'un changement, notre mémoire vise à cerner les états affectifs positifs associés à un

évènement corporatif sur les attitudes au travail des employés en contexte de changement organisationnel marqué par le regroupement de trois unités.

L'intervention étudiée dans le cadre de ce mémoire est un évènement corporatif auquel ont assisté les employés de trois unités au sein d'une organisation de services financiers. Cette intervention qui s'apparente à une séance d'information et de mobilisation avait entre autres pour objectif de générer des réactions affectives positives dans l'espoir de favoriser des attitudes positives à l'égard du changement organisationnel. Au courant de l'année de la recherche, ces trois unités devaient subir une transformation majeure, soit le regroupement de celles-ci. Quant aux attitudes qui sont ciblées dans cette recherche, on note l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Nous examinerons alors si les réactions affectives à cet évènement corporatif sont associées à l'amélioration ou la diminution de ces attitudes.

Notre mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier consiste à présenter l'état des connaissances reliées aux états affectifs au travail. Nous insisterons sur les états affectifs positifs, sachant que les états affectifs négatifs sont leur contrepartie. Par conséquent, nous définissons les états affectifs et présentons les conséquences de ceux-ci tant au niveau de l'organisation que de l'individu. Dans ce même chapitre, nous précisons les conditions et les interventions qui favorisent les états affectifs positifs. Le deuxième chapitre, quant à lui, expose les différentes variables de notre étude ainsi que leur importance dans un contexte de changement organisationnel. Les hypothèses sont également présentées dans ce chapitre. Par la suite, le troisième chapitre traite de notre méthodologie de recherche. Ainsi, le type de recherche, le modèle opératoire, le plan d'observation et le plan d'analyses sont respectivement présentés dans ce chapitre. Le quatrième chapitre présente l'ensemble des résultats obtenus en vertu des différentes analyses effectuées pour ce mémoire. Enfin, le dernier chapitre propose une discussion des résultats obtenus en lien avec les

hypothèses de notre recherche. Les implications tant pour la recherche que pour la pratique ainsi que les limites et les recommandations pour les recherches futures sont avancées.

CHAPITRE 1 : LES ÉTATS AFFECTIFS AU TRAVAIL

Le présent chapitre vise à approfondir le concept des *états affectifs* et de le situer dans un contexte de travail pour bien cerner notre problématique et notre question de recherche. Ainsi, la première section vise à définir les états affectifs au travail et à aborder les principales conséquences des états affectifs au niveau de l'organisation et de l'individu. La deuxième section, quant à elle, expose les différentes conditions sous lesquelles les états affectifs positifs au travail sont davantage générés. La troisième section présente les études sur les interventions en milieu de travail dans l'optique d'influencer les états affectifs. Finalement, la dernière section expose notre problématique et notre question de recherche.

1.1 Les états affectifs au travail

Dans un premier temps, il importe de présenter le terme *état affectif* tel que nous le concevons dans le cadre de cette recherche. Ainsi, les concepts intimement reliés tels que l'affect, les humeurs et les émotions seront présentés puisqu'ils sont au cœur de ces *états affectifs*. Nous présenterons certaines problématiques entourant la distinction de ces concepts dans la littérature et une courte justification du choix de notre terme suivra. Par la suite, nous exposerons l'état des connaissances quant aux retombées positives des états affectifs positifs en milieu de travail qui peuvent s'observer au niveau de l'organisation et au niveau des employés. Finalement, nous allons brièvement traiter de l'aspect durable des états affectifs.

1.1.1 L'affect, les humeurs et les émotions

L'affect (en anglais, *affect*) est un concept général qui inclut les émotions et les humeurs (Elfenbein, 2007; Grandey, 2008). Au sens large, il est un ensemble des sentiments qu'un individu éprouve (Robbins, Judge et Tran, 2011). Selon Levine (2010, p. 6), il s'agit « du terme le plus inclusif pour une classe de phénomènes qui

inclut les émotions et les humeurs » (traduction libre). Panksepp (2008) affirme que les gens ne se sentiraient peut-être pas vivants sans *affect* puisque sans lui, il n'y a ni plaisir ni douleur. Selon cet auteur, l'affect se distingue de la cognition, bien que les deux s'entremêlent lors d'une expérience psychologique. L'auteur illustre son propos en affirmant que les créations artistiques nécessitent de grandes compétences cognitives, mais que celles-ci communiquent peu lorsqu'elles ne stimulent pas notre affect. De manière neuroscientifique, la cognition implique un traitement d'informations néocortical à partir de stimuli externes perçus à partir des sens alors que l'affect n'est pas une codification d'information. Il s'agit plutôt « d'états globaux diffus générés par de profondes structures sous-corticales du cerveau qui interagissent avec le corps viscéral somatique primaire » (traduction libre) (Panksepp, 2008, p. 48).

Dans le texte *The structure of affect : Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity*, Cropanzano, Weiss, Hale et Reb (2003) font un retour sur les deux façons communément utilisées pour structurer l'affect. La première consiste à d'écrire l'affect sur deux construits étendus et bipolaires, un correspondant au niveau du plaisir (élevé versus faible) et un correspondant au niveau d'activation (élevé versus faible). Le niveau du plaisir fait référence aux sentiments qui se veulent agréables (élevés) telle que la joie ou désagréables (faibles) telle que la tristesse. Alors que le niveau d'activation fait référence à l'intensité avec laquelle le sentiment est vécu. Ainsi, à un pôle élevé d'affect, on retrouvera une expérience affective forte et profonde alors qu'au pôle inférieur il s'agira d'une expérience affective faible et peu profonde.

La deuxième façon de considérer l'affect implique également deux pôles, soit l'affectivité positive et l'affectivité négative. L'affectivité positive consiste à la propension chez l'individu à vivre des sentiments agréables alors que l'affectivité négative fait référence à la propension chez l'individu à vivre des sentiments désagréables. Un niveau d'affectivité qui peut être d'une intensité variable s'associe à ces deux construits. Cette façon de structurer l'affect demeure, selon ces mêmes

auteurs, la plus utilisée par les scientifiques en milieu organisationnel. Il importe également de souligner que l'affect, comme considéré par cette deuxième structure, comporte différentes appellations dans la littérature. Ainsi, les termes *émotivité* (en anglais, *emotionality*), *dispositions affectives* (en anglais, *affective dispositions*) ou *traits affectifs* (en anglais, *trait affect*) sont souvent utilisés pour faire référence à cette propension chez un individu de ressentir des sentiments négatifs ou positifs.

Les humeurs (en anglais, *moods*), quant à elles, sont souvent définies comme des états affectifs généralisés d'une intensité relativement faible pour lesquels il y a peu de causes antécédentes claires (Clark et Isen, 1982; Clore, Schwarz et Conway, 1994; Brief et Weiss, 2002) et qui durent plus longtemps que les émotions (Herrbach, 2005; Levine, 2010; Van Kleef, Homan et Cheschin, 2012). Les humeurs, contrairement aux émotions, ne sont pas tant une réaction à un événement, mais plutôt une vue d'ensemble de l'état affectif d'un individu (Watson et Clark, 1994) et elles occupent l'arrière-plan de la conscience alors que les émotions sont à l'avant-plan de la conscience (Fredrickson et Cohn, 2008). Après avoir analysé un certain nombre de définitions élaborées par certains spécialistes, Gray et Watson (2001) en concluent que les humeurs impliquent des états affectifs d'une intensité faible à modérée qui fluctuent dans le temps et qui reflètent l'effet cumulatif des événements externes et des processus internes endogènes.

Quant aux émotions (en anglais, *emotions*), Frijda (1988) affirme qu'on pourrait débattre longtemps quant à la définition d'une émotion puisqu'aucun consensus n'existe sur la question. Il se contente donc de définir les émotions de manière générale comme étant des réponses à des événements qui sont importants pour l'individu. D'après la littérature, il semble maintenant y avoir une plus grande propension à définir les émotions comme « des états affectifs intenses, mais peu durables, et associés à une ou plusieurs causes identifiables » (Herrbach, 2005, p. 138). Les causes qui peuvent déclencher les émotions peuvent être externes (ex. : un comportement d'autrui) ou internes (ex. : une pensée). De plus, après avoir effectué

un survol des diverses définitions livrées par les théoriciens des émotions, il est clair pour Gray et Watson (2001) que les émotions sont des systèmes biologiques innés qui facilitent la survie de l'organisme en facilitant des réponses et des réactions efficaces et adaptées aux circonstances évolutives de notre environnement. Selon Garcia-Prieto, Tran et Wranik (2005), une approche multidimensionnelle de l'émotion fait état des processus cognitifs, d'une activation physiologique, de l'expression motrice, d'un sentiment subjectif ainsi qu'une tendance à l'action. En plus de se décliner facilement de manière positive ou négative telle que les humeurs, les émotions peuvent être multiples. Les typologies des émotions de base comportent normalement une série de cinq à dix termes tels que la peur, la colère, la tristesse, le dégoût, la joie et l'amour (Fisher, 2000, p. 186) alors que les plus élaborées peuvent en contenir plus d'une vingtaine.

Il nous semble important de souligner une problématique quant à l'utilisation des concepts des émotions et des humeurs dans la littérature. D'après le recensement de Zerbe (1998), il semble qu'il y ait toujours un problème de distinction claire entre les émotions et les humeurs peu avant le début des années 2000. En effet, ce recensement de sujets à développer dans la recherche sur les émotions en milieu organisationnel mentionne le besoin de différencier les humeurs des émotions. Cet exercice fut réalisé auprès des membres du *Emonet*, soit un réseau d'adresses électroniques pour favoriser les échanges scientifiques sur l'étude des émotions dans un contexte organisationnel. Levine (2010, p. 7) confirme cela en affirmant que « malheureusement, la recherche n'a pas souvent séparé clairement les deux états [humeurs et émotions] » (traduction libre) alors que Gray et Watson (2001) indiquent que la plupart des psychologues éprouvent de la difficulté à les distinguer. D'ailleurs, la problématique se confirme lorsque l'on recense les études réalisées en milieu de travail pour constater qu'un large éventail de celles-ci fait référence au concept des humeurs ou à celui des émotions alors qu'elles utilisent les mêmes échelles de mesure comportant une typologie des émotions. À ce propos, bien qu'ils s'entendent pour dire que les émotions diffèrent

des humeurs, Fredrickson et Cohn (2008) admettent que les distinctions sont plus présentes au niveau de la théorie que du point de vue empirique. Selon eux, les mêmes techniques sont utilisées dans les expérimentations lorsqu'il est question d'induire des émotions positives ou des humeurs positives. Les auteurs estiment toutefois qu'il importe d'apporter une distinction entre les deux lorsqu'il est question d'étudier une émotion (ex. : gratitude, fierté) ou un état affectif très précis (ex. : optimisme, confiance). Ainsi, dans cette même logique, une référence aux humeurs ou aux émotions dans le cadre de cette recherche ne doit pas être interprétée différemment. Il faut plutôt considérer ces deux concepts comme étant une référence à des états affectifs subjectivement ressentis. D'ailleurs, Garcia-Prieto et al. (2005) affirment : « ces termes [affect, humeur et émotion] sont des termes qui sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature organisationnelle » (traduction libre) (p. 197). Aussi, il n'y a pas que la distinction entre les humeurs et les émotions ainsi que l'usage interchangeable qui en est fait qui génère une certaine confusion. Il est possible de constater que d'autres termes sont utilisés. À ce titre, Gentzler et Kerns (2006) utilisent les termes *réactions émotionnelles* ou parfois *réactions affectives* alors que Seo et al. (2012) utilisent le terme *expériences affectives* ou *réactions affectives* pour lesquels une typologie des émotions est utilisée pour les mesurer. Il en va de même pour Herrbach (2005), Garcia (2006) et Gaudreau, Sanchez et Blondin (2006) qui utilisent le terme *états affectifs*.

À la lumière de ces questionnements, nous avons décidé d'utiliser *états affectifs* comme terme afin de limiter la confusion lorsque nous ferons référence plus particulièrement aux concepts de l'humeur ou de l'émotion. Aussi, à notre esprit, le terme évoque très bien la dimension que nous voulons étudier tout en nous permettant de faire référence aux humeurs et aux émotions et d'utiliser leurs échelles de mesure comme l'ont fait Herrbach (2005) et Garcia (2006).

1.1.2 Les conséquences des états affectifs en milieu de travail

Pour Muchinsky (2000), on ne devrait plus considérer les émotions en milieu de travail comme des désagréments qui nous privent d'une objectivité tel qu'il était le cas dans le milieu du siècle dernier. En effet, les émotions étaient alors même perçues comme des irrationalités qu'il valait mieux contrôler pour s'assurer qu'elle ne viennent pas interférer avec le fonctionnement rationnel de l'organisation (Domagalski, 1999). Au contraire, Muchinsky estime que les émotions en milieu de travail, bien réelles, sont pertinentes puisqu'elles demeurent l'essence même des expériences humaines. D'ailleurs, dans son article, Muchinsky implore les scientifiques en comportement organisationnel de cesser de négliger cet aspect du travail. Il semble que son souhait se soit réalisé puisque les recherches qui montrent les bienfaits des états affectifs positifs au travail se sont multipliées depuis la dernière décennie. Ces conséquences peuvent s'observer à deux niveaux. En ce sens, Fredrickson (2003) et George (2002) font l'illustration que les humeurs et les émotions peuvent transformer tant les individus que les milieux dans lesquels ils évoluent.

1.1.2.1 Au niveau de l'organisation

Plusieurs études associent les états affectifs dans une organisation avec la performance de celle-ci. C'est le cas notamment dans un contexte de service à la clientèle où de réelles retombées sont observées lorsque les employés véhiculent des émotions positives. Les humeurs des consommateurs vont être affectées positivement par celles des employés (Pugh, 2001; Luong, 2005; Trougakos, Jackson et Beal, 2011), ce qui génère par le fait même un impact positif pour l'organisation, car les consommateurs vont avoir davantage l'intention d'y revenir et de la recommander à des amis (Tsai, 2001). Ces états affectifs des employés génèrent un climat émotionnel positif qui, lui, est positivement relié à l'augmentation des ventes par magasin (George et Bettenhausen, 1990). D'une autre façon, un climat

émotionnel positif favorisé cette fois par des pratiques en gestion des ressources humaines (ex. : créer un climat positif entre travailleurs, encourager le travail d'équipe et être sensible aux besoins émotifs des employés), génère une croissance des revenus, des produits, des marchés, etc. (Özçelik, Langton et Aldrich, 2008). Cela rejoint le discours de Huy (1999) quant à l'importance de concevoir les pratiques managériales en tenant compte des besoins émotifs des employés pour améliorer la performance de l'organisation.

Deux enjeux importants auxquels doivent faire face les entreprises d'aujourd'hui sont l'absentéisme des travailleurs et le roulement du personnel. Or, à la lumière des résultats de certaines études sur le sujet, il semble que les états affectifs sont des facteurs qui peuvent être considérés dans ces problématiques. En effet, il a été observé que les humeurs négatives et positives au travail seraient associées à l'absentéisme (Emery, 2010) bien que la corrélation soit plus forte avec les humeurs positives (Pelled et Xin, 1999). George (1989) établit le même postulat en ce qui concerne les humeurs positives et l'absentéisme en plus d'accorder à celles-ci un lien de prédiction des intentions de quitter tout comme l'ont fait George et Jones (1996). Ces résultats sont cohérents avec ceux d'Iverson, Olekalns et Erwin (1998) puisque ces derniers établissent qu'un affect positif est associé à un taux d'absentéisme plus faible.

Finalement, on retrouve les changements organisationnels comme étant des réalités inhérentes aux organisations et qui peuvent parfois comporter leur lot de conséquences négatives à la suite de l'échec de l'implantation du changement. Après avoir étudié la relation entre les émotions des travailleurs et leurs attitudes et leurs comportements, Avey, Wernsing et Luthans (2008) estiment que leur étude génère les premières preuves comme quoi les employés positifs peuvent être un ingrédient important dans le succès des changements organisationnels. En effet, leur recherche met en évidence l'impact positif des états affectifs positifs sur quelques attitudes et

comportements des employés qui sont importants à la réussite des changements organisationnels.

1.1.2.2 Au niveau des individus

Les états affectifs positifs en milieu de travail influencent de manière positive les employés puisqu'ils deviennent plus créatifs (George, 1998; Fredrickson, 2004; Amabile, Barsade, Mueller et Staw, 2005) et plus curieux (Kashdan, Rose et Fincham, 2004), ce qui semble tout à fait de mise dans un environnement dans lequel évoluent de nombreuses entreprises, soit un environnement de plus en plus compétitif où l'innovation devient un atout important. Dans la même lignée, les émotions positives permettent d'élargir le répertoire de pensées et d'actions (Fredrickson et Joiner, 2002) et favorisent une vision plus intégrée d'une situation (Fredrickson, 1998; Isen, 2000), sont importantes dans ce même contexte où par exemple la résolution de problème et l'innovation deviennent des avenues recherchées par les gestionnaires. D'ailleurs, une étude de Grawitch, Munz, Elliot et Mathis (2003) qui a comparé des groupes de travail en résolution de problèmes auxquels une induction d'humeurs a été réalisée (neutre ou positive) confirme l'importance des états affectifs. En effet, comme attendu par les chercheurs, les groupes où les membres vivaient des humeurs positives généraient davantage d'idées considérées comme étant plus originales. De plus, ces mêmes groupes avaient davantage tendance à identifier les problèmes les plus importants et pertinents comparativement aux autres groupes.

Les comportements désirables dans un contexte social, tel que celui du travail, sont nombreux. Les comportements d'entraide et de coopération sont particulièrement prisés en milieu de travail. La recherche ayant montré qu'être dans un état affectif positif stimule davantage ces comportements altruistes, plusieurs chercheurs ont voulu transposer cette réalité à celle du travail (Brief et Weiss, 2002). Une étude récente de Gang et Zhu (2012) dans laquelle ils ont manipulé les humeurs des employés par l'écoute de musique triste ou joyeuse en arrive à cette conclusion. En effet, les employés aux humeurs positives ont démontré davantage de

comportements de citoyenneté organisationnelle, soit des comportements étant aussi considérés comme altruistes. Le même constat est rapporté par Cicei (2012) suite à une étude auprès d'employés roumains tout en précisant que les états affectifs positifs ont une plus grande influence sur les comportements altruistes qui sont dirigés envers des collègues. Finalement, l'étude de Fisher (2002) auprès de 125 employés où ceux-ci devaient quantifier leurs sentiments à cinq moments bien précis pendant deux semaines établit également que des réactions affectives positives sont en amont des comportements d'entraide.

Dans un contexte de négociations, des comportements de coopération deviennent également prisés. Après une série de trois expérimentations auprès d'élèves qui devaient accomplir une tâche de négociation, Forgas (1998b) a fait la démonstration qu'être d'humeur positive engendrait de meilleurs comportements. En effet, être dans une humeur positive a conduit les sujets à avoir des attentes plus favorables quant à l'interlocuteur et à la tâche à accomplir ce qui a mené à des stratégies plus collaboratives et moins compétitives. Ces résultats vont dans le même sens que ceux d'autres études qui confirment la réelle différence à savoir que les gens dans une humeur positive vont faire usage de stratégies plus coopératives contrairement à ceux dans une humeur négative qui feront appel à des stratégies plus compétitives (Forgas, 1998b).

Le mieux-être au travail demeure également un enjeu important auquel est confrontée l'organisation d'aujourd'hui et la considération des états affectifs en milieu de travail semble une avenue intéressante pour le favoriser. Dans un premier temps, la satisfaction au travail est sans contredit importante pour assurer le mieux-être du travailleur et les états affectifs positifs la favorisent. À ce propos, plus un employé vit des émotions positives dans son milieu de travail, plus il évalue son emploi de manière favorable et plus il est engagé dans son travail (George, 1995). De telles relations sont observées dans une étude réalisée auprès de 120 travailleurs issus de plus de 60 organisations. Après avoir demandé à ces travailleurs d'évaluer

leurs humeurs et leurs émotions à raison de cinq fois par jour pendant deux semaines, la chercheuse affirme que les émotions positives et les émotions négatives ont un impact significatif sur la satisfaction globale. Il est toutefois proposé que la fréquence des émotions positives l'emporte sur l'intensité de celles-ci (Fisher, 2000). Dans un deuxième temps, le stress et la santé demeurent des enjeux importants en milieu de travail puisqu'ils peuvent engendrer un haut taux d'absentéisme chez certains travailleurs en plus d'engendrer des coûts importants liés aux indemnités par exemple. Il semble toutefois que les états affectifs positifs seraient bénéfiques à plusieurs niveaux pour contrer cette problématique. À cet égard, des chercheurs se sont intéressés à savoir s'il y a un lien entre les émotions positives et la façon de faire face aux facteurs de stress chroniques. Quelques recherches à cet égard sont recensées dans Fredrickson et Cohn (2008). On y apprend entre autres que les émotions positives permettent aux gens qui vivent de grands stress de s'en sortir plus rapidement puisque ces émotions permettent une plus grande résilience psychologique et permettent de se projeter davantage dans le futur et d'établir des objectifs et des plans pour l'avenir. Il a aussi été montré que les gens qui vivent des niveaux plus élevés d'émotions positives combattent mieux la maladie (Cohen et Pressman, 2006; Ong et Allaire, 2005), ont moins de douleurs associées aux problèmes de santé chroniques (Gil, Carson, Porter, Scipio, Bediako et Orringer, 2004) et vivent plus longtemps (Danner, Snowdown et Friesen, 2001; Levy, Slade et Kunkel, 2002). Fredrickson et Cohn (2008, p. 788) estiment que cela est attribuable à la « capacité des émotions positives de sortir les gens d'un état tendu et restreint ». Ainsi, l'organisation aurait avantage à favoriser un climat émotionnel positif considérant que plusieurs maux sont parfois développés en raison du travail et considérant aussi que les gens passent une grande partie de leur temps au travail.

1.1.3 Des conséquences éphémères?

Tel que le suggèrent Isen et Reeve (2005), certains chercheurs ont supposé que miser sur les états affectifs positifs constitue une orientation à caractère

irresponsable ou axée seulement sur le plaisir qui peut ainsi diminuer la vigilance et l'autocontrôle des employés. Or, les résultats de leur étude contredisent ce discours puisqu'ils montrent que bien qu'être dans un état affectif positif accentue la performance et le plaisir dans les tâches considérées comme plus agréables, cela ne se fait pas au détriment des comportements responsables. En effet, il a été montré que « se sentir heureux mène en même temps à être proactif, à de l'autocontrôle et à la capacité de rester attentif à la tâche même si celle-ci est inintéressante et non plaisante » (traduction libre) (Isen et Reeve, 2005, p. 318). Ceci étant dit, il est aussi légitime de s'interroger quant à l'effet de durabilité des états affectifs en milieu de travail d'autant plus lorsque l'on se réfère à la définition des émotions qui les identifient comme étant de très courte durée. Heureusement, quelques études ont généré des connaissances sur ce plan. Ainsi, l'étude de Fritz et Sonnentag (2009) montre que les humeurs positives des employés sont positivement reliées à des comportements proactifs au travail la journée même ainsi que le jour de travail suivant. En effet, les chercheurs se sont intéressés à déterminer si les employés qui expriment des humeurs positives dans une journée de travail vont démontrer un niveau accru de proactivité la même journée ainsi que le lendemain au travail et les résultats le confirment. Réalisée auprès de plus de 1000 individus œuvrant dans 14 universités, l'étude de Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmüller, Russell et Smith (2003) contribue également à montrer l'effet des états affectifs dans le temps. En effet, les résultats de leur étude révèlent que « l'humeur positive d'hier affecte positivement la satisfaction d'aujourd'hui, soutenant ainsi la notion que l'affect joue un rôle dans le niveau de perception de satisfaction chez un individu qui s'étend au-delà de la même journée » (traduction libre) (p. 1031). L'étude de Curren et Harich (1994) contribue également à valoriser l'effet à plus long terme d'un état affectif. Cette fois, les chercheurs ont montré que les humeurs peuvent avoir des effets sur le jugement et l'évaluation sur une plus longue période. Lors d'une expérimentation dans laquelle les gens devaient évaluer un produit, les gens pour lesquels leur humeur avait été manipulée de manière positive se rappelaient proportionnellement davantage des faits positifs et moins des faits négatifs contrairement aux autres dont l'humeur était

négative. Ce qui explique cela est que lorsque l'individu récupère une information à propos d'une activité spécifique, l'individu récupère inconsciemment l'information associée à son humeur lorsque cette information a été encodée (Venkatesh et Speier, 1999). De plus, la théorie de Fredrickson (2004), largement citée dans les articles scientifiques, illustre bien l'influence à long terme des états affectifs. Selon cette théorie, les émotions positives élargissent le répertoire d'actions et des pensées des individus pour ainsi développer leurs ressources physiques, intellectuelles et sociales. Ces ressources, Fredrickson les considère comme étant durables. L'étude de Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels et Conway (2009) illustre également cet aspect durable des états affectifs positifs en arrivant à la conclusion que les gens qui ont fréquemment des émotions positives deviennent de plus en plus satisfaits non pas parce qu'ils sont plus heureux dans le moment présent, mais bien parce qu'ils développent des ressources qui les aident à faire face aux défis de la vie.

1. 2 Les conditions qui influencent les états affectifs

À la suite du survol des conséquences des états affectifs en milieu de travail, il importe de déterminer sous quelles conditions les employés sont plus enclins à afficher des états affectifs positifs ou négatifs. Dans cette section, nous aborderons ces conditions sous cinq grands thèmes, soit le leadership, les interactions, le plaisir au travail, les comportements et l'environnement.

1.2.1 Le leadership

Selon George (1995), puisque les humeurs sont fondamentalement et inévitablement au cœur des expériences humaines; elles sont ainsi une dimension importante du leadership. D'ailleurs, au fil du temps, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la relation qui prévaut entre le leadership et la dimension affective. Par exemple, on constate plusieurs appuis empiriques à l'effet que la performance des

équipes serait favorisée par les humeurs positives des leaders au travail (George, 1995; Chi, Chung et Tsai, 2011). Notre revue de la littérature permet d'ailleurs de constater que le leadership semble être la condition la plus abordée. Ainsi, on retrouve plusieurs études qui ont établi que le leadership constitue un élément déclencheur des états affectifs au travail. C'est le cas notamment d'une série d'études menée par Bono et Ilies (2006) qui montre que les subordonnés sont plus enclins à afficher des humeurs positives lorsque leur leader exprime des émotions positives et d'autres études abondent dans ce sens (George et Jones, 1996; Sy, Côté et Saavedra, 2005; Johnson, 2009; Volmer, 2012).

L'étude d'Authayarat et Umemuro (2012) avait pour objectif de déterminer les facteurs au travail qui contribuent aux expériences affectives des employés. Après avoir sondé près de 600 employés d'une quinzaine d'organisations thaïlandaises, l'étude révèle huit de ces facteurs qui sont déterminants. Parmi ceux-ci figure le leadership où la corrélation est particulièrement forte entre une perception positive de leadership et la dimension de bien-être affectif touchant au calme et à la colère. Les chercheurs en arrivent donc à la conclusion qu'il y a moins de milieux qui affichent des climats de colère (en anglais, *angry climates*) lorsque les employés considèrent que leur leader possède un haut niveau de qualités de leadership. Une autre étude corrobore l'importance du leadership, cette fois au niveau du climat organisationnel (Foster, Hebl, West et Dawson, 2004). Les résultats de cette étude montrent que plus les présidents-directeurs généraux manifestent un état affectif positif plus les employés se considèrent comme heureux et en santé et considèrent le climat positif et chaleureux.

Cette relation du leadership avec la dimension affective de l'organisation qui s'observe dans diverses études peut s'expliquer entre autres par la prémisse que les leaders influencent directement les états affectifs de leurs subordonnés par l'entremise de leurs propres états affectifs. Il y a un consensus dans la communauté scientifique pour attribuer ce phénomène en partie à l'effet de contagion

émotionnelle qui s'exerce. Cet effet de contagion est le processus par lequel les émotions de l'un sont captées par l'autre. Pour Hatfield, Cacioppo et Rapson (1994), cela s'explique en raison de la tendance à mimer de façon automatique et à synchroniser les expressions faciales, les postures et les mouvements avec ceux des autres menant ainsi à un état affectif convergeant. Il semble d'ailleurs que le processus de contagion qui s'exerce entre les leaders et les subordonnés soit particulièrement fort en raison de leur statut dans l'organisation. En effet, les gens sont plus susceptibles de réussir à influencer les humeurs des autres lorsque leur statut est plus élevé (Anderson, Keltner et John, 2003) et qu'ils sont membres d'un groupe plus influant tel que le sont les leaders (Connelly, Gaddis et Helton-Fauth, 2002). Toutefois, comme l'indique Domagalski (1999), l'habileté à influencer les autres par son propre état émotif varie d'un individu à un autre. Selon lui, les gens qui sont visiblement plus émotivement expressifs par leurs expressions faciales, leurs expressions vocales ou leur posture et qui semblent vivre leurs émotions plus fortement ont une plus forte propension à influencer les autres sur le plan émotionnel.

D'après la littérature, le type de leadership exercé par les leaders en milieu de travail constitue également un élément important à considérer lorsque l'on traite des conditions qui influencent les états affectifs en milieu de travail. Le type de leadership dont il est davantage question est le leadership transformationnel sous lequel les employés ont un sentiment de confiance, d'admiration, de loyauté et de respect et sous lequel ils sont motivés à dépasser les attentes (Tsai, Chen et Cheng, 2009). Plusieurs études antérieures ont proposé le leadership transformationnel comme étant un antécédent important aux humeurs des employés. C'est le cas notamment de Seo et al. (2012) qui estiment que leur étude révèle que le leadership transformationnel est directement relié aux réactions affectives positives des employés. L'étude qualitative en milieu de travail de Dasborough (2006) révèle aussi que « pour évoquer des émotions positives chez leurs employés, les leaders doivent peut-être démontrer des comportements de leadership transformationnel »

(traduction libre) (p. 174). C'est également le même constat qui émane de l'étude de McColl-Kennedy et Anderson (2002) réalisée auprès de représentants des ventes en milieu pharmaceutique. En effet, il a été observé que la perception d'un haut niveau de leadership transformationnel augmente le niveau d'enthousiasme, soit un état affectif positif précis chez les représentants. Après avoir complété une évaluation à quatre reprises par jour durant deux semaines, les employés ont aussi montré qu'ils vivaient plus d'émotions positives durant leur journée de travail lorsqu'ils avaient un superviseur au leadership hautement transformationnel selon l'étude de Bono, Foldes, Vinson et Muros (2007).

Plusieurs aspects du leadership transformationnel peuvent expliquer son incidence sur les états affectifs. Tout d'abord, une caractéristique du leadership transformationnel est entre autres que le leader a l'habileté d'articuler et de communiquer ses sentiments (Awamleh et Gardner, 1999; Tsai et al. , 2009). Selon Ashkanasy et Tse (2000), ces leaders entraînent leurs subordonnés à penser positivement, communiquent une vision et élicitent des réponses des subordonnés par leurs propres émotions. Ainsi, les leaders sont en mesure d'influencer davantage l'état affectif de leurs subordonnés et cela se traduit de manière positive si l'on se fie aux prochaines notions. En effet, l'étude de Chi et al. (2011) permet d'affirmer que les leaders qui vivent plus d'humeurs positives sont ceux qui sont portés à adopter un leadership transformationnel. Bono et Judge (2004) proposent qu'en vivant constamment des humeurs positives, les leaders affichent des comportements de leadership transformationnel puisqu'ils deviennent plus positifs, ambitieux, inspirants lorsqu'ils interagissent avec leurs subordonnés. L'humeur positive des leaders pourrait même, selon George (1995), expliquer pourquoi certains leaders sont plus performants que d'autres alors que leur éducation, leurs compétences et leurs expériences sont relativement similaires. Donc, on peut en conclure que les leaders transformationnels sont ceux qui ont davantage d'états affectifs positifs et qui influencent le plus les états affectifs des employés autour d'eux.

Tout comme la théorie du leadership transformationnel, celle du leadership charismatique considère les réponses affectives des subordonnés et met l'accent notamment sur l'influence émotionnelle reliée au leadership (Bono et Ilies, 2006). Le charisme est donc également une caractéristique à considérer et, tel que le suggère Johnson (2009), des recherches ont montré que le charisme du leader influence l'état affectif des subordonnés, alors qu'Ashkanasy et Humphrey (2011) affirment que les chercheurs qui s'intéressent au charisme reconnaissent que les leaders charismatiques influencent fortement les émotions de leurs subordonnés. C'est le cas notamment de Cherulnk, Donley, Wiewel et Miller (2001) qui se sont intéressés aux comportements non verbaux normalement associés aux leaders charismatiques. Ces derniers ont noté un effet de réciprocité au niveau des expressions des subordonnés puisque celles-ci reflétaient des émotions positives. Bono et Ilies (2006), quant à eux, ont observé que les leaders charismatiques expriment plus d'émotions positives et que ces dernières influencent de manière conséquente les humeurs des subordonnés. Fait intéressant, plus les participants sont dans un état affectif positif, plus leur perception de charisme chez leur leader augmente (Johnson, 2009).

Finalement, un autre aspect du leadership peut être considéré dans les conditions associées aux états affectifs en milieu de travail et celui-ci consiste à l'intelligence émotionnelle. Ce concept a « généralement été décrit comme étant l'habileté de percevoir et d'exprimer des émotions, de les comprendre et de les utiliser et de gérer les émotions afin de favoriser une croissance personnelle » (traduction libre) (Salovey, Detweiler-Bedell, Detweiler-Bedell et Mayer, 2008, p. 535). Pour faire suite à cette définition, on peut comprendre qu'il s'agit d'un trait de personnalité qui est intéressant à aborder dans cette section de ce travail. Dans son article, George (2000) décrit bien toute la pertinence de l'intelligence émotionnelle qui s'inscrit dans le leadership afin de favoriser des états affectifs positifs. L'auteure explique que l'intelligence émotionnelle n'est pas seulement une capacité à gérer ses propres humeurs et émotions, mais également une capacité à gérer celle des autres. Il est possible d'y parvenir lorsque la personne gère bien ses émotions, les utilise

efficacement, les connaît bien et est en mesure d'évaluer celles des autres. C'est pourquoi, selon l'auteure, les leaders avec un niveau élevé d'intelligence émotionnelle sont plus enclins à influencer leurs subordonnés à vivre des états affectifs positifs tels que l'enthousiasme, l'excitation, la confiance et l'optimisme. En effet, ces leaders sont en mesure de mieux évaluer comment leurs subordonnés se sentent et de mieux anticiper leurs réactions à l'égard de diverses circonstances ou divers événements pour ainsi les influencer de manière plus positive sur le plan affectif.

1.2.2 Les interactions

Les interactions en milieu de travail seraient également une condition pouvant influencer les états affectifs des employés. Selon Dimotakis, Scott et Koopman (2011), les études qui adoptent une approche de recherche plus individualisée s'intéressent d'ailleurs beaucoup aux interactions interpersonnelles au travail et cela n'est pas surprenant selon eux puisque celles-ci constituent un des événements les plus communément rapportés selon l'étude de Basch et Fisher (2000). Par événement, on fait ici référence à la théorie des événements affectifs (en anglais, *affective events theory*) qui considère qu'une variété d'événements ayant lieu dans les organisations ont des conséquences affectives immédiates sur les employés. Ceci étant dit, voici un recensement de quelques études mettant en relation les interactions au travail et les états affectifs.

D'abord, Authayarat et Umemuro (2012) ont fait la démonstration qu'il existe une forte corrélation entre la camaraderie et le mieux-être affectif au travail. En effet, la camaraderie qui se mesure entre autres par la qualité des interactions avec les autres peut mener à des sentiments de plaisir élevé selon les auteurs. Cela s'opère par les expériences harmonieuses et d'unité entre collègues. La théorie de l'autodétermination pourrait expliquer pourquoi la camaraderie ou les interactions entre collègues peuvent venir modifier leurs états affectifs. Selon cette théorie, les

individus ont des besoins intrinsèques d'appartenance et d'identification (Ryan et Deci, 2000). Ainsi, lorsque les gens ont l'impression de progresser vers la satisfaction de ces besoins, leurs états affectifs s'améliorent (Carver et Scheier, 1990).

Les résultats de l'étude de Dimotakis et al. (2011) récoltée auprès d'employés ayant répondu à des questionnaires à quatre reprises par jour pendant deux semaines révèlent également l'importance des interactions sur les états affectifs des gens, mais également le type d'interaction, soit si elle est positive ou négative. En effet, les employés ont rapporté avoir un état affectif plus positif lorsqu'ils avaient des interactions interpersonnelles qu'ils considéraient comme étant positives dans la journée. Un effet similaire s'observe à l'égard des états affectifs négatifs puisqu'ils sont plus présents lorsque les interactions interpersonnelles sont négatives. Les auteurs proposent que ce n'est pas l'absence d'évènements négatifs qui génère un état affectif positif, mais bien l'occurrence d'évènements positifs qui sont, dans ce cas-ci, les interactions interpersonnelles.

Vittengl et Holt (1998) se sont, quant à eux, intéressés à la relation qui s'exerce entre les états affectifs et divers types d'interactions qui ont lieu dans la vie quotidienne. En plus de constater l'impact des interactions sur les états affectifs des gens, l'étude permet d'en apprendre davantage sur les types d'interactions susceptibles d'avoir un plus grand impact sur les états affectifs positifs. En effet, les chercheurs ont distingué cinq types d'interactions sociales. Les interactions associées au plaisir ainsi que celles considérées comme étant nécessaires et informatives (ex. : rencontrer son superviseur ou parler d'un projet de travail) sont celles qui comportent une plus grande incidence positive sur les états affectifs positifs des gens.

En plus de considérer les interactions sociales comme un élément important pouvant favoriser les états affectifs positifs, l'étude de Bono et al. (2007) révèle qu'il peut y avoir des différences significatives dans les expériences affectives selon les

partenaires des interactions. Dans le cas de cette étude, il a été montré que les employés vivent davantage d'émotions positives lorsqu'ils interagissent avec leurs collègues ou les clients et moins lorsqu'ils interagissent avec leur superviseur.

1.2.3 Le plaisir au travail

Depuis la dernière décennie plus particulièrement, un bon nombre de personnes de divers milieux ont clamé l'importance du plaisir au travail. D'ailleurs, plusieurs ouvrages dans la littérature populaire ont été écrits sur le sujet. Pourtant, tel que le souligne Cook (2008), peu d'études empiriques ont été réalisées afin de corroborer ces spéculations. Toutefois, il est tout de même possible de se référer à quelques études qui ont fait la démonstration que le plaisir au travail comporte de réels bienfaits pour l'individu et l'organisation (Fleming, 2005; Karl et Peluchette, 2006a; Karl et Peluchette, 2006b; Tews, Michel et Bartlett, 2012). Dans le cadre de sa thèse, Cook (2008) a pris connaissance de l'importance de la notion du plaisir au travail sur les états affectifs des gens; « La retombée la plus significative d'avoir du plaisir était l'amélioration des humeurs positives rapportée après l'évènement de plaisir (en anglais, *fun event*) » (traduction libre) (p. iv). En plus de développer un cadre théorique propre au plaisir au travail, le chercheur a procédé à quatre études distinctes auprès d'employés australiens. La première étude avait pour objectif de déterminer quelles sont les activités au travail qui génèrent du plaisir et celles qui n'en génèrent pas selon les travailleurs. Une autre étude, quant à elle, comportait quatre questions de recherche. Une des questions du chercheur était de déterminer quelles sont les retombées reliées au fait d'avoir du plaisir au travail. Selon l'auteur, la diminution du stress, l'amélioration du moral et des relations, l'environnement positif de l'équipe et l'amélioration des humeurs sont les retombées les plus fréquentes. Ainsi, il est possible d'affirmer que le plaisir au travail constitue une avenue intéressante afin de favoriser les états affectifs positifs au travail. Il s'avère pertinent de préciser davantage la notion de plaisir au travail tel que l'entend l'auteur de la thèse puisque le concept est peu traité dans la littérature scientifique.

On se réfère au plaisir au travail lorsqu'une personne est engagée dans une activité qui comporte une dimension qualitative émotionnelle et qui est hautement socialement interactive. Les activités qui génèrent davantage le plaisir au travail selon la série d'études de Cook sont principalement les rencontres informelles entre collègues (ex. : lunch, pauses), les moments de conversations et de partage d'expérience, le partage de blagues et d'humour, les activités de consolidation d'équipe et les occasions spéciales de célébration.

1.2.4 Les comportements

Suivant une revue de la littérature et des résultats d'études en milieu de travail, il est possible de déterminer certains comportements chez les employés qui, bien qu'ils ne soient pas nombreux, peuvent accentuer leurs états affectifs positifs.

Il est communément connu qu'aider une personne n'est pas seulement bénéfique pour celle-ci, mais également pour l'initiateur de l'action. En effet, certains chercheurs de divers milieux ont observé que faire le bien peut mener à se sentir bien. Glomb, Bhave et Miner (2011) ont d'ailleurs voulu étudier ce phénomène au travail, soit en évaluant la régulation des humeurs en fonction des comportements de citoyenneté organisationnelle et plus précisément ceux de courtoisie et d'altruisme. Leur étude menée sur une période de trois semaines auprès de 70 professionnels ou gestionnaires révèle que s'engager dans des comportements de courtoisie et d'altruisme génère une augmentation significative des humeurs positives.

Bien que leur étude n'ait pas été réalisée en milieu de travail, mais plutôt en laboratoire, Martino et Morris (2003) rapportent que boire du glucose améliore les humeurs au début de la journée de travail. Selon eux, il a été prouvé à maintes reprises que le niveau de sucre dans le sang peut prédire la fluctuation des états affectifs. En autres, un taux élevé de sucre dans le sang correspond davantage à des

états affectifs positifs. Leur étude concorde avec les résultats d'études antérieures puisque le groupe ayant consommé une boisson riche en glucose a affiché davantage un état affectif positif en début de journée. Selon eux, il s'agit d'une avenue intéressante puisque l'humeur au début de la journée de travail est particulièrement importante puisqu'elle peut avoir une incidence sur les réponses affectives des travailleurs jusqu'à la fin de leur journée de travail.

L'étude d'Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke et Zhou (1995), quant à elle, illustre que l'écoute de la musique à l'aide de casques d'écoute en milieu de travail peut être bénéfique pour accroître les humeurs en plus d'accentuer la performance. Réalisée auprès de 75 employés et d'un groupe contrôle de 180 employés, l'étude révèle une amélioration significative pour le premier groupe qui faisait usage de la musique au travail. Les chercheurs estiment toutefois qu'une analyse de la complexité des emplois devrait être effectuée puisque les employés dans les emplois moins complexes ont réagi plus favorablement à la musique. L'étude de Clark (2006) sur l'influence des humeurs positives sur la performance en milieu de travail révèle aussi l'importance de la musique puisque permettre aux employés d'écouter de la musique de manière privée en travaillant supporte les émotions positives par rapport au travail. Alors que les réponses récoltées auprès de 300 personnes lors d'une étude dans le cadre d'une thèse (Haake, 2010) révèlent que la musique au travail est fortement considérée comme un élément qui permet d'améliorer les humeurs et rendre les employés plus heureux.

Finalement, les états affectifs positifs peuvent être favorisés par la présence de comportements de reconnaissance dans le milieu de travail. Rafaeli et Sutton (1987) estiment en effet qu'une organisation peut avoir recours aux récompenses, soit une forme de reconnaissance sociale pour favoriser certaines émotions. Basch et Fisher (1998) ont d'ailleurs décrit plusieurs facteurs qui affectent positivement les humeurs des employés. Parmi ceux-ci figurent le fait de recevoir de la reconnaissance qui consiste principalement à « recevoir de la rétroaction positive

des gestionnaires, superviseurs et des collègues pour atteindre les objectifs, performer au travail à un haut standard ou “recevoir une tape dans le dos” pour une bonne performance » (traduction libre) (p. 7). Les sujets de l'étude ont révélé que la reconnaissance est associée aux émotions de plaisir, de bonheur, de fierté, d'enthousiasme et d'affection. Les auteurs estiment alors qu'il s'agit là d'une avenue plutôt accessible pour augmenter les émotions positives au travail. Une autre étude réalisée auprès de responsables de la vente qui avaient une équipe à gérer révèle que plus leur propre gestionnaire a recours aux récompenses contingentes, plus leurs humeurs sont positives (George, 1995). Ainsi, les récompenses peuvent devenir un moyen d'améliorer les états affectifs tant chez l'employé que chez les leaders.

1.2.5 L'environnement

La dernière condition pouvant influencer les états affectifs au travail concerne l'environnement. Tel que le mentionne Donald (2001), les états affectifs en lien avec la configuration des lieux physiques demeurent très peu étudiés alors que l'on retrouve plusieurs recherches reliant la satisfaction et le stress à la configuration des lieux de l'organisation par exemple. Pourtant, selon cet auteur, l'environnement du travail se doit de répondre aux besoins émotifs des employés puisqu'ils y passent la majorité de leur temps. Il semble même, peut-on lire dans le texte de l'auteur, que certaines organisations suppriment ces besoins émotifs en instaurant certaines politiques. Par exemple, on interdit parfois aux employés de personnaliser leur écran d'ordinateur. Selon l'auteur, interdire l'expression chez l'employé de son identité génère des états affectifs négatifs tels que l'ennui et même le stress. Certaines organisations auraient donc avantage à plus se soucier de la configuration des lieux de travail des employés ainsi que de leur environnement. Bien qu'elles soient peu nombreuses, les études suivantes illustrent cette importance.

L'étude de Hawes, Brunyé, Mahoney, Sullivan et Aall (2012) est consacrée à l'éclairage en milieu de travail. Ces chercheurs se sont intéressés aux répercussions que peut comporter l'éclairage à la technologie DEL au plan cognitif, de l'affect et de la perception visuelle chez les employés. Les résultats montrent que la technologie DEL, avec sa couleur et sa température plus élevée, accroît les humeurs de façon positive. Les chercheurs ont même observé que cela a même conduit les sujets à réussir plus rapidement une série de tâches cognitives. L'étude de Tonello (2004), qui avait pour objectif de déterminer l'impact des variations de la lumière naturelle du jour, de la décoration et de l'éclairage sur les humeurs des employés travaillant à l'intérieur expose deux constats. Tout d'abord, l'éclairage comporte encore une fois un impact sur les humeurs des employés puisque celles-ci étaient légèrement améliorées lorsque la lumière était considérée « juste parfaite, ni trop claire, ni trop foncée » (traduction libre) (p. 142). Aussi, la plus grande différence notée au niveau des humeurs est reliée à la décoration des lieux. Les résultats montrent que les humeurs étaient plus élevées dans un environnement coloré et aussi plus particulièrement en automne et en hiver. Les mêmes résultats en ce qui concerne la lumière et la couleur sont rapportés dans une étude réalisée auprès de 1000 employés dans quatre pays de différentes latitudes (Küller, Ballal, Laike, Mikellides et Tonello, 2006). Tous ces résultats d'études au niveau de l'environnement et de son impact sur l'aspect émotif des employés appuient la recommandation de Clark (2006). En effet, afin de favoriser les émotions positives à l'égard du travail, ce dernier recommande d'investir dans un milieu de travail lumineux et vivant où les employés pourraient même décorer leur poste de travail.

1.3 Les interventions qui favorisent les états affectifs positifs au travail

Après avoir exposé les bienfaits des états affectifs positifs en milieu de travail et les conditions sous lesquelles ils sont davantage favorisés, il importe maintenant de présenter les interventions réalisées dans le cadre de recherches qui avaient notamment pour objectif d'évaluer les interventions susceptibles de générer des états affectifs positifs en milieu de travail. Tel que le suggèrent Zerbe, Ashkanasy et Härtel (2002), il ne s'agit pas pour les gestionnaires de contrôler ou de vouloir supprimer les émotions des employés, mais bien de reconnaître qu'elles sont inhérentes au milieu de travail et de mieux y porter attention dans leurs pratiques de gestion. Il faut donc garder à l'esprit qu'il s'agit surtout de favoriser les conditions sous lesquelles les états affectifs positifs peuvent être plus nombreux. C'est un peu la même conclusion qu'en tire Fisher (2002) au niveau de l'attachement affectif et Bono, Glomb, Shen, Kim et Koch (2012) au niveau du stress à la suite de leurs études respectives. En effet, ils affirment qu'il ne s'agit pas de réduire les événements négatifs, mais plutôt de favoriser les événements positifs. Dans la première section, nous présentons un recensement des interventions réalisées en milieu de travail qui avaient pour objectif d'étudier la possibilité que celles-ci puissent favoriser les états affectifs positifs des employés. Celles-ci mesurent l'affect avant l'intervention et évaluent l'effet de l'intervention sur celui-ci. Dans la deuxième section, nous abordons une autre perspective d'étude qui consiste à mesurer les états affectifs directement en lien avec des événements du milieu de travail. Ces études nous révèlent que certains événements constituent ainsi des interventions pouvant favoriser des réactions affectives.

1.3.1 Les études qui mesurent l'affect avant et après l'intervention

Demander à des participants d'écrire leurs pensées et leurs sentiments les plus profonds reliés à un aspect en particulier de la vie est une pratique utilisée dans diverses études et plusieurs bénéfiques y sont rattachés. Ce genre d'intervention

basée sur l'introspection fait appel au concept de l'expression écrite. Kirk, Schutle et Hine (2011) ont proposé cette intervention auprès d'employés qui avait pour objectif d'étudier son impact sur l'intelligence émotionnelle et sur l'état affectif des participants. Pour l'exercice d'expression écrite, les chercheurs ont fourni l'instruction suivante :

« Commencez par écrire vos pensées et sentiments les plus profonds reliés à votre dernière journée de travail ou à une journée importante au travail dans le passé [...] Explorez en analysant vos pensées et vos sentiments s'il est possible de développer une confiance en votre habileté de percevoir ou de gérer vos émotions et celles des autres » (traduction libre) (p. 186).

Les répondants devaient poursuivre leur écriture sur la façon dont ils percevaient, utilisaient, comprenaient et régulaient leurs émotions et celles des autres dans des circonstances reliées au travail. On leur demandait également de réfléchir sur les encouragements reçus par les autres et les façons dont les autres gèrent efficacement l'expression des émotions au travail. Cet exercice de 20 minutes a été demandé à trois reprises à la fin du quart de travail. Deux semaines après la fin de cette intervention écrite, les répondants ont rempli un autre questionnaire qui avait pour objectif d'évaluer notamment l'état affectif et l'intelligence émotionnelle tel qu'il était le cas pour le questionnaire soumis avant l'intervention. Les résultats de cette intervention sont considérables puisque les employés ayant participé à l'intervention d'expression écrite ont affiché une amélioration significative de leur intelligence émotionnelle et de leurs états affectifs positifs contrairement au groupe contrôle de l'étude. Ainsi, l'application de cette intervention en milieu de travail s'avère possible afin d'accroître les états affectifs positifs d'autant plus qu'il s'agit d'une intervention peu onéreuse comme le suggèrent les chercheurs.

Une intervention similaire a été utilisée dans l'étude de Bono et al. (2012) auprès de 60 femmes œuvrant dans le milieu de la santé. Lors de cette étude, à partir du huitième jour jusqu'au quinzième jour et ce, à chaque jour, les participants ont été invités à écrire trois bonnes choses reliées au travail ou au côté personnel qui sont arrivées lors de la journée ainsi que d'expliquer pourquoi ils pensent que ces événements ont eu lieu. Les résultats rapportés par cette étude illustrent les bénéfices de ce type d'intervention qui mise sur les événements positifs puisque cette brève réflexion positive menée par les répondants est associée à un niveau de stress plus faible, à moins de plaintes physiques et mentales et à un détachement accru du travail en soirée. Bien que les chercheurs n'aient pas évalué l'effet de l'intervention sur les états affectifs, il est possible d'y établir un lien lorsque l'on se réfère à leur cadre théorique. En effet, les chercheurs évoquent qu'une « réflexion positive engendre un détournement de l'attention sur les événements négatifs au profit des événements plus positifs ce qui mène par le fait même les gens à vivre plus d'émotions positives et d'autres effets positifs concomitants » (traduction libre) (p. 11). Leur recherche prend racine dans la psychologie positive et les liens qu'ils établissent avec celle-ci sont forts. Ils font également référence à la théorie affective des événements de Weiss et Cropanzano (1996) et affirment qu'en plus d'avoir un effet sur les humeurs des employés, les événements quotidiens favorisent l'utilisation et l'épanouissement des ressources individuelles. Ainsi, il est possible d'affirmer que de manière indirecte, les chercheurs considèrent que cette intervention de réflexion positive génère des états affectifs positifs chez les sujets parmi les autres incidences élaborées plus tôt et qu'il s'agit d'une intervention simple à implanter qui permet le développement de ressources positives pour l'employé

La pratique du yoga qui est de plus en plus populaire auprès de la population en général a été au cœur de l'intervention suivante en milieu de travail. Hartfield, Havenhand, Khalsa, Clarke et Krayner (2011) ont en effet offert une séance de yoga de 60 minutes à raison d'une fois par semaine pendant six semaines auprès d'une

vingtaine d'employés d'une université britannique. L'objectif premier de cette intervention était de déterminer le potentiel du yoga dans l'amélioration du mieux-être émotionnel et de la résilience au stress chez les employés. Les résultats confirment en outre que le yoga a un effet positif sur le mieux-être affectif puisqu'il y a eu une amélioration significative sur ce plan chez le groupe ayant participé aux classes offertes de yoga comparativement au groupe contrôle composé du même nombre de sujets. Dans cette étude, la grille *Profile of Moods States Bipolar (POMS-Bi)* a été utilisée et celle-ci fait notamment référence à des états affectifs tant négatifs que positifs. Ainsi, bien que la variable soit le mieux-être affectif, il est tout de même possible d'affirmer que cette intervention a permis la génération d'états affectifs positifs auprès des employés puisque ce concept se rapporte à des états affectifs tel qu'ils sont perçus dans le cadre de ce travail. D'ailleurs, comme l'indiquent les chercheurs, les résultats de leur étude concordent avec ceux d'autres études réalisées dans le passé tel qu'il en est le cas avec l'étude de Lavey, Sherman, Mueser, Osborne, Currier et Wolfe (2005). En effet, bien que cette recherche ait été réalisée auprès de patients hospitalisés en psychiatrie, il a été montré que les humeurs des patients étaient significativement améliorées après une séance de yoga. Ainsi, offrir des séances aux employés constitue une option d'intervention qui peut permettre l'amélioration de leurs états affectifs.

Une autre intervention recensée se rapporte à l'environnement visuel. Viola, James, Schlangen et Dijk (2008) ont voulu déterminer quel était l'impact de la lumière blanche enrichie de bleu au travail sur les employés. L'étude a été réalisée auprès de plus de 90 employés dispersés sur deux étages distincts. Ainsi, les individus au premier étage ont travaillé pendant quatre semaines sous la lumière blanche enrichie de bleu (17 000 Kelvin) et les quatre autres semaines sous une lumière blanche (4000 Kelvin) alors que le même principe a été appliqué aux sujets du deuxième étage à la différence qu'ils ont commencé par la lumière blanche. Chaque changement de lumière a été opéré lors du week-end et une évaluation de base a eu lieu sous la lumière existante avant l'intervention. Pendant l'intervention,

les employés ont rempli un formulaire le matin, le midi et à la fin de l'après-midi chaque mardi. C'est lors du dernier formulaire de chaque mardi que les états affectifs étaient évalués à l'aide de la grille de PANAS de Watson, Clark et Tellegen (1988). L'intervention réalisée par les chercheurs montre que la lumière blanche enrichie de bleu augmente davantage les états affectifs positifs contrairement à la lumière blanche.

La dernière intervention que nous présentons est celle appliquée dans la recherche de Ayres et Malouff (2007). L'intervention consistait à une formation sur la résolution de problèmes. Un des objectifs de cette étude était de déterminer l'impact de ce type d'intervention sur les états affectifs et la satisfaction des employés. L'étude montre qu'une brève séance de formation sur la résolution de problèmes au travail augmente d'une part les habiletés de résolution de problèmes tout en améliorant l'état affectif ainsi que la satisfaction reliée au travail et à la vie. L'intervention qui a été appliquée auprès de 60 agents de bord et d'un groupe contrôle du même nombre comporte certaines caractéristiques dont il importe d'aborder. Tout d'abord, les chercheurs ont demandé à chaque individu du groupe de l'intervention d'inscrire un objectif réaliste qu'il voulait accomplir depuis un certain temps estimant que cela le rendrait plus heureux. Une rencontre individuelle a alors été conduite avec chacun d'eux. Dans le cadre de cette rencontre de 30 à 60 minutes, l'individu devait indiquer les barrières qui l'ont empêché d'accomplir cet objectif dans le passé. Une formation de résolution de problème a été offerte dans cette même rencontre. En général, les participants ont appris qu'« appliquer une approche de résolution de problème à la vie implique une évaluation du problème en tant que défis et qu'une résolution de problème efficace demande des efforts systématiques » (traduction libre) (p. 285). Par la suite, deux fois par semaine pendant une période de quatre semaines chaque individu devait écrire les actions qu'il a entreprises pour parvenir à l'atteinte de son objectif. À la fin de cette période, chaque individu devait remplir le même questionnaire du début de l'intervention qui portait sur leur satisfaction reliée au travail ainsi qu'à leur vie et sur leurs états

affectifs. Suivant les analyses, il a été possible pour les chercheurs d'affirmer que l'intervention de résolution de problème a permis de générer davantage d'états affectifs positifs. Les chercheurs mettent également l'accent sur le fait que cette réalité s'observe, non pas par les facteurs qui sont communs à une aide psychologique telle que le fait de parler à quelqu'un de ses problèmes, mais plutôt par les aspects qui sont spécifiques à la résolution de problème. Donc, offrir l'assistance nécessaire pour une meilleure résolution de problème peut mener à de meilleurs états affectifs chez les employés.

1.3.2 Les études qui mesurent les réactions affectives à un évènement

Mesurer les états affectifs ressentis par les employés lors d'un évènement et déterminer l'influence de ceux-ci sur les comportements et sur les attitudes est un devis de recherche peu utilisé par les chercheurs dans le milieu du travail. À cet égard, nous avons trouvé deux études qui utilisent ce devis de recherche et c'est d'ailleurs celui que nous utiliserons dans le cadre de ce travail. Avant de présenter ces deux études, il est opportun d'aborder la théorie des évènements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) puisque les études sont basées sur celle-ci. Selon cette théorie, il y a divers évènements qui ont lieu au travail et qui génèrent des réactions affectives chez les employés. Ce sont alors ces réactions affectives qui peuvent en partie expliquer l'adoption de certains comportements ou de certaines attitudes. L'attention est donc moins portée sur les caractéristiques de l'environnement pour expliquer les comportements, mais davantage sur les choses qui peuvent se produire au travail et auxquelles les employés réagissent émotionnellement. Pour ces chercheurs, la description des évènements demeure assez inclusive puisque « nous n'entendons rien de plus que ce que signifie le mot évènement dans le langage ordinaire. [...] À toutes circonstances qu'implique un changement au niveau de ce qu'une personne est présentement en train de vivre » (traduction libre) (p. 31). Ainsi, on peut dire que les possibilités d'étudier des évènements susceptibles de générer des réactions affectives en contexte organisationnel sont multiples. Voici

donc deux études basées sur cette théorie dans un contexte de changement organisationnel.

L'étude de Tenhiala et Lount (2013) se rapporte aux réactions affectives en lien avec une réforme du système de rémunération implanté dans une organisation. Les chercheurs ont sondé les employés sur leurs réactions affectives durant l'implantation du changement et ont analysé l'influence de ces réactions affectives sur les comportements après que le changement soit implanté. Leur étude révèle que les réactions affectives durant un évènement important au travail ont en effet un impact sur les attitudes et sur les comportements qui s'observent plus tard. De façon plus précise, les réactions affectives positives durant l'implantation du changement organisationnel ont généré une diminution du taux de roulement. Dans ce cas-ci, le changement au niveau de la rémunération devient ainsi l'intervention (ou l'évènement) qui génère les réactions affectives.

Dans un autre contexte de changement organisationnel, Seo et al. (2012) ont demandé aux employés de mesurer leurs expériences affectives selon une grille des émotions et d'évaluer certaines de leurs attitudes durant une restructuration majeure de leur organisation. Un an plus tard, les employés ont évalué à nouveau certaines attitudes et les chercheurs ont alors remarqué que les réactions affectives lors de la première phase avaient une influence sur les attitudes une année plus tard. En effet, les réactions affectives positives lors d'une des phases du changement organisationnel ont influencé positivement leur engagement au changement lors d'une phase subséquente du changement organisationnel, soit 12 mois plus tard. Dans cette étude, basée sur la théorie des évènements affectifs, il a donc été question de mesurer les réactions affectives par rapport à un évènement, soit la restructuration de l'organisation.

1.4 Problématique et question de recherche

La section suivante fait état de la problématique sur laquelle nous voulons travailler dans le cadre de cette recherche. Une fois cette problématique identifiée, nous exposons notre question de recherche.

1.4.1 Problématique

Comme nous l'avons constaté, les états affectifs sont inhérents au milieu du travail et leur amélioration comporte une multitude de bénéfices tant pour l'individu que l'organisation. Selon Zineldin et Hytter (2012), il y a eu depuis la dernière décennie une plus grande compréhension quant à l'enracinement profond des émotions dans tous les aspects de la vie organisationnelle. De nombreuses études ont mis en lumière tous les bienfaits associés à la présence de ces états affectifs alors qu'il y a à peine deux ou trois décennies on tentait de les supprimer ou de les contrôler. Bien sûr, les états affectifs négatifs seront toujours présents en milieu de travail, mais comme le suggèrent Cohn et al. (2009), il n'y a pas de raison de croire que les effets des expériences positives vont être annulés par ceux des expériences négatives. Il s'agit donc maintenant de valoriser ces états affectifs positifs et de réduire les états affectifs négatifs. À cet égard, nous avons identifié sous quelles conditions les états affectifs positifs sont davantage valorisés ainsi que certaines interventions qui ont été réalisées pour générer de tels états affectifs. On a aussi pu constater que certaines études se sont intéressées aux états affectifs, mais sous la forme de réactions affectives. En effet, bien qu'ils soient limités, certains devis de recherches proposent l'étude des réactions affectives des employés par rapport à un évènement ou à une situation afin de déterminer l'influence des réactions affectives sur les comportements au travail. Dans tous les cas, il importe toutefois de mentionner que la littérature aborde très peu les interventions pouvant influencer les états affectifs au travail.

Par ailleurs, l'étude des interventions pour améliorer les états affectifs dans un contexte de transformation organisationnelle est particulièrement absente et aucune étude n'a mis en relation les réactions affectives associées à une intervention voulant favoriser le changement et les attitudes à l'égard d'un changement. Pourtant, nous savons que le changement touche à la dimension affective des employés et que les organisations mettent en branle des activités ou mécanismes afin de favoriser la réussite de l'implantation du changement afin de contrer la résistance au changement par exemple. D'ailleurs, Lines (2005) estime que les gestionnaires ne doivent pas seulement se contenter de contrer la résistance des employés par rapport au changement, mais bien aussi de s'assurer de générer un enthousiasme envers le changement proposé. C'est aussi pourquoi les interventions devraient agir sur l'aspect cognitif et l'aspect affectif des employés puisque, tel que le suggère McKee (2003), les gens ne sont pas inspirés à changer avec la raison seulement. D'ailleurs, l'étude de Bovey et Hede (2001) révèle que la direction doit prendre autant en considération les éléments humains, soit les processus cognitifs et affectifs que les éléments techniques dans la gestion du changement. Alors que les résultats de l'étude de Seo et al. (2012) attribuent un rôle central aux réactions affectives des employés dans la prédiction de comportements jugés essentiels dans la réussite du changement organisationnel. Par contre, nous en savons très peu sur la place et le rôle des états affectifs dans les initiatives proposées par la direction qui, elles, ont pour but de favoriser la réussite des changements organisationnels et qui ont souvent lieu avant la phase d'implantation du changement alors qu'il est même entendu que les réactions des employés sont plus négatives envers le changement lors de cette même phase dans les contextes de fusions et des acquisitions (Teerikangas, 2012). De plus, on sait l'importance de la volonté de changer des employés dans un tel contexte, mais peu d'études comme le mentionne Seo et al. (2012) ont examiné le rôle direct des états affectifs des employés dans cette volonté de changer alors que les résultats d'études établissent des liens indirects entre ces deux variables. Ces auteurs révèlent d'ailleurs un besoin de faire davantage d'études

empiriques pour explorer davantage le rôle des expériences affectives positives dans l'engagement des employés envers le changement.

Ainsi, pour pallier les limites que nous constatons dans la littérature, notre étude vise à cerner l'influence des réactions affectives à un évènement corporatif sur les attitudes au travail des employés en contexte de changement organisationnel marqué par le regroupement de trois unités. Il faut d'ailleurs souligner que nous n'avons pas trouvé d'études qui ont évalué la portée d'un évènement corporatif tel qu'étudié ici sur le plan de l'employé.

1.4.2 Question de recherche

Pour faire suite à l'exposition de la problématique ainsi que de la visée de notre étude, voici notre question de recherche :

Les réactions affectives à un évènement corporatif peuvent-elles influencer les attitudes du personnel à l'égard de l'organisation et du changement organisationnel?

L'évènement corporatif, tel que nous l'entendons ici, fait référence à une intervention ponctuelle qui a eu lieu en milieu organisationnel. L'intervention s'apparente à une séance d'information puisqu'il s'agissait d'informer les employés sur le changement organisationnel à venir. L'intervention ressemble également à une séance de mobilisation puisque celle-ci tentait d'inciter les employés à travailler ensemble vers un projet collectif qui, selon Tremblay et Wils (2005), définit en partie le concept de la mobilisation. Il importe maintenant de présenter le contexte organisationnel dans lequel a eu lieu l'évènement et d'aborder le déroulement de l'évènement. Ainsi, à la suite d'un changement organisationnel qui devait faire son entrée à l'intérieur d'une année, soit le regroupement de trois unités au sein d'une organisation de services financiers, cette même organisation a voulu rassembler tous

les employés des trois unités. Ainsi, dans un endroit à l'extérieur du lieu de travail, près de 350 employés se sont réunis en fin de journée pour assister à l'évènement qui a débuté par une séance plutôt informative d'une heure et qui a été suivie d'un coquetel. Lors de la séance, les thèmes suivants ont été abordés :

- la nouvelle configuration de l'organisation et de ses localisations,
- les nouveaux postes ou la réorganisation de certains postes,
- les nouveaux gestionnaires ou la nouvelle affectation des gestionnaires en place,
- le processus par lequel la direction est passée pour préparer le changement,
- les difficultés rencontrées et les enjeux à venir,
- les valeurs de l'entreprise et la vision du directeur.

Le directeur a assuré presque toute la présentation bien que quelques membres de la direction soient intervenus à quelques reprises. Un moment important de l'évènement selon les organisateurs devait être la présentation d'une vidéo qui se voulait inspirante, touchante et convaincante. Il s'agissait d'une vidéo mettant en scène le directeur qui confiait à un intervieweur son enthousiasme et sa fierté de voir ses employés à l'œuvre et de constater tout le chemin qu'ils ont parcouru ensemble, son rêve de voir tout le monde travailler conjointement vers le même objectif, soit d'offrir un « service cinq étoiles » pour les gens de leur région.

À notre avis, l'étude de cette intervention est très intéressante puisque les connaissances reliées aux retombées de ce type d'évènement sont très limitées. Il s'avère d'autant plus important d'évaluer si les résultats escomptés sont au rendez-vous considérant que cela peut impliquer une mobilisation importante de ressources financières, humaines et temporelles. En ce sens, notre question de recherche nous permettra d'évaluer les réactions affectives des employés par rapport à cette intervention et d'observer les effets de celles-ci sur les attitudes des employés. De plus, nous estimons que ce genre d'intervention mérite d'être observée considérant

que les fusions et les acquisitions demeurent une réalité qui est là pour perdurer (Roberts, 2012) et qui est selon Risberg (2013) truffée d'échecs. Selon ce dernier, il y a un consensus dans la communauté académique pour attribuer un faible taux de réussite aux fusions et aux acquisitions. Toujours selon cet auteur, les spécialistes dans le domaine vont même jusqu'à affirmer que la moitié d'entre elles se solde par un échec. Ainsi, il s'agit d'une réelle problématique pour laquelle les spécialistes notamment en gestion des ressources humaines doivent trouver de nouvelles façons de gérer de tels changements organisationnels. L'intervention étudiée dans ce travail est peut-être une autre option intéressante à considérer. Cette intervention fait appel à la mobilisation et à l'information qui sont sans aucun doute des aspects à considérer également dans un contexte où un grand changement est à venir sachant que « dans un contexte d'hyper-sceptisme, si ce n'est pas du cynisme, à propos du monde des affaires, les employés traversent souvent les fusions et les acquisitions avec des inquiétudes et de l'appréhension » (traduction libre) (Melkonian, Monin et Noorderhaven, 2011, p. 830).

Nous pouvons conclure en affirmant que notre question de recherche nous permettra d'évaluer les retombées de l'intervention ponctuelle qui a été réalisée au sein d'une organisation sur certaines attitudes des employés dans un contexte de grands changements organisationnels. Elle nous permettra également de déterminer si ce genre d'évènement corporatif influence les états affectifs des collaborateurs sachant tous les bénéfices qui y sont rattachés. En apportant des réponses à ces questions, nous serons aussi en mesure d'apporter de nouvelles connaissances reliées à ce type d'évènement qui, de prime abord, nous semble intéressant.

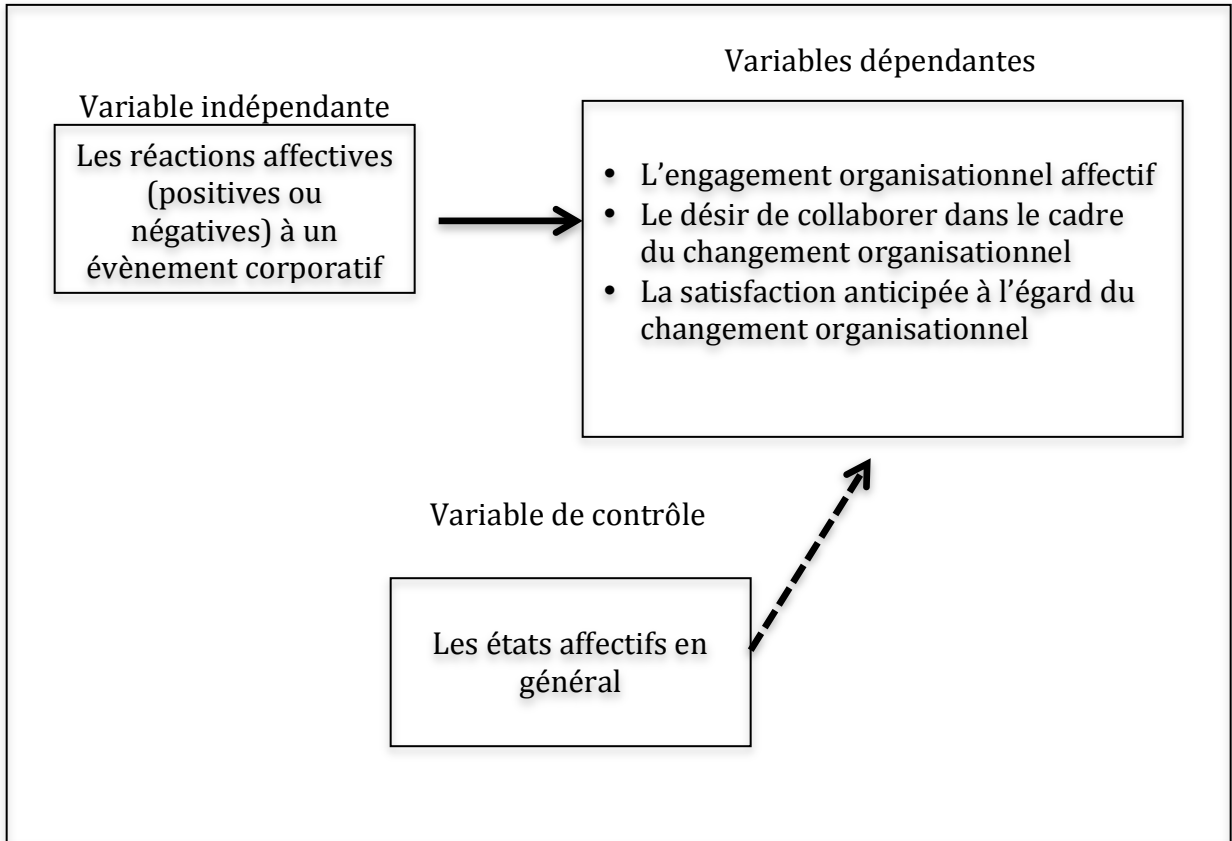
CHAPITRE 2 : MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Ce présent chapitre expose d'abord notre modèle de recherche. Dans cette section, nous présentons chaque variable de ce modèle ainsi que leur portée dans le cadre d'un important changement organisationnel. La dernière section, quant à elle, expose les hypothèses que nous soumettons à la vérification empirique dans le cadre de cette étude.

2.1 Modèle de recherche

Dans cette section, nous présentons les différentes variables de notre étude qui vise à examiner si les états affectifs associés à un évènement corporatif influencent certaines attitudes des employés. Nous aborderons, dans un premier temps, les états affectifs positifs associés à un évènement corporatif (ou réactions affectives à un évènement corporatif). Afin de bien cerner cette variable indépendante de notre étude, nous procéderons à la définition des états affectifs et de l'évènement corporatif. L'importance de ce type d'évènement dans un contexte de changement sera aussi expliquée. Suivront la description et l'importance des variables dépendantes de notre étude, soit l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Finalement, nous présenterons la variable de contrôle. La Figure 1 illustre notre modèle de recherche général.

Figure 1 : Modèle de recherche général



2.1.1 Les réactions affectives à un évènement corporatif

Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser le terme *réactions affectives* pour faire référence aux émotions ou aux humeurs ressenties à l'égard de l'évènement puisque tel que le révèle notre revue de la littérature, il n'y a pas de consensus quant à la distinction de ces deux variables et cela est d'autant plus vrai du point de vue empirique. En plus, tel que le suggèrent Fredrickson et Cohn (2008), il importe de distinguer la notion d'humeur et d'émotion seulement lorsqu'il est question d'étudier une émotion précise (ex. : gratitude, fierté), ce qui n'est pas la visée de cette étude. En effet, notre préoccupation première dans cette étude est de

déterminer comment était l'état affectif de l'employé lors de l'évènement corporatif de façon globale et de le comparer à son état affectif en général. Pour ce faire, nous utiliserons la grille de PANAS de Watson et al. (1988) qui comporte dix émotions qui se situent sur une dimension positive et dix autres sur une dimension négative. En faisant le cumul des réponses au niveau des deux dimensions, il sera alors possible de déterminer la réaction affective des employés à l'occasion de l'évènement corporatif. Dans la plupart des études qui visent à mesurer le rôle des états affectifs sur le changement d'attitudes, les chercheurs soumettent les gens à un stimulus positif ou négatif et leur demandent par la suite d'évaluer leurs états affectifs afin de confirmer qu'ils sont bien positifs ou négatifs selon la grille de PANAS (Grawitch et al. , 2003; Luong, 2005; Criado del Valle et Mateos, 2008; Volmer, 2012). Dans le cadre de notre recherche, nous devons également nous assurer que l'évènement aura été un stimulus positif ou négatif afin de valider nos hypothèses. Bien que la plupart des études évaluent les états affectifs du moment à l'aide de la grille de PANAS, dans notre cas, nous demanderons aux gens quelques temps après l'évènement corporatif comment ils s'y sont sentis. D'autres devis de recherche démontrent qu'il est possible d'évaluer les états affectifs à propos d'un évènement, et ce, dans des dimensions temporelles variées à l'aide de la grille de PANAS. Ce sont alors des réactions affectives. C'est le cas notamment où des chercheurs ont utilisé une présentation d'un scénario et ont par la suite demandé aux participants comment ils se sentiraient selon la grille de PANAS si ce scénario se produisait (Ballinger, Lehman et Scoorman, 2010). Alors que Gaudreau et al. (2006), quelques heures après une compétition, ont demandé aux sportifs comment ils se sont sentis selon cette même grille lors de l'évènement. Toujours selon la grille de PANAS, Tenhiala et Lount (2013) ont demandé aux employés d'évaluer comment ils se sont sentis durant l'implantation d'un nouveau système de rémunération au sein de leur organisation.

En ce qui concerne les évènements de type corporatif, il s'avère que nous n'avons pas trouvé dans la littérature scientifique d'informations sur le sujet alors

qu'il en a été autrement dans la littérature populaire. Nous y avons d'ailleurs trouvé une définition du concept, soit :

« Les évènements dits "corporatifs" sont, la plupart du temps, organisés par des entreprises privées et ils ont pour but de réunir les clients, les partenaires et le personnel. Il existe diverses motivations pour organiser ces rassemblements. Certains visent à divertir les employés, d'autres, à consolider des liens d'affaires, d'autres encore, à bonifier l'image entrepreneuriale ou à présenter de nouveaux produits, etc. Pour un secteur donné, ces évènements prennent des formes diverses : fêtes dansantes, conférences, coquetels dinatoires, gala de remise de prix. »
(Brousseau, 2013)

Dans le cas de notre étude, l'évènement rassemblait seulement les employés et avait pour but de les divertir, de les mobiliser et de les informer. De plus, on peut dresser un parallèle entre l'évènement étudié et celle d'une réunion du type d'une assemblée générale à laquelle a été annexé un service de traiteurs et de divertissements. En effet, lorsque l'on se réfère à la littérature scientifique, on constate que cette forme de réunion concorde avec celle étudiée puisqu'elle s'utilise pour communiquer des messages variés à un petit ou vaste auditoire, qu'elle permet à l'auditoire de poser des questions et qu'elle implique une participation volontaire bien que dans notre cas elle était fortement suggérée (Woodward, 2006). On peut également dire que l'évènement étudié s'apparente à une réunion puisqu'elle comportait des éléments se rapportant à l'atteinte d'objectifs, à la planification, à la reconnaissance et qu'elle impliquait des actions de l'équipe de gestion comme le soulignent Rogelberg, Allen, Shanock, Scott et Shuffler (2010).

Dans un contexte plus particulier, tel qu'à l'aube d'un changement majeur à venir, ce type d'évènement s'avère important pour plusieurs raisons lorsque l'on se réfère à la littérature scientifique sur la gestion du changement. Bien que celle-ci

n'aborde pas spécifiquement l'évènement corporatif, il est possible d'y dresser un parallèle. Nous présentons trois principales fonctions que peut combler l'évènement corporatif selon cette littérature. Premièrement, cet évènement joue la fonction d'orientation et de sensibilisation comme le souligne Rondeau (1999). Dans l'article *Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre*, l'auteur estime que dans un contexte de changement, il faut davantage développer la capacité à changer qui consiste alors à « mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant à la collectivité organisationnelle de créer des conditions propices au changement, s'équiper pour répondre aux préoccupations qu'il suscite » (p. 155). Selon l'auteur, la condition d'orientation est rendue possible par un ensemble d'activités qui visent à préciser les objectifs, le nouveau modèle organisationnel et la vision du projet du changement. La haute direction est généralement impliquée dans ce processus. La condition de sensibilisation est, quant à elle, une phase où les activités vont avoir pour objectif de sensibiliser les employés à la nécessité du changement proposé en raison des déficiences actuelles et où la communication et le partage d'information sont essentiels. À notre avis, l'évènement étudié dans notre recherche comble ces deux conditions énumérées par l'auteur Rondeau dans le cadre d'un changement. Deuxièmement, dans un contexte de changement, il importe de motiver les employés et l'évènement corporatif étudié peut y parvenir lorsque l'on se réfère à l'article de Zaccaro et Banks (2004). En effet, ces deux auteurs rapportent quatre processus par lesquels les leaders peuvent motiver le changement chez leurs employés. Parmi ceux-ci, on retrouve le processus par lequel les leaders peuvent améliorer la confiance de leurs employés en rapport au changement et à leur capacité de bien performer dans les nouvelles conditions. L'autre processus est l'accentuation du rôle de l'équipe de gestion dans la gestion du changement. Il s'agit d'ailleurs de deux processus qui sont présents dans l'évènement corporatif étudié. En effet, lors de cette activité, les leaders ont misé sur la capacité de tous les employés à bien passer au travers du changement en raison de leurs compétences et les leaders sont venus confirmer leur propre implication dans le processus du changement à venir et ont par la même occasion renforcé leur image de leader. Finalement, une autre

principale fonction de ce genre d'évènement dans un contexte de changement est de toucher les gens de façon émotive pour qu'ils soient plus ouverts au changement proposé. En effet, tel que le suggère McKee (2003, p. 52), persuader les gens avec la rhétorique n'est pas suffisant puisque :

« si vous réussissez à les persuader, vous le faites seulement sur une base intellectuelle. Ce n'est pas assez parce que les gens ne sont pas inspirés à agir par la raison seulement. L'autre façon de persuader les gens de façon plus puissante est d'unir une idée à une émotion. Le meilleur moyen de faire ça est en racontant une histoire fascinante » (traduction libre).

Pour résumer brièvement l'histoire, tel qu'entendue par cet auteur, elle concerne une lutte entre les attentes et la réalité et qu'elle fait allusion à un désir, à des aspirations tout en décrivant les forces et les barrières qui pourraient influencer l'atteinte du désir. À notre avis, l'évènement corporatif constitue une tribune pour les leaders de raconter une telle histoire et ce fût d'ailleurs le cas dans l'évènement corporatif étudié en raison du discours qui y a été livré. En effet, le discours du directeur général allait dans ce sens en plus d'être soutenu par des images fortes de sens et par de la musique inspirante.

2.1.2 L'engagement organisationnel affectif

L'engagement organisationnel est un concept largement étudié depuis les dernières décennies. Selon Herrbach (2005), la notion d'engagement dans son sens plus large « permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses actes » (p.137). Selon ce même auteur, l'approche la plus utilisée est l'approche tridimensionnelle élaborée par Meyer et Allen (1991) qui contient trois dimensions distinctes de l'engagement, soit l'engagement organisationnel normatif,

raisonné et affectif. Pour différencier ces composantes de l'engagement, on peut dire que l'engagement normatif réfère à un état d'esprit d'*obligation*, l'engagement raisonné à un état d'esprit de *coût perçu* et l'engagement affectif à un état d'esprit de *désir*. Dans le cadre de notre étude, nous avons ciblé cette dernière forme d'engagement. Plus spécifiquement, l'engagement affectif réfère à l'attachement émotionnel de l'employé à l'organisation ainsi qu'à son identification et à son implication envers celle-ci. Selon Meyer et Allen (1991), les employés qui ont un fort niveau de cet engagement demeurent en emploi dans leur organisation parce que c'est ce qu'ils souhaitent.

Cette dimension de l'engagement organisationnel est donc particulièrement de mise dans le contexte dans lequel notre étude prend part et il s'avère intéressant de constater si l'évènement peut venir moduler cette dimension de l'engagement organisationnel par les états affectifs positifs qui en découlent. Par exemple, il est préférable que les employés dans un contexte de grands changements souhaitent demeurer à l'emploi par désir et non pas parce qu'ils sentent qu'ils y sont obligés puisqu'on peut penser qu'une plus grande coopération sera présente si l'engagement organisationnel affectif est amélioré. Aussi, cette dimension de l'engagement étant plus émotive concorde parfaitement avec la visée de l'évènement corporatif qui avait entre autres pour but de toucher les gens, soit en améliorant leurs états affectifs. Il est également important de s'intéresser au concept d'engagement organisationnel, cette fois, dans son sens plus large lorsque l'on se réfère à la littérature scientifique. Par exemple, on peut lire dans le texte de Fabi, Martin et Valois (1999) que l'engagement organisationnel constitue un des indicateurs d'une transformation réussie. Cela peut d'ailleurs s'expliquer en partie par le rôle de l'engagement organisationnel sur la motivation du travailleur. En effet, selon McMurray, Scott et Wayne (2004), cet engagement organisationnel conditionne l'ardeur au travail de l'employé et influence grandement sa motivation. De plus, « les études ont montré de façon constante que l'engagement organisationnel était négativement relié aux intentions de départ et au roulement volontaire » peut-on lire dans Vandenberghe

(2008, p. 1). Dans un contexte de grand changement, la rétention du personnel peut s'avérer primordiale en raison des pressions particulièrement déjà présentes sur le système qui sont tributaires au changement. Par le fait même, la rétention de la main-d'œuvre peut être bénéfique puisqu'elle peut constituer une ressource importante dans la gestion du changement. D'ailleurs, les employés peuvent s'impliquer dans l'élaboration des stratégies de l'implantation du changement ce qui peut d'ailleurs réduire leur résistance au changement en raison de l'augmentation de la justice procédurale perçue par ces derniers (Zaccaro et Banks, 2004).

2.1.3 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel

Dans le cadre de sa recherche, Marmenout (2009, p. 28) définit le désir de collaborer comme étant « l'intention de l'employé à travailler ensemble envers les objectifs organisationnels communs avec les employés de l'autre partenaire qui fusionne » (traduction libre). Le désir de collaborer, peut-on lire dans l'article de Melkonian et al. (2011), est critique à la réussite de l'implantation des acquisitions et fusions. En effet, dans un contexte de changement et surtout lors de changement majeur tel qu'il est le cas dans notre étude, il doit y avoir une volonté de la part des employés à collaborer sans quoi l'atteinte des objectifs est difficilement possible. Lorsque le désir de collaborer est absent, nous pouvons parler de résistance au changement et cette attitude est selon Bovey et Hede (2001) une des principales causes d'échecs de l'implantation d'un changement. Selon ces auteurs, cette réaction est naturelle et normale puisque le changement implique un mouvement de l'acquis vers l'inconnu. Néanmoins, il n'en demeure pas moins qu'il faut pallier cette problématique sans quoi le désir de collaborer peut demeurer absent et peut compliquer l'implantation du changement. Il est d'autant plus important de s'en préoccuper au niveau des employés puisque l'étude de Melkonian et al. (2011) révèle que le désir de collaborer est plus grand chez les gestionnaires dans les transformations organisationnelles.

2.1.4 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel

La satisfaction anticipée¹ à l'égard du changement à venir est sans aucun doute une autre attitude qui est importante à considérer. D'ailleurs, après avoir recensé dans la littérature scientifique 26 déterminants critiques pour une fusion réussie, Marmenout (2009) a opté pour l'étude de cette variable ainsi que celle mentionnée dans la section précédente en raison de son « impact potentiel pour l'organisation et de sa pertinence pour prédire les résultats de la fusion » (traduction libre) (p. 28). La chercheuse définit la satisfaction anticipée à l'égard du changement comme étant le degré auquel l'employé anticipe être heureux et satisfait après la fusion. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit bien sûr de la satisfaction anticipée à l'égard du regroupement des trois unités d'une organisation de services financiers. Selon cette même auteure, cette attitude est importante puisqu'il est entendu que davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle sont observés chez les employés satisfaits. Bien sûr, ce genre de comportements est souhaitable pour favoriser la réussite du changement organisationnel. Ainsi, on peut s'attendre à ce que plus l'employé estime qu'il sera satisfait du changement proposé, plus il adoptera ces comportements souhaités.

L'importance de cette variable dans un tel contexte s'explique aussi par le degré d'ouverture envers le changement. De façon générale, il est possible de penser que plus la satisfaction anticipée à l'égard du changement est grande, plus l'employé abordera ce changement de manière positive. On peut penser que l'employé procède à un calcul des désavantages par rapport aux avantages pour évaluer sa satisfaction anticipée à l'égard du changement. Par exemple, on peut imaginer que plus la satisfaction anticipée est grande, plus l'employé estime que les avantages surpassent les désavantages. Ainsi, l'employé risque de vouloir davantage collaborer dans le

¹ Nous n'avons pas été en mesure de trouver un terme plus esthétique que la satisfaction anticipée. On retrouve tout de même ce terme dans la littérature scientifique (Shiv et Huber, 2000).

changement et ne pas nuire au processus. C'est un peu ce qu'on peut lire dans le texte de Dijk et Dick (2009) qui stipule que les gens résistent davantage au changement en raison des conséquences et des effets attendus qui y sont rattachés qu'au changement lui-même. Bien souvent, il s'agit d'une crainte que le changement nuise aux intérêts propres à chacun des individus. Ces craintes anticipées sont généralement reliées à la perte de statut et de contrôle ainsi qu'à une baisse de salaire, de confort et de sécurité. Certaines craintes peuvent également être dirigées à l'endroit de l'organisation elle-même puisque les employés peuvent estimer que le changement ne soit pas bénéfique pour l'organisation et même nuisible.

2.1.5 Variable de contrôle

L'étude comporte une variable de contrôle. Cette variable de contrôle consiste aux états affectifs en général des employés. Cette mesure est requise pour que l'on puisse observer l'impact de l'évènement sur les états affectifs et ainsi déterminer si l'évènement a généré davantage de réactions affectives positives ou négatives. Plusieurs études adoptent cette approche qui consiste à évaluer les états affectifs en général du sujet pour ainsi étudier l'incidence d'une situation sur le plan des états affectifs du même sujet (Venkatesh et Speier, 1999; Sy et al. , 2005; Bono et Ilies, 2006; Volmer, 2012; Tenhiala et Lount, 2013).

2.2 Hypothèses

Dans le cadre de notre recherche, nous avançons 12 hypothèses (figures 2 à 7) qui concernent l'impact que peuvent comporter les réactions affectives à un évènement corporatif sur les attitudes des employés. Les six premières hypothèses concernent l'impact des réactions affectives à un évènement corporatif sur l'engagement organisationnel affectif, sur le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et sur la satisfaction anticipée à l'égard du changement

organisationnel quelques jours après l'évènement. Les six dernières hypothèses sont identiques aux six autres à l'exception qu'elles vérifient cet impact à un autre moment, soit plus d'une semaine après l'évènement.

Figure 2 : Hypothèses 1 et 2

H.1 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de l'engagement organisationnel affectif quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

H.2 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de l'engagement organisationnel affectif quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

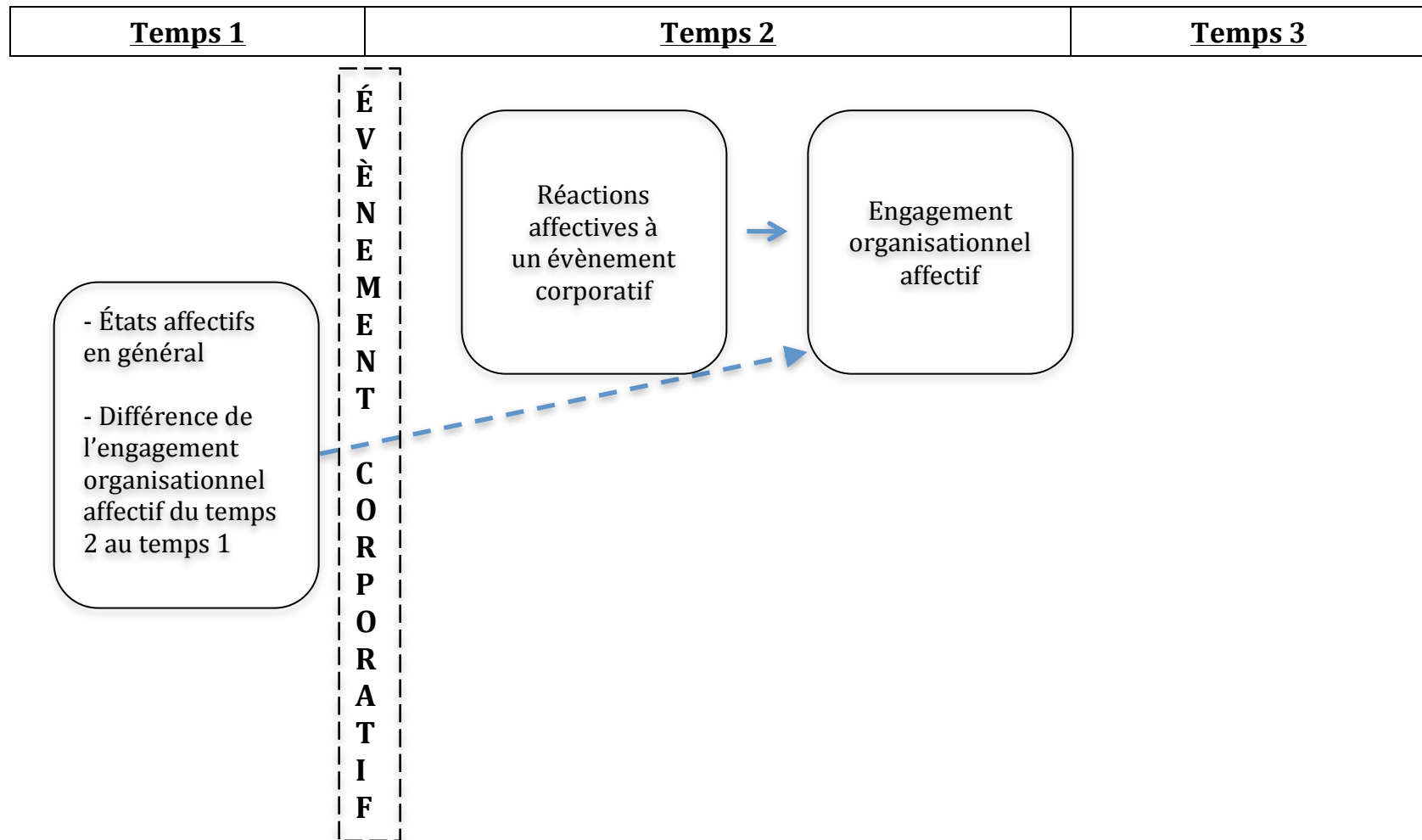


Figure 3 : Hypothèses 3 et 4

- H.3 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).*
- H.4 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).*

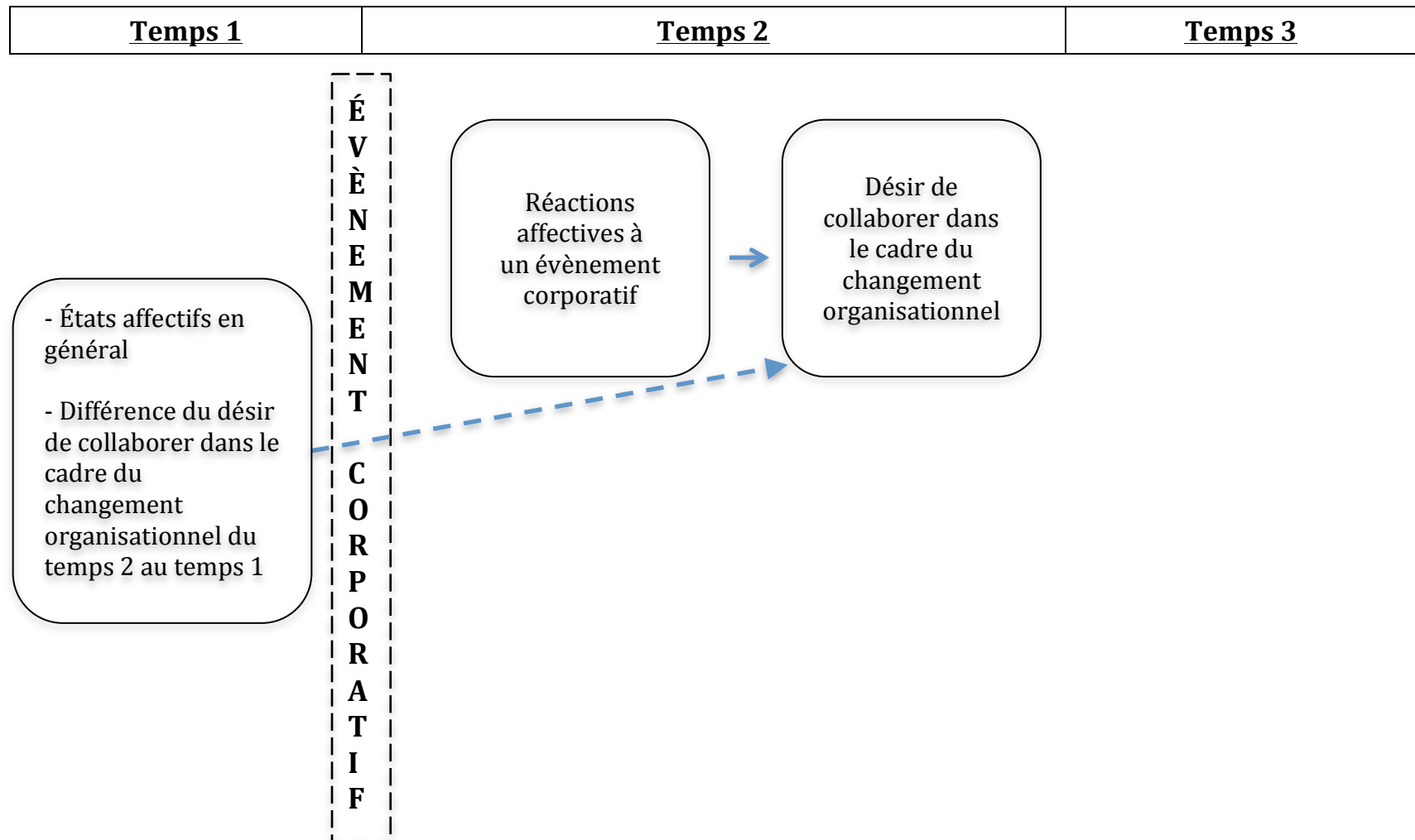


Figure 4 : Hypothèses 5 et 6

H.5 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

H.6 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

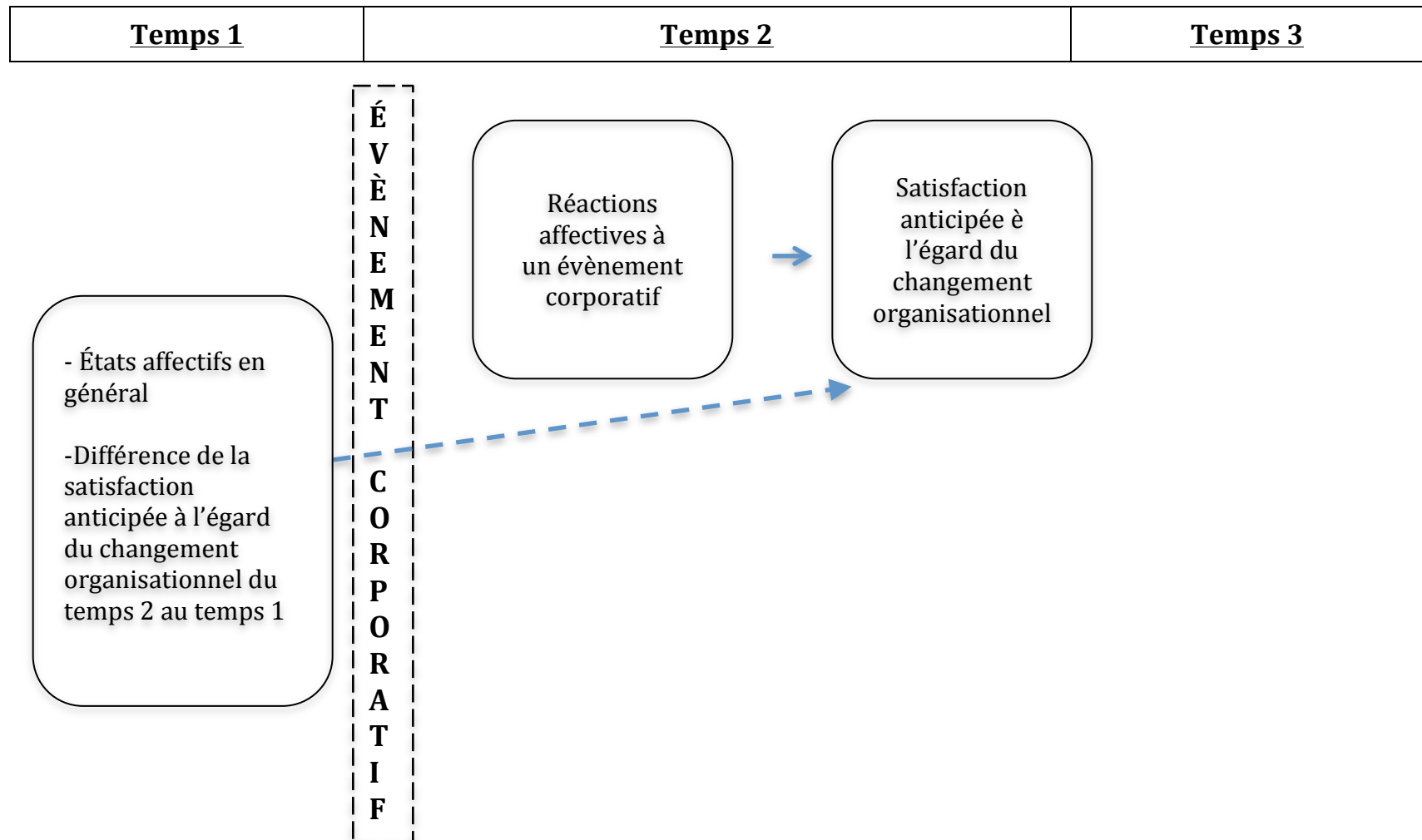


Figure 5 : Hypothèses 7 et 8

H.7 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de l'engagement organisationnel affectif plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).
H.8 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de l'engagement organisationnel affectif plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

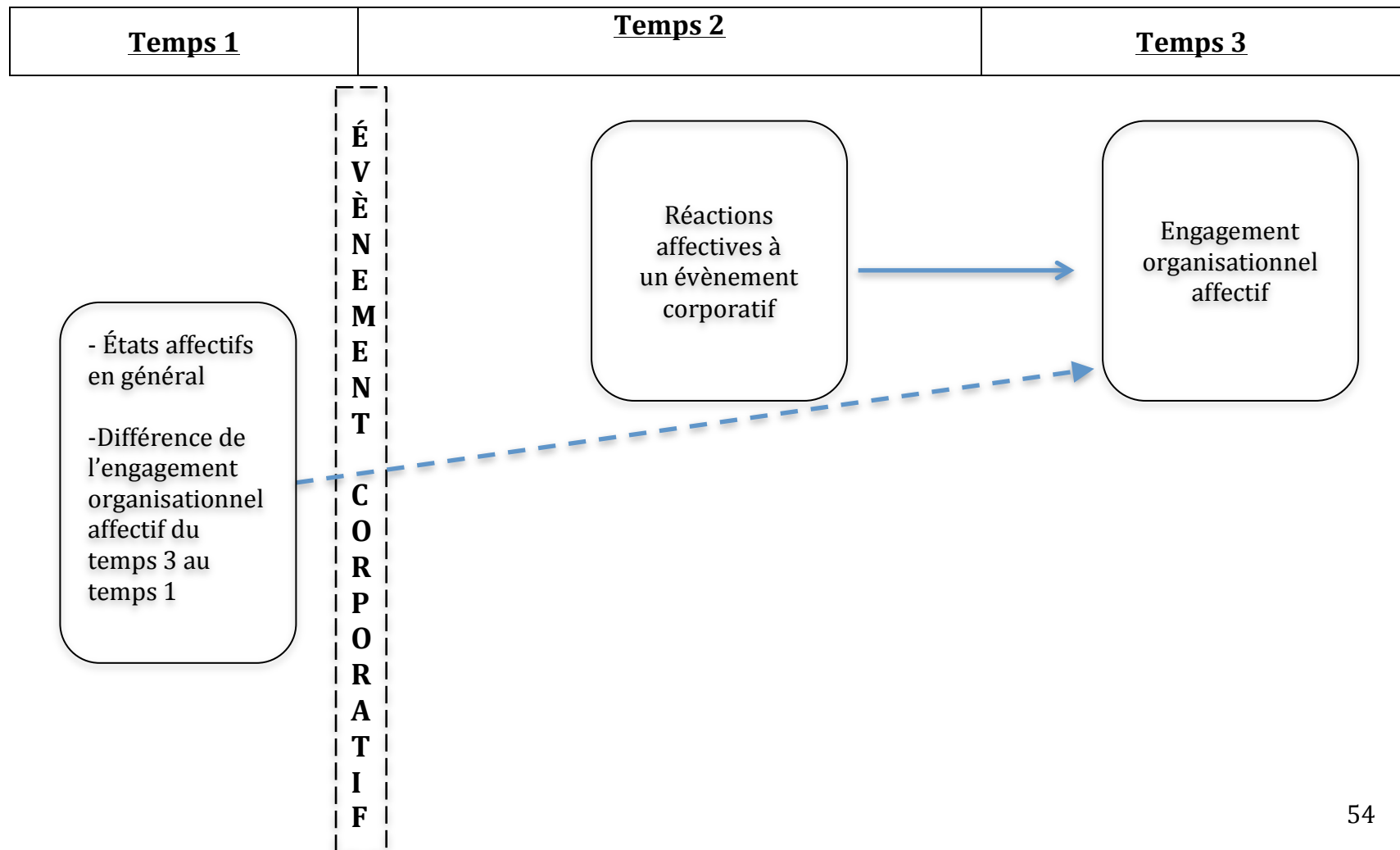


Figure 6 : Hypothèses 9 et 10

H.9 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

H.10 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

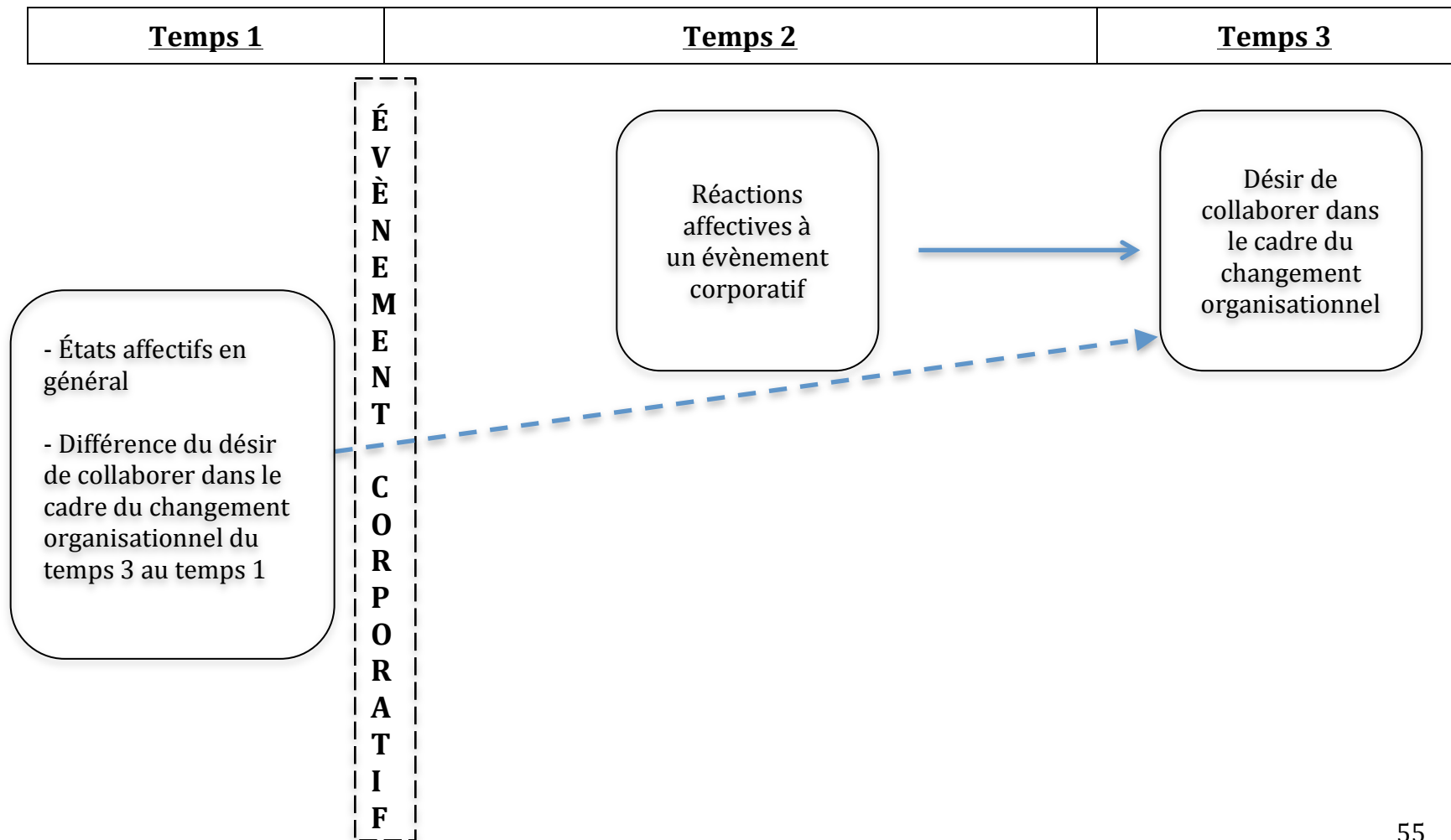
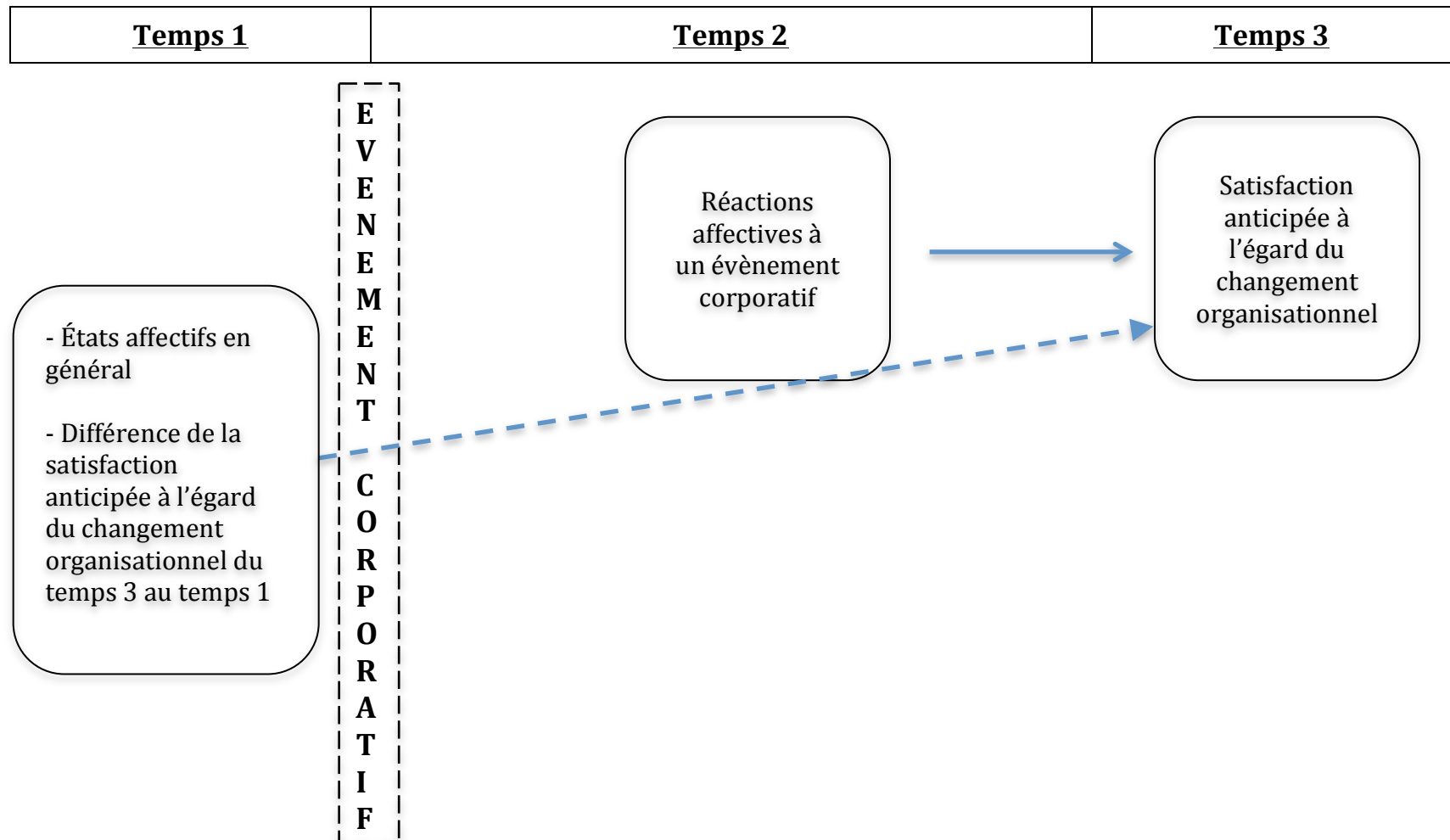


Figure 7 : Hypothèses 11 et 12

H.11 Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

H.12 Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).



Tout d'abord, avant de procéder à la justification de chacune des hypothèses, il importe d'expliquer de manière générale notre prémisse de base, à savoir que l'évènement corporatif peut générer des réactions affectives qui se traduiront par un changement au niveau des attitudes. Ainsi, en ce qui concerne la possibilité que l'évènement corporatif génère des états affectifs on se réfère à la théorie des évènements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996), soit une théorie largement citée dans la littérature scientifique dont nous avons fait référence à quelques reprises dans ce travail. Selon cette théorie, les évènements constituent les causes proximales des réactions affectives. Les chercheurs à l'origine de cette théorie affirment : « Il y a des choses qui arrivent aux gens dans les milieux de travail et les gens réagissent souvent de façon émotive à ces évènements. Ces expériences affectives ont une influence directe sur leurs comportements et leurs attitudes » (traduction libre) (p. 11). Selon cette théorie, les mêmes processus sont en cause qu'il s'agisse des réactions affectives positives ou négatives. À notre avis, l'évènement corporatif constitue un de ces évènements tels que l'entendent ces chercheurs. Des chercheurs tels que Basch et Fisher (2000) ont d'ailleurs identifié certains évènements en fonction de cette théorie. Parmi ceux-ci, mentionnons les évènements qui font appel à l'atteinte d'objectifs, à la reconnaissance et à la planification et qui mettent en lumière certaines actions de l'équipe de gestion. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'évènement corporatif étudié dans notre étude touche à plusieurs de ces éléments et constitue alors un évènement susceptible de générer une réaction affective. Par conséquent, on peut affirmer que le fait de vivre une expérience affective grâce à l'évènement corporatif va modifier les attitudes des gens comme l'ont affirmé Weiss et Cropanzano (1996). D'ailleurs, selon Seo et al. (2012) certains chercheurs ont considéré cette théorie dans un contexte de changement organisationnel en associant le changement à une série d'évènements affectifs qui génèrent des réactions émotionnelles qui elles, vont à leur tour influencer les comportements des employés. C'est pourquoi Seo et al. (2012), en se basant sur la théorie des évènements affectifs, estiment qu'il est important d'analyser la nature des expériences affectives des employés durant le changement

pour ainsi mieux comprendre leurs réactions lors de cette même période. Ceci étant dit, voyons maintenant de manière plus détaillée comment les états affectifs positifs associés à l'évènement corporatif peuvent être reliés à l'amélioration des attitudes ciblées dans notre étude.

Il est possible de relier l'engagement organisationnel aux états affectifs des employés selon la littérature et des suppositions que nous émettons. Tout d'abord, l'étude d'Herrbach (2005) révèle l'importance pour l'organisation de mettre en place des pratiques organisationnelles qui favorisent les états affectifs positifs afin de générer un plus grand engagement organisationnel affectif. En effet, les résultats de son étude ont montré une corrélation entre les états affectifs positifs et cette forme d'engagement organisationnel. Il est également possible de prétendre que les états affectifs positifs reliés à l'évènement corporatif améliorent l'engagement organisationnel affectif lorsque l'on sait que ce dernier est relié à un sentiment de désir tel que le définissent Meyer et Allen (1991) et qu'on associe communément le désir à un état qui est plus positif que négatif. Finalement, on peut supposer qu'un employé vivant des états affectifs positifs dans le cadre d'un évènement regroupant une grande partie de ses confrères aura une plus grande identification envers son organisation et un désir d'implication plus grand en raison d'un sentiment d'appartenance qui peut en découler. On rappellera que l'engagement organisationnel affectif, tel que décrit par Meyer et Allen (1991) réfère entre autres à la notion d'implication et d'identification. Par ailleurs, une relation négative peut s'observer entre les états affectifs négatifs et l'engagement organisationnel affectif tel que le montre les résultats d'études recensés dans l'article de Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren et de Chermont (2003). À la lumière des associations vérifiées ou celles qui nous semblent plausibles, nous émettons l'hypothèse suivante et sa contrepartie :

Hypothèse 1 : Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de l'engagement organisationnel affectif quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

Hypothèse 2 : Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de l'engagement organisationnel affectif quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

Bien qu'il n'y ait pas d'étude recensée qui a associé les états affectifs et le désir de collaborer dans le cadre d'un changement organisationnel, un parallèle peut y être dressé. Par exemple, d'après la littérature, on note qu'une tendance vers l'action est associée au concept de l'émotion. On peut lire dans Spector et Fox (2002, p. 273) que « l'émotion induit des tendances à l'action qui vont provoquer un comportement [...] ou produit une disposition à agir plus tard quand certains évènements ou certaines situations sont rencontrés. Généralement, l'émotion motive un comportement qui va réduire des sentiments négatifs et accentuer des sentiments positifs ». À la lumière de ce constat, en raison des états affectifs positifs qui seraient associés à l'évènement corporatif, il est possible de s'attendre à ce qu'il y'ait une tendance vers l'action et que celle-ci se traduise par un comportement plus positif comme l'indiquent les chercheurs. Ainsi, dans le cas de notre étude, on peut penser que cette action serait de collaborer davantage puisque collaborer accentue certainement davantage de sentiments positifs que négatifs. Un autre aspect qui, sans être directement relié au désir de collaborer, peut être considéré afin de justifier que les états affectifs positifs associés à un évènement corporatif améliorent cette attitude. Celui-ci est en lien avec la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle qui, telle que présentée dans la revue de la littérature, dresse un lien entre les comportements et les états affectifs au travail. En effet, des études ont montré l'influence positive des états affectifs positifs sur des comportements

considérés comme étant plus altruistes (Fisher, 2002; Cicei, 2012; Gang et Zhu, 2012) et le désir de collaborer s'inscrit par ailleurs dans ce type de comportements. Finalement, un autre aspect à considérer est qu'il a été montré qu'être dans un état affectif positif conduit une personne à avoir de meilleures attentes quant à l'opposant et aux tâches à accomplir (Forgas, 1998b). Bien que cela ait été validé dans un contexte de négociation, il est possible de transposer cette situation à celle de l'évènement corporatif dans la mesure où l'équipe de direction doit faire accepter le nouveau changement et donc, devient en quelque sorte l'opposant qui dicte les nouvelles lignes d'action. Ainsi, les employés seront portés à vouloir moins résister au changement si leurs attentes par rapport à la direction et au travail à venir sont positivement modifiées. À l'égard de toutes ces comparaisons tirées de la littérature qui permettent d'associer les états affectifs positifs à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel, nous soumettons l'hypothèse suivante ainsi que sa contrepartie :

Hypothèse 3 : Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

Hypothèse 4 : Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

Encore une fois, bien qu'aucune étude à notre connaissance n'ait relié la prochaine variable aux états affectifs, il est tout de même possible d'émettre une hypothèse grâce à certaines connaissances que l'on retrouve dans la littérature. La variable en question est la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Cette variable comporte une dimension qui se rattache au futur

puisqu'elle s'intéresse à l'impression des employés à l'égard d'un changement à venir. On peut ainsi émettre un lien avec une étude de Bower (1995) qui établit une des conclusions suivantes, à savoir que les états affectifs influencent la perception du futur. L'auteur fait l'affirmation suivante : « Nous pouvons voir que les humeurs des gens n'affectent pas seulement l'évaluation de leur passé ou de leur présent, mais bien aussi leur jugement à propos des évènements éventuels futurs » (traduction libre) (p. 14). Cette évaluation du futur en lien plus précisément aux états affectifs positifs a été testée dans l'étude de Wright et Bower (1992) puisque les chercheurs ont observé que plus les gens étaient dans un état affectif positif plus ils évaluaient à la hausse leurs chances futures et à la baisse la probabilité de faire face à des désastres dans le futur. Bien qu'elle soit dans une perspective du moment présent, une relation positive entre les états affectifs positifs et la satisfaction globale des employés est également observée par Fisher (2000). On peut également s'attendre à ce que les employés évaluent leur satisfaction future de manière positive puisque les émotions positives permettent d'élargir le répertoire de pensées (Fredrickson et Joiner, 2002) et favorisent une vision plus intégrée d'une situation (Fredrickson, 1998; Isen, 2000). De cette façon, on peut croire qu'ils seront plus ouverts au changement puisqu'ils seront en mesure de changer leurs pensées à l'égard du changement et qu'ils pourront mieux comprendre le changement et son importance en raison d'une vision plus élargie. Ainsi, une amélioration de la satisfaction anticipée à l'égard du changement devrait en résulter. Finalement, tel que le précise Seo et al. (2012), de plus en plus de recherches montrent que des souvenirs émotionnels sont générés par des expériences émotives tant positives que négatives et que ces souvenirs sont continuellement pris en compte comme une source d'informations lorsqu'un individu doit se forger un jugement évaluatif. Il peut ainsi en résulter d'une évaluation plus positive à l'égard du changement organisationnel et donc d'une meilleure satisfaction anticipée dans l'éventualité où l'évènement corporatif génère des états affectifs positifs. En regard de ces études dont il nous est possible de relier les états affectifs à l'amélioration de la satisfaction anticipée à

l'égard du changement organisationnel, nous proposons l'hypothèse suivante et sa contrepartie :

Hypothèse 5: Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

Hypothèse 6: Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel quelques jours seulement après l'évènement corporatif (t2).

En ce qui concerne les autres hypothèses de notre étude, notre intérêt est de vérifier si les réactions affectives à un évènement corporatif ont encore, soit une semaine après l'évènement corporatif, un impact sur les attitudes des employés dans le cadre d'un changement organisationnel. Ainsi, les hypothèses sont identiques aux précédentes à l'exception qu'elles ont une temporalité différente. En effet, nous proposons de mesurer l'influence des réactions affectives sur les attitudes plus d'une semaine après la tenue de l'évènement corporatif. À notre connaissance, à l'exception de l'étude de Seo et al. (2012), aucune étude n'a eu le même devis de recherche que nous, soit de mesurer l'influence des réactions affectives sur des attitudes une semaine plus tard. Il est possible de croire que l'amélioration ou la diminution des attitudes pourra s'observer une semaine après la tenue de l'évènement corporatif pour plusieurs raisons. Tout d'abord, certains auteurs préconisent l'effet à long terme des états affectifs. En effet, on estime que les humeurs des gens peuvent s'étendre sur une durée qui se compte en termes d'heures ou de semaines (Larsen, 2000; Watson, 2000). De plus, la théorie des évènements affectifs prédit que les états affectifs ont à la fois des conséquences à court terme et à long terme. D'ailleurs, comme présentées dans le premier chapitre,

certaines études ont démontré que les états affectifs d'hier ont des effets positifs sur les comportements proactifs le lendemain (Fritz et Sonnentag, 2009) et sur la satisfaction le lendemain (Fuller et al. , 2003). Alors que l'étude de Curren et Harich (1994) a montré que les humeurs peuvent avoir des effets à long terme sur le jugement et l'évaluation. Cela s'explique en autres par le processus suivant; lorsqu'un individu récupère une information à propos d'une activité spécifique, l'individu récupère inconsciemment l'information associée à son humeur lorsque cette information a été encodée (Venkatesh et Speier, 1999). Ainsi, il est également possible de croire que lorsque les employés vont repenser à l'évènement corporatif auquel ils ont assisté dans les jours suivants ou par le fait même au changement organisationnel lui-même, leurs attitudes qu'ils auront à l'égard du changement organisationnel risquent d'être influencées par les états affectifs positifs qu'ils auront eus lors de l'évènement. Dans ce cas-ci, si les six premières hypothèses s'avèrent confirmées, les six autres devraient l'être tout autant. Un fait à noter avec à l'appui les travaux de Meyer, Gayle, Meeham et Harman (1990) est que l'on peut penser que les employés qui ont des états affectifs plus positifs seront plus portés à développer des comportements positifs à l'égard du changement organisationnel puisqu'ils se rappelleront de l'information plus positive à propos du changement et de la façon dont ils sont traités durant le changement. Finalement, il est aussi possible de croire que dans l'éventualité où les six premières hypothèses seront validées les attitudes à l'égard du changement organisationnel demeureront améliorées une semaine suivant l'évènement tout simplement parce qu'il y aura eu un changement d'attitudes. Pour valider les quelques résultats d'études ainsi que nos suppositions, nous proposons les hypothèses suivantes et leurs contreparties :

Hypothèse 7: Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de l'engagement organisationnel affectif plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

Hypothèse 8: Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de l'engagement organisationnel affectif plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

Hypothèse 9: Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

Hypothèse 10: Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

Hypothèse 11: Les réactions affectives positives à un évènement corporatif (t2) sont associées à l'amélioration de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

Hypothèse 12: Les réactions affectives négatives à un évènement corporatif (t2) sont associées à la diminution de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif (t3).

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre aborde les aspects méthodologiques de notre recherche. Nous présentons d'abord le type de recherche et poursuivons avec la présentation de notre modèle opératoire. Il sera aussi question de notre plan d'observation à travers lequel nous aborderons l'échantillonnage, l'instrument de collecte de données, la méthode de collecte de données ainsi que la validité de la recherche. Ce chapitre se conclut par la présentation des analyses statistiques qui seront effectuées dans le cadre de notre recherche.

3.1 Type de recherche

Dans cette section, nous exposons le type de recherche utilisé pour étudier l'impact des réactions affectives à un événement corporatif sur les attitudes des employés à l'égard de l'organisation et d'un changement organisationnel. Ainsi, nous traiterons de l'aspect multidisciplinaire, explicatif, déductif, quantitatif et longitudinal de notre recherche.

3.1.1 Multidisciplinaire

Tout comme le champ des relations industrielles qui s'alimente de diverses disciplines (Whitfield et Strauss, 1998), notre étude n'en fait pas exception. La psychologie ainsi que le management sont principalement les disciplines dont sont tirées les connaissances reliées aux états affectifs dans le cadre de notre recherche bien que certaines connaissances découlent de recherches de disciplines différentes. En effet, tel que l'affirme Tanner (2005), un grand nombre de disciplines ont étudié les émotions selon leur propre perspective. C'est le cas notamment de la biologie, la philosophie, la psychanalyse, la sociologie, la théorie organisationnelle, le management et la psychologie. La psychologie et le management sont également des

disciplines qui sont interpellées en ce qui concerne nos variables dépendantes, soit l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Alors que l'évènement corporatif fait appel à la discipline du management lorsqu'on le considère comme une réunion et comme une stratégie de mobilisation dans la gestion du changement afin de contrer les attitudes négatives ou d'accentuer les attitudes positives envers le changement.

3.1.2 Explicative

Contrairement à une recherche descriptive qui a pour objectif de décrire de façon systématique un certain ordre de phénomènes, la recherche explicative recherche les causes qui permettent de justifier les phénomènes en recherchant et mesurant les relations entre des variables. Ainsi, notre recherche se veut explicative puisqu'elle tente d'expliquer le lien entre les réactions affectives à un évènement corporatif et les attitudes à l'égard de l'organisation et d'un changement organisationnel. De manière plus précise, on s'intéresse à savoir si les réactions affectives à un évènement corporatif influencent l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre d'un changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard de ce changement.

3.1.3 Déductive

La présente étude s'inscrit dans une approche déductive qui est de « tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 29). En effet, la littérature consultée dans le cadre de cette recherche nous permet d'élaborer certaines hypothèses qui seront testées puisqu'elle fait état de connaissances en lien avec notre sujet d'étude.

3.1.4 Quantitative

Les données de nature quantitative sont mesurées à partir d'échelles d'intervalles et de proportion alors que celles de nature qualitative le sont avec des échelles nominales et ordinales (Baumard et Ibert, 2003). Ainsi, les données recueillies pour notre recherche sont de nature quantitative puisque chaque question complétée utilisée pour tester nos hypothèses génère une réponse numérique qui, elle, se mesure sur des échelles d'intervalles et de proportion. Ainsi, nos données sont entièrement analysées statiquement avec des valeurs numériques.

3.1.5 Longitudinale

La recherche menée est longitudinale puisque l'enquête est répétée à trois reprises à quelques jours d'intervalle et qu'il s'agit des mêmes personnes qui sont contactées chaque fois. Ce type d'enquête est prescrit lorsque les changements individuels sont au cœur de l'analyse (Blais et Durand, 2004). Il en est ainsi dans le cas de cette étude puisque nous voulons déterminer si les réactions affectives à un évènement corporatif influencent une série d'attitudes des employés à l'égard d'un changement organisationnel et de l'organisation. L'exercice est donc de comparer les réponses d'un même individu à différents moments pour déterminer si une amélioration ou une diminution sur le plan des attitudes s'observe en fonction de leurs réactions affectives à un évènement corporatif. D'ailleurs, de plus en plus d'études au niveau de l'affect au travail sont de type longitudinal répondant ainsi aux recommandations de certains chercheurs selon Fuller et al. (2003).

3.2 Modèle opératoire

La présente section vise l'opérationnalisation des variables de notre étude afin de rendre nos concepts mesurables. Ainsi, nous présentons les indicateurs et le type de mesure pour chacune de nos variables.

3.2.1 Les réactions affectives à un évènement corporatif

Les variables indépendantes et la variable de contrôle de notre étude sont mesurées à l'aide de la grille de PANAS de Watson et al. (1988), soit une échelle de mesure qui est largement utilisée pour l'étude de l'aspect psychologique dans le milieu social, médical, organisationnel, sportif et de l'éducation (Gaudreau et al. , 2006). Cette échelle contient dix adjectifs relatifs à la dimension positive des états affectifs et dix adjectifs relatifs à la dimension négative des états affectifs. Le Tableau 1 présente d'ailleurs ces différents adjectifs. Les états affectifs positifs sont mis en évidence par les caractères gras.

Pour la mesure de cette variable, la marche à suivre pour le répondant est relativement simple puisque ce dernier est invité à indiquer dans quelle mesure il éprouve chacun des états affectifs proposés au moyen d'une échelle en cinq points en fonction du cadre temporel qui répond le mieux aux objectifs de la recherche (Bouffard et Lapierre, 1997). En effet, d'après les travaux de Watson et Clark (1997), la grille de PANAS peut s'utiliser pour évaluer les états affectifs à différents moments (ex : aujourd'hui, demain, les derniers jours, la semaine passée, les semaines passées, le mois passé, la dernière année). La référence temporelle est donc celle que les chercheurs décident. En ce qui concerne notre variable indépendante, la référence temporelle à laquelle les individus doivent évaluer leurs états affectifs est lors de l'évènement corporatif et les employés sont invités à le faire le lendemain ou quelques jours seulement après l'évènement corporatif et au moins une semaine après cet évènement.

Tableau 1 : Les réactions affectives à un évènement corporatif

Indicateurs	Échelle de réponse
<p>Comment vous vous sentiez vous lors de l'évènement (réunion d'employés) du 20 juin dernier organisé par votre employeur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intéressé (e) • Angoissé (e) • Excité (e) • Fâché (e) • Fort (e) • Coupable (e) • Effrayé (e) • Hostile • Enthousiaste • Fier (Fière) • Irrité (e) • Alerte • Honteux (Honteuse) • Inspiré (e) • Nerveux (Nerveuse) • Déterminé (e) • Attentif (Attentive) • Agité (e) • Actif (Active) • Craintif (Craintive) 	<p>Échelle de 1 à 5 de «Très peu ou pas du tout» = 1 à «Énormément» = 5</p>

Note : Les caractères en gras désignent les états affectifs positifs

3.2.2 L'engagement organisationnel affectif

Comme présenté au chapitre deux, il est particulièrement pertinent de s'intéresser à l'engagement organisationnel dans un contexte de grands changements organisationnels en raison de son influence positive dans la réussite du changement (Fabi et al. , 1999), sur la motivation des employés (McMurray et al. ,

2004) et sur les intentions de quitter l'emploi (Vandenberghe, 2008). L'engagement organisationnel mesuré dans le cadre de notre étude est celui élaboré par Meyer et Allen (1991) qui touche à la dimension affective. Cette forme d'engagement que l'on nomme *engagement organisationnel affectif* fait référence à l'attachement émotionnel d'un employé à son organisation ainsi qu'à son degré d'identification et d'implication envers celle-ci. Ainsi, on dénombre trois indicateurs pour ce concept que l'on peut mesurer sur une échelle réponse de 1 à 9. Ceux-ci sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2 : L'engagement organisationnel affectif

Indicateurs	Échelle de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • Je serais très heureux (heureuse) de terminer ma carrière dans mon organisation • Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens • Je ne me sens pas émotionnellement attaché(e) à mon organisation 	Échelle de 1 à 9 de «Tout à fait en désaccord» = 1 à «Tout à fait en accord» = 9

3.2.3 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel

Le désir de collaborer des employés est une autre attitude à favoriser dans le cadre d'un changement organisationnel puisqu'elle est critique à la réussite de l'implantation du changement (Marmenout, 2009; Melkonian et al. , 2011) alors qu'il est aussi reconnu que la résistance au changement est l'une des principales barrières aux changements organisationnels (Bovey et Hede, 2001). Pour Marmenout (2009), le désir de collaborer est évalué par l'intention des employés de collaborer avec leurs nouveaux collègues. Pour mesurer ce concept, cette chercheuse utilise deux

indicateurs que l'on peut mesurer sur une échelle de réponse de 1 à 9 tel que nous le présentons dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel

Indicateurs	Échelle de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • Serez porté (e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse • Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse 	Échelle de 1 à 9 de «Pas du tout probable» = 1 à «Extrêmement probable» = 9

3.2.4 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel

Enfin, la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel est une autre attitude chez les employés à laquelle il est pertinent de s'intéresser dans un tel contexte. En effet, il est raisonnable de penser que l'implantation du changement risque d'être affectée de manière positive par une satisfaction anticipée qui est plus grande. Marmenout (2009) affirme d'ailleurs que cette attitude est importante puisque les employés satisfaits adoptent davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont, eux, certainement un atout à la réussite de l'implantation du changement organisationnel. Le concept de la satisfaction anticipée à l'égard du changement est décrit par la chercheuse comme étant le degré auquel l'employé anticipe être heureux et satisfait après la fusion. Pour ce concept, on retrouve alors deux indicateurs qui se mesurent à l'aide d'une échelle de réponse de 1 à 9 tel que nous le présentons dans le tableau suivant.

Tableau 4 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel

Indicateurs	Échelle de réponse
<ul style="list-style-type: none">• Heureux (heureuse) après le regroupement de votre caisse• Satisfait (e) après le regroupement de votre caisse	Échelle de 1 à 9 de «Pas du tout probable» = 1 à «Extrêmement probable» = 9

3.2.3 Variable de contrôle

La variable de contrôle est les états affectifs en général. Nous devons en effet connaître la propension des sujets à avoir des états affectifs positifs ou négatifs en général afin de mesurer l'ampleur de leurs réactions affectives à l'évènement corporatif. Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons le terme *état affectif positif en général* afin d'assurer une meilleure fluidité, mais il est à noter que dans la littérature scientifique, « la prédisposition des individus à éprouver des états affectifs est le plus souvent abordée sous l'angle de l'affectivité négative et de l'affectivité positive » (Herrbach, 2005, p. 139). Par ailleurs, afin de mesurer cette variable de contrôle, nous utilisons encore une fois la grille de PANAS ainsi que les mêmes indicateurs tel qu'il en a été le cas pour notre variable indépendante. Toutefois, la seule différence réside dans la temporalité de la question tel qu'on peut le constater dans le tableau suivant. En effet, nous demandons aux gens comment ils se sentent en général alors que pour mesurer la variable indépendante, nous demandons aux gens comment ils se sont sentis lors d'un évènement corporatif. Le tableau 5 présente les indicateurs et l'échelle de réponse de cette variable de contrôle.

Tableau 5 : Les états affectifs positifs en général

Indicateurs	Échelle de réponse
<p>Généralement, vous vous sentez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intéressé (e) • Angoissé (e) • Excité (e) • Fâché (e) • Fort (e) • Coupable (e) • Effrayé (e) • Hostile • Enthousiaste • Fier (Fière) • Irrité (e) • Alerte • Honteux (Honteuse) • Inspiré (e) • Nerveux (Nerveuse) • Déterminé (e) • Attentif (Attentive) • Agité (e) • Actif (Active) • Craintif (Craintive) 	<p>Échelle de 1 à 5 de «Très peu ou pas du tout» = 1 à «Énormément» = 5</p>

Note : Les caractères en gras désignent les états affectifs positifs

3.3 Plan d'observation

La présente section de notre chapitre aborde les aspects et les moyens utilisés entourant la validation de nos hypothèses. Ainsi, notre échantillonnage, notre instrument de collecte de données, notre méthode de collecte de données ainsi que la validité de notre recherche sont exposés.

3.3.1 Échantillonnage

L'unité d'analyse de notre recherche correspond aux réponses fournies par les travailleurs du secteur financier dans un contexte de regroupement de trois unités. Le niveau d'analyse de notre étude se situe au niveau des individus d'une organisation du secteur financier et qui a des activités sur le plan national. Dans le cadre de cette étude, l'échantillon est composé de 289 employés et gestionnaires du secteur financier qui proviennent de trois différentes unités. De cet échantillon, nous avons conservé les réponses de 97 répondants ayant assisté à l'évènement corporatif et ayant participé aux trois sondages. De ces derniers ayant répondu aux questions retenues pour nos analyses lors de tous les sondages, on dénombre 7 hommes (7,2 %) et 90 femmes (92,8 %) dont 7 sont des gestionnaires (7,2 %) et 90 sont des employés (92,8 %). Les taux de participation pour les sondages vont comme suit, 62,6 % (sondage #1), 64,4 % (sondage #2) et 46,4 % (sondage #3). Il est à noter que les employés avaient accès à tous les sondages et que nous n'avions émis aucun mécanisme pour interdire leur participation à certains sondages. Ainsi, à titre d'exemple, un employé pouvait compléter le deuxième sondage même s'il n'avait pas complété le premier. Toutefois, nous avons conservé les données de ceux qui ont répondu aux trois questionnaires.

3.3.2 Instrument de collecte de données

L'instrument de collecte de données utilisé dans le cadre de cette recherche est un questionnaire électronique conçu uniquement pour cette recherche à l'aide de l'application SurveyMonkey. Plus précisément, trois sondages distincts ont été développés afin de mesurer les objectifs ciblés par cette recherche à trois moments différents.

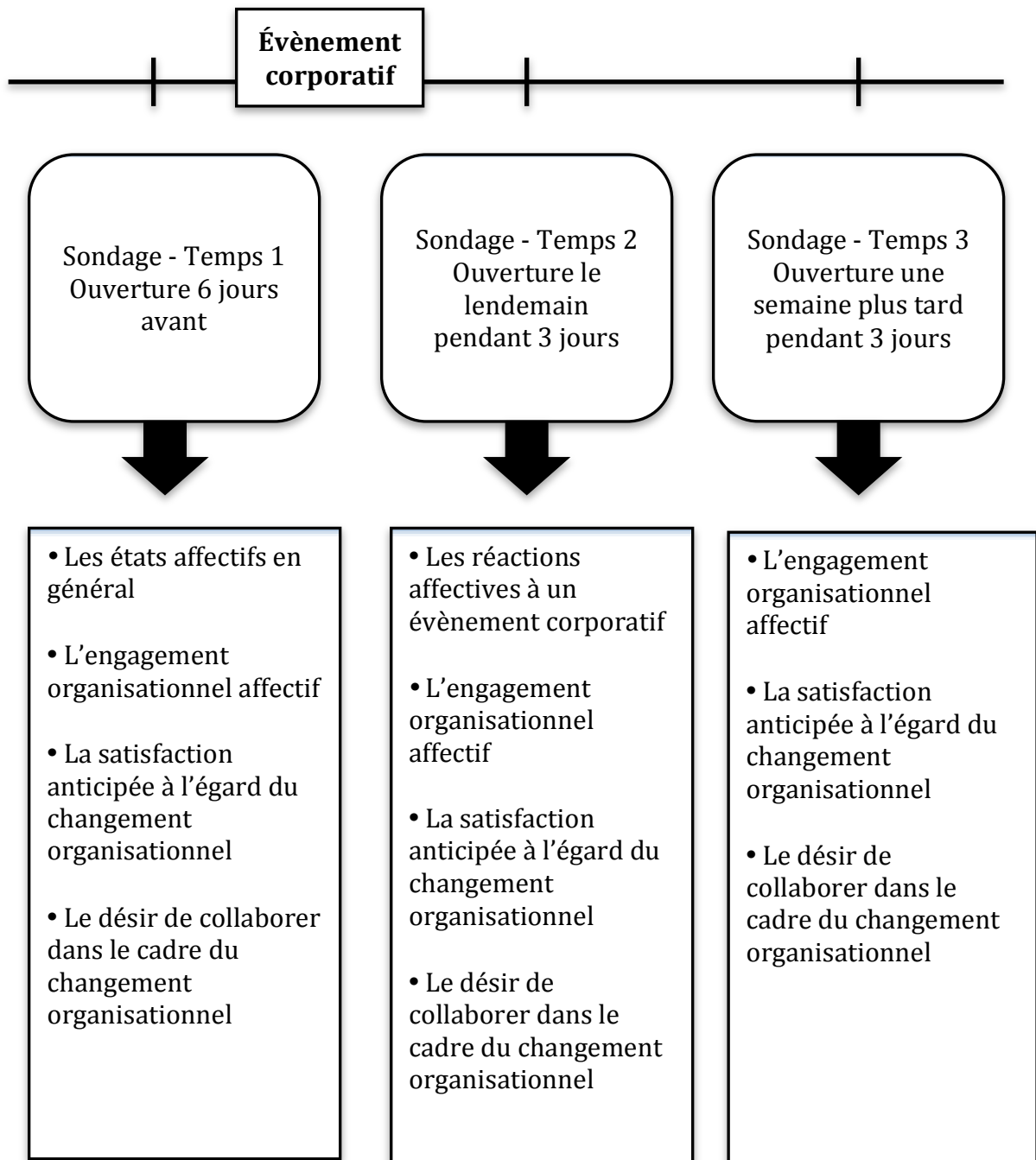
Le premier sondage comporte dix questions et a été ouvert pendant six jours précédant l'évènement corporatif auquel ont assisté les employés. Les objectifs de ce

sondage sont multiples. Tout d'abord, ce sondage permet de mesurer les états affectifs en général des employés afin que l'on puisse observer le type de réactions affectives que l'évènement corporatif aura généré. Par ailleurs, ce premier sondage mesure l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Ainsi, nous pourrions comparer ces attitudes avec celles observées après l'évènement corporatif afin de déterminer l'influence des réactions affectives à l'évènement corporatif sur ces attitudes.

Quant au deuxième sondage qui comprend douze questions, celui-ci a été ouvert le lendemain suivant l'évènement corporatif et ce pendant trois jours. Encore une fois, les objectifs sont multiples. Dans un premier temps, ce questionnaire permet de mesurer les réactions affectives à l'évènement corporatif auquel ils ont assisté et que nous pourrions par la suite comparer avec leur état affectif en général pour que l'on puisse déterminer si l'évènement corporatif a généré des réactions affectives positives ou négatives. Dans un deuxième temps, le sondage rend possible la mesure des variables dépendantes de notre étude, soit l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Mises en relation avec les mesures du premier sondage, ces données permettront de déterminer dans quelle mesure les attitudes des employés auront été influencées.

Finalement, le troisième sondage qui comporte dix questions a été ouvert une semaine plus tard suivant l'évènement et ce pendant trois jours. Le seul objectif de celui-ci est de mesurer les variables dépendantes afin d'observer s'il y a eu un changement au niveau des attitudes des employés par rapport à celles observées lors du premier et deuxième sondage. Notre devis de recherche illustré dans la figure 8 reprend les informations mentionnées dans cette section.

Figure 8 : Devis de recherche



3.3.3 Méthode de collecte de données

Quant au processus de collecte de données, plusieurs aspects sont à noter. Tout d'abord, il faut mentionner qu'un gestionnaire pour chacune des trois unités a été mandaté pour communiquer avec leurs employés pendant l'étude bien que toutes les communications aient été rédigées par les chercheurs pour assurer une uniformité. Ainsi, dans un premier temps, chaque gestionnaire a transmis un communiqué à leurs employés afin de leur annoncer que leur organisation participait à une étude sur les états affectifs au travail dirigée par deux chercheurs de l'Université de Montréal. Ce communiqué stipulait également les détails de l'étude quant au nombre de sollicitations à prévoir et le type de mesure utilisé. L'enthousiasme des dirigeants à l'égard de cette collaboration et le désir de ces derniers à voir leurs employés participer en grand nombre étaient également mis de l'avant dans ce communiqué.

Quelques jours suivants l'annonce de leur participation à l'étude, chaque gestionnaire des trois unités a envoyé un message aux employés annonçant l'ouverture du sondage dans lequel ils pouvaient accéder directement au site internet qui hébergeait le sondage électronique. Un rappel le lendemain était systématiquement fait. Ce processus a été effectué lors des trois sondages par les trois gestionnaires mandatés.

De manière plus précise, chaque sondage devait prendre moins de dix minutes à effectuer sur le quart de travail des employés et il était accompagné d'un document de consentement. Les participants devaient déclarer avoir pris connaissance du formulaire de consentement et accepter de participer à l'étude universitaire pour être en mesure de compléter le sondage. Les employés devaient aussi fournir leur numéro d'employé puisqu'il s'agit là du moyen sélectionné par les chercheurs pour pouvoir suivre l'évolution des réponses de chacun des répondants. Toutefois, à maintes reprises, les chercheurs ont voulu rassurer les répondants que

cette information était uniquement requise à cet effet et que dans aucun cas, les gestionnaires n'allaient pouvoir accéder aux résultats bruts de l'enquête. À la demande des chercheurs, les numéros des employés ont été joints dans le message annonçant l'étude pour s'assurer que chacun soit en mesure de le fournir.

3.3.4 Validité de la recherche

Cette section aborde la validité de notre recherche. Il y a tout d'abord la validité interne qui fait référence à la qualité des aspects reliés à la collecte de données et ensuite la validité externe qui fait appel à la possibilité de généralisation des résultats recueillis.

3.3.4.1 Validité interne

La validité interne d'une recherche fait référence à la pertinence et à la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Le chercheur doit donc s'assurer que la méthode de collecte de données permet de mesurer ce qui est visé par son étude et que les résultats de la recherche peuvent être expliqués uniquement par les variables qui y sont impliquées. Dans le cadre de notre recherche, bien que certains biais tel qu'identifié par Campbell et Stanley (1966) sont plus difficiles à contrôler, la validité interne peut être considérée comme étant bonne pour diverses raisons.

Tout d'abord, l'*effet d'instrumentation* qui peut subsister lorsque par exemple les questions sont mal formulées est limité dans le cadre de notre étude. D'une part, les questions sont tirées intégralement d'études qui ont été publiées dans diverses revues scientifiques réputées alors que la collecte de données est standardisée par le biais du sondage électronique. L'*effet de sélection* qui peut être évité par une bonne procédure d'échantillonnage est également limité puisque tous les individus des trois unités étaient invités à participer à l'étude. Quant à l'*effet d'histoire*, qui

correspond à la possibilité que d'autres évènements externes à l'étude influencent les résultats, celui-ci est limité dans la mesure où la période de l'étude ainsi que le temps d'ouverture de chacun des sondages ont été déterminés avec cette préoccupation du biais en question tout en permettant un délai suffisant pour atteindre un taux de réponse acceptable. Finalement, l'*effet de test* qui correspond au fait de subir un test à plusieurs reprises pouvant ainsi biaiser les réponses est difficilement contournable dans notre étude. En effet, nous devons sonder les mêmes personnes à différents moments puisque nous voulons observer si les réactions affectives à un évènement corporatif influencent les attitudes des employés. Nous devons alors détenir les mêmes mesures au niveau des états affectifs et des attitudes des employés avant l'évènement pour procéder à cette analyse.

3.3.4.2 Validité externe

La validité externe d'une recherche fait d'abord référence à la possibilité que les résultats observés sur l'échantillon puissent être généralisés à l'ensemble de la population à l'étude. Dans un autre temps, la validité externe peut être reliée à la possibilité de généraliser les résultats obtenus à d'autres terrains (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Notre étude est bien sûr réalisée sur un échantillon de notre population à l'étude. Toutefois, dans le cadre de notre recherche, on peut la considérer comme étant grande dans la mesure où l'on peut généraliser les résultats de la recherche aux employés du milieu financier qui assistent à ce même genre d'évènement dans un contexte de regroupement. D'une autre façon, on peut penser que la validité externe demeure grande dans un contexte où les résultats sont applicables auprès d'employés de divers milieux puisque l'évènement corporatif se doit d'être adapté à la situation organisationnelle et à son public cible. On peut donc présumer que si l'évènement corporatif est bien conçu, celui-ci peut générer les mêmes résultats de notre étude au niveau de l'engagement organisationnel affectif en omettant les deux autres attitudes qui sont davantage reliées à un contexte de fusions et acquisitions.

3.4 Plan d'analyse

Cette dernière section de ce chapitre expose les analyses qui sont réalisées dans le cadre de notre recherche. Ainsi, les analyses descriptives, les analyses bivariées et les analyses multivariées sont celles dont il est question dans cette section.

3.4.1 Analyses descriptives

Les analyses descriptives sont les premières analyses effectuées dans le cadre de notre recherche. Pour chacune de nos variables, la moyenne ainsi que l'écart-type seront présentés. La moyenne indique la valeur centrale des données. La moyenne qui est très utilisée en statistiques constitue l'unique paramètre de tendance centrale dont le calcul repose sur l'ensemble des valeurs d'une distribution (Gilles, 1994). Quant à l'écart-type, celui-ci indique la dispersion des réponses autour de la moyenne de la variable. L'ordre de grandeur de l'écart-type varie donc en fonction de l'ordre de grandeur des valeurs de la variable.

3.4.2 Analyses bivariées

Après avoir effectué les analyses descriptives, nous allons procéder aux analyses bivariées qui consistent à regarder dans quelle mesure deux variables varient ensemble. Plus précisément, nous allons déterminer le coefficient de corrélation de Pearson pour chaque relation entre la variable indépendante, les variables dépendantes et celle de contrôle. Le coefficient de corrélation de Pearson est une mesure qui permet d'étudier la relation qui subsiste entre deux variables quantitatives. On le mesure en divisant la covariance par le produit des écarts-types des deux variables (Gilles, 1994). Le coefficient de corrélation se situe entre -1 (relation négative parfaite) et +1 (relation positive parfaite). Ainsi, il nous sera

possible de déterminer si nos variables évoluent dans la même direction ou dans le sens contraire.

3.4.3 Analyses multivariées

Les analyses multivariées sont les dernières analyses présentées dans ce mémoire. Plus précisément, nous utilisons la modélisation par équations structurelles (MES) avec l'aide du logiciel Mplus. La MES est une approche générale de l'analyse multivariée qui permet en autres de tester des relations complexes entre des variables latentes dans une étude longitudinale. Pour permettre de réaliser ce type d'analyses, nous avons donc créé des variables latentes pour chacune de nos variables dépendantes observées telles que l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans la cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Ceci étant dit, nous travaillons avec l'approche de la différence du résultat latent (en anglais, *latent difference score*) qui est particulièrement intéressante pour modéliser la moyenne du changement à travers le temps et les différences individuelles autour de cette moyenne du changement et qui n'est pas affectée par les problèmes associés aux risques d'erreur. Les scores de différence sont généralement calculés en soustrayant le score d'une variable du score de cette même variable lors d'une évaluation ultérieure qui est généralement adjacente (King, King, McArdle, Saxe, Doron-LaMarca et Orazem, 2006). Quant au type d'analyses qui sera effectué dans le cadre de ces équations structurelles, il s'agit de régressions linéaires. Le critère qui nous permettra de valider l'hypothèse lors de ces analyses de régressions linéaires sera la probabilité critique (en anglais, *p-value*). En effet, si la probabilité critique est inférieure au niveau de signification fixé, nous pourrons alors considérer l'hypothèse comme valable. En plus des analyses de régression, nous présenterons le modèle de mesure et le modèle structurel.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats des analyses statistiques qui visent la vérification de nos hypothèses telles que présentées dans le chapitre 2. Ainsi, la première section de ce chapitre présente les statistiques descriptives alors que la deuxième section expose les statistiques bivariées. Le chapitre se termine avec la présentation des analyses multivariées.

4.1 Résultats des analyses descriptives

Cette section dresse un portrait des variables de notre modèle d'analyse avec la présentation des statistiques descriptives telles que l'écart-type, la moyenne, le minimum, le maximum et l'alpha de Cronbach. Dans l'ordre, les analyses descriptives portent sur l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel, la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel, les états affectifs et les réactions affectives à un événement corporatif.

4.1.1 L'engagement organisationnel affectif

L'engagement organisationnel affectif mesuré au temps 1 comporte trois items dont une, la troisième, qui est formulée à la négative. Nous avons donc procédé à un recodage de cet item afin que les trois items de l'échelle soient formulés à la positive. Le Tableau 6 présente les statistiques descriptives des trois items qui forment cette variable. Les valeurs de la statistique du minimum et du maximum correspondent à l'évaluation des employés de leur engagement organisationnel affectif sur une échelle de réponses allant de 1 à 7. Les employés ont répondu de manière positive au premier item, soit qu'ils seraient très heureux de terminer leur carrière au sein de leur organisation alors que leur évaluation des deux autres items

est légèrement plus faible. Par ailleurs, l'engagement organisationnel affectif nous paraît acceptable puisqu'il a une moyenne de 5,12 et l'écart-type est 1,15. L'analyse de fiabilité de cette échelle indique un très faible indice d'alpha de Cronbach, soit ,50.

Tableau 6 : L'engagement organisationnel affectif au temps 1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	97	1	7	5,72	1,54
Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	97	1	7	4,77	1,47
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	97	1	7	4,86	1,84

L'engagement organisationnel affectif mesuré au temps 2 en tant que variable dépendante dans nos analyses comporte trois items dont une, la troisième, qui est encore une fois formulée à la négative. Nous avons effectué à un recodage de cet item afin que les trois items de l'échelle soient formulés à la positive. Le Tableau 7 présente les statistiques descriptives des trois items qui forment cette variable. Les résultats de ce tableau indiquent que les employés ont indiqué qu'ils seraient encore une fois très heureux de terminer leur carrière au sein de leur organisation avec une moyenne de 5,76 sur une échelle de 7. La moyenne pour cette variable composée des trois items est la même que la précédente, soit 5,12 avec un écart-type de 1,27. Quant à l'alpha de Cronbach, il est de ,64.

Tableau 7 : L'engagement organisationnel affectif au temps 2

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	97	1	7	5,77	1,52
Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	97	1	7	4,86	1,56
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	97	1	7	4,74	1,90

Finalement, l'engagement organisationnel affectif mesuré au temps 3 sert aussi de variable dépendante dans nos analyses. Nous avons encore procédé à un recodage du premier item afin que les trois items de l'échelle soient formulés à la positive. Le Tableau 8 présente les statistiques descriptives pour chacun des items. La moyenne de l'engagement affectif au temps 3 est plus faible que celle relevée au temps 1 et au temps 2 puisqu'elle est de 5,09 et l'écart-type est 1,37. Quant à l'analyse de fiabilité de l'échelle, celle-ci indique un alpha de Cronbach de ,75. Néanmoins, l'engagement organisationnel affectif ne nous semble pas problématique dans le cas de cette organisation et il est relativement constant durant les trois temps de mesure.

Tableau 8 : L'engagement organisationnel affectif au temps 3

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	97	1	7	5,54	1,68
Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	97	1	7	4,94	1,51
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	97	1	7	4,80	1,83

4.1.2 Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel

Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 1 a été mesuré sur une échelle de réponses allant de 1 à 9. Le Tableau 9 présente les statistiques descriptives des deux items qui forment cette variable. On constate que les employés ont une attitude de collaboration très positive puisqu'ils ont hautement évalué les deux items. La moyenne du désir de collaborer s'avère excellente avec une note de 7,74 et l'écart-type est 1,36. L'analyse de fiabilité de l'échelle suggère un bon alpha de Cronbach, soit ,90.

Tableau 9 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	97	3	9	7,93	1,30
Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	97	2	9	7,55	1,55

Mesuré au temps 2, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel constitue une variable dépendante de notre modèle d'analyse. Le Tableau 10 présente les analyses descriptives de cette variable qui a été mesurée sur une échelle de réponses allant de 1 à 9. Encore une fois, l'évaluation des employés de leur désir de collaborer est très élevée bien qu'elle soit légèrement plus faible qu'au premier sondage. La moyenne de cette variable est 7,64 et l'écart-type est 1,58. L'analyse de fiabilité de l'échelle suggère un alpha de Cronbach de ,94.

Tableau 10 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 2

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre caisse	97	1	9	7,74	1,59
Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre caisse	97	1	9	7,54	1,67

Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel constitue une variable dépendante lorsqu'elle est mesurée au temps 3. Le Tableau 11 présente les analyses descriptives de cette variable. La moyenne de cette variable, soit 7,65 est légèrement plus élevée que celle notée au temps 2. L'écart-type est 1,48 et l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure suggère un alpha de Cronbach de ,95. On peut conclure que le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel demeure très fort et très similaire lors des trois sondages.

Tableau 11 : Le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	7,70	1,48
Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	7,60	1,56

4.1.3 La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel

La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 1 a été mesurée sur une échelle de réponses allant de 1 à 9. Le Tableau 12 présente les statistiques descriptives des deux items qui forment cette variable et nous constatons que les moyennes pour chaque item sont similaires. Cette satisfaction anticipée nous apparaît bonne dans un contexte où le changement organisationnel à venir est majeur. La moyenne se situe en effet à 6,60 et l'écart-type à 1,71. L'indice d'alpha de Cronbach est très élevé avec une valeur de ,98.

Tableau 12 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	97	2	9	6,63	1,74
Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	6,58	1,72

Mesurée au temps 2, la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel sert de variable dépendante dans nos analyses. Le Tableau 13 affiche les analyses descriptives des deux items de cette variable. La moyenne est 6,23 et l'écart-type est 1,98. Quant à l'analyse de fiabilité de l'échelle, celle-ci produit un alpha de Cronbach élevé, soit de ,99.

Tableau 13 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 2

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	6,24	1,95
Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	6,22	2,03

Finalement, mesurée au temps 3, la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel demeure une variable dépendante. Le Tableau 14 illustre les analyses descriptives des deux items qui composent cette variable. La moyenne est 6,75 et l'écart-type est 1,70. On constate que cette variable demeure satisfaisante dans un tel contexte et relativement constante à travers le temps. L'analyse de fiabilité de l'échelle génère un alpha de Cronbach de ,99.

Tableau 14 : La satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 3

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	6,76	1,71
Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	97	1	9	6,73	1,71

4.1.4 Les états affectifs

Les états affectifs en général des employés mesurés lors du premier sondage sont une variable de contrôle de notre étude puisqu'elle sert de référence de base pour nous permettre de déterminer si l'évènement corporatif aura généré des réactions affectives positives ou négatives. Le Tableau 15 expose les analyses descriptives de cette variable de contrôle, mais uniquement pour les états affectifs positifs. Le Tableau 16 quant à lui, expose les analyses descriptives des états affectifs négatifs. Les valeurs attribuées au minimum et au maximum font référence à l'étendue de l'échelle de mesure utilisée, soit de 1 à 5. La moyenne des états affectifs positifs mesurés au temps 1 est 3,65 et l'écart-type est ,54. L'indice d'alpha de Cronbach a une valeur de ,88. La moyenne des états affectifs négatifs mesurés au temps 1 est 1,64 et l'écart-type est ,46. L'indice d'alpha de Cronbach a une valeur de ,82. On peut donc dire que les employés, en général, ressentent beaucoup plus d'états affectifs positifs que négatifs et qu'ils ont, à notre avis, un bon affect positif.

Tableau 15 : Les états affectifs positifs au temps 1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Intéressé (e)	97	2	5	3,93	,60
Excité (e)	97	1	5	3,02	,83
Fort (e)	97	1	5	3,42	,84
Enthousiaste	97	1	5	3,84	,76
Fier (Fière)	97	1	5	3,88	,78
Alerte	97	1	5	3,44	1,06
Inspiré (e)	97	1	5	3,34	,78
Déterminé (e)	97	1	5	3,92	,79
Attentif (Attentive)	97	3	5	4,02	,60
Actif (Active)	97	1	5	3,69	,76

Tableau 16 : Les états affectifs négatifs au temps 1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Angoissé (e)	97	1	5	2,12	,82
Fâché (e)	97	1	3	1,45	,61
Coupable	97	1	4	1,32	,64
Effrayé (e)	97	1	4	1,46	,75
Hostile (e)	97	1	4	1,35	,66
Irrité (e)	97	1	4	1,72	,91
Honteux (Honteuse)	97	1	3	1,12	,39
Nerveux (Nerveuse)	97	1	5	2,16	,83
Agité (e)	97	1	4	1,87	,81
Crainitif (Craintive)	97	1	4	1,78	,88

4.1.5 Les réactions affectives à l'évènement corporatif

Les réactions affectives à l'évènement corporatif mesurées au temps 2 forment la variable indépendante de notre étude. L'échelle de mesure est encore une fois de 1 à 5. Le Tableau 17 montre les analyses descriptives de la dimension positive de cette variable indépendante alors que le Tableau 18 présente la dimension négative des réactions affectives. La moyenne des réactions affectives positives à l'évènement corporatif est 3,38 et l'écart-type est 0,73. Il y a donc une légère baisse des états affectifs positifs au temps 2 comparativement au temps 1. Cette moyenne nous apparaît un peu décevante en raison de la visée de l'évènement qui se voulait très positive. L'analyse de fiabilité de l'échelle indique un alpha de Cronbach de ,89. Quant à la moyenne des réactions affectives négatives à l'évènement corporatif, elle se situe à 1,61 et l'écart-type est ,55. Il s'agit donc d'une très mince diminution des états affectifs négatifs lorsqu'on les compare au temps 1. L'analyse de fiabilité de l'échelle indique un alpha de Cronbach de ,84

Tableau 17 : Les réactions affectives positives à l'évènement corporatif au temps 2

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Intéressé (e)	97	1	5	4,30	,78
Excité (e)	97	1	5	3,00	1,14
Fort (e)	97	1	5	3,10	1,09
Enthousiaste	97	1	5	3,43	1,00
Fier (Fière)	97	1	5	3,33	1,06
Alerte	97	1	5	3,05	1,25
Inspiré (e)	97	1	5	3,14	1,04
Déterminé (e)	97	1	5	3,41	1,01
Attentif (Attentive)	97	1	5	4,13	,79
Actif (Active)	97	1	5	2,94	1,07

Tableau 18 : Les réactions affectives négatives à l'évènement corporatif au temps 2

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Angoissé (e)	97	1	5	2,15	,99
Fâché (e)	97	1	5	1,45	,85
Coupable	97	1	2	1,03	,17
Effrayé (e)	97	1	5	1,57	,90
Hostile (e)	97	1	4	1,35	,72
Irrité (e)	97	1	5	1,61	,99
Honteux (Honteuse)	97	1	1	1,00	,00
Nerveux (Nerveuse)	97	1	5	1,96	,99
Agité (e)	97	1	5	1,89	1,01
Craintif (Craintive)	97	1	5	2,08	1,12

4.2 Résultats des analyses bivariées

Cette section présente les associations bivariées entre l'ensemble des variables étudiées dans le cadre de notre recherche. Toutes les analyses figurent dans la matrice de corrélations au Tableau 19 sous le coefficient de Pearson (r). Cet indice statistique illustre l'intensité de la relation entre deux variables quantitatives et la direction que prend cette relation, soit qu'elle est positive (croissante) ou négative (décroissante).

Dans un premier temps, tel que nous l'anticipions et basé sur la littérature, toutes les relations bivariées qui s'observent entre les états affectifs positifs et les attitudes à l'égard du changement organisationnel et de l'organisation sont positives. À l'inverse, les états affectifs négatifs corréleront négativement avec toutes les attitudes de l'étude. Ainsi, plus un employé ressent d'états affectifs positifs plus il dispose d'attitudes positives et vice-versa. Il est à noter aussi que la satisfaction et la collaboration sont toujours très corrélées entre elles et cela fait sens dans la mesure

où ce sont deux attitudes à l'égard du changement organisationnel alors que l'engagement organisationnel affectif n'est pas corrélé avec ces deux variables.

Nos premières évaluations portent sur les liens entre les variables indépendantes et dépendantes. Force est de constater que les réactions affectives positives à l'évènement corporatif sont modérément associées à la satisfaction (SAT) au temps 2 et au temps 3 ($r=0,62$, $p < 0,01$ pour SATT2 et $r=0,53$, $p < 0,01$ pour SATT3) et à la collaboration (COL) au temps 3 ($r=0,50$, $p < 0,01$) alors qu'aucune corrélation forte ne s'observe du côté des réactions affectives négatives avec les variables dépendantes. On remarque de faibles corrélations entre les réactions affectives positives à l'évènement et la collaboration et l'engagement (ENG) au temps 2 ($r=0,42$, $p < 0,01$ pour COLT2 et $r=0,39$, $p < 0,01$ pour ENGT2) et aussi avec l'engagement au temps 3 ($r=0,39$, $p < 0,01$). Les corrélations de faible intensité sur le plan des réactions affectives négatives à l'évènement corporatif sont celles avec la satisfaction au temps 2 et 3 ($r= - 0,47$, $p < 0,01$ pour SATT2 et $r= - 0,40$, $p < 0,01$ pour SATT3) et avec la collaboration au temps 2 et au temps 3 ($r= - 0,45$, $p < 0,01$ pour COLT2 et $r= - 0,34$, $p < 0,01$ pour COLT3). Finalement, il n'y a aucune corrélation significative entre les réactions affectives négatives à l'évènement corporatif avec l'engagement au temps 2 et au temps 3. Ce qui laisse entendre que l'augmentation des états affectifs négatifs n'est pas reliée directement à une baisse de l'engagement organisationnel affectif. Cette analyse nous surprend puisque nous ne nous attendions pas à ce que l'engagement organisationnel affectif réagisse bien différemment des deux autres variables dépendantes une fois mis en relation avec les réactions affectives négatives à l'évènement corporatif.

Dans un premier temps, en ce qui a trait aux états affectifs en général en tant que variables de contrôle, la matrice de corrélations permet de constater qu'ils ne sont pas fortement ou modérément associés à la variable indépendante et aux variables dépendantes à l'exception des états affectifs positifs en général avec les réactions affectives positives au temps 2 ($r= 0,58$, $p < 0,01$). Toutefois, on note des

corrélations de faible intensité entre les états affectifs positifs en général et SATT2 ($r= 0,45, p < 0,01$), SATT3 ($r= 0,34, p < 0,01$), ENGT2 ($r= 0,39, p < 0,01$), ENGT3 ($r= 0,32, p < 0,01$) et ÉANT2 ($r= - 0,38, p < 0,01$). Des corrélations de faible intensité s'observent aussi cette fois du côté des états affectifs négatifs en général avec COLT2 ($r= - 0,33, p < 0,01$) et COLT3 ($r= - 0,32, p < 0,01$) alors que toutes les autres relations possibles des états affectifs en général au temps 1 avec les variables dépendantes et notre variable indépendante ne s'avèrent pas significatives. À notre avis, les faibles corrélations observées dans cette section sont normales puisque les états affectifs en général tels que mesurés au temps 1 ne sont pas un déterminant du degré de satisfaction anticipée, du désir de collaborer ou de l'engagement organisationnel affectif. Tel qu'on a pu le constater, plus de corrélations significatives s'observent entre les attitudes en tant que variables dépendantes et les réactions affectives à l'évènement corporatif et cela est tout à fait attendu puisque les réactions affectives étaient davantage reliées à l'évènement qui, lui, mettait l'accent sur l'organisation et le changement organisationnel à venir.

Tableau 19 : Matrice de corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. SAT_{T1}	(0,98)												
2. SAT_{T2}	0,75**	(0,99)											
3. SAT_{T3}	0,67**	0,82**	(0,99)										
4. COL_{T1}	0,63**	0,56**	0,65**	(0,90)									
5. COL_{T2}	0,50**	0,63**	0,70**	0,72**	(0,94)								
6. COL_{T3}	0,64**	0,67**	0,79**	0,81**	0,83**	(0,95)							
7. ENG_{T1}	0,40**	0,41**	0,39**	0,22*	0,20	0,27**	(0,50)						
8. ENG_{T2}	0,41**	0,41**	0,46**	0,31**	0,33**	0,43**	0,67**	(0,64)					
9. ENG_{T3}	0,39**	0,45**	0,49**	0,32**	0,39**	0,44**	0,65**	0,78**	(0,75)				
10. ÉAP_{T1}	0,47**	0,45**	0,34**	0,23*	0,13	0,26**	0,44**	0,39**	0,32**	(0,88)			
11. ÉAN_{T1}	-0,13	-0,23*	-0,25*	-0,22*	-0,33**	-0,32**	-0,17	-0,01	-0,14	-0,08	(0,82)		
12. RAP_{T2}	0,55**	0,62**	0,53**	0,35**	0,42**	0,50**	0,46**	0,39**	0,39**	0,58**	-0,12	(0,89)	
13. RAN_{T2}	-0,27**	-0,47**	-0,40**	-0,23*	-0,45**	-0,34**	-0,13	-0,11	-0,20	-0,17	0,38**	-0,25*	(0,84)

N = 97 * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Les coefficients de fiabilité sont en parenthèses

SAT = satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel ; COL = désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel ;
 ENG = engagement organisationnel affectif ; ÉAP = États affectifs positifs ; ÉAN = États affectifs négatifs ; RAP = Réactions affectives positives ; RAN =
 Réactions affectives négatives

4.3 Résultats des analyses multivariées

Les analyses multivariées testent spécifiquement les hypothèses de notre étude. Tel qu'indiqué dans le texte de McArdle (2009), il y a différentes techniques pour procéder à la modélisation par équations structurelles pour représenter le changement dans une étude longitudinale. Dans nos cas, nous avons décidé d'utiliser le modèle du *latent difference score* afin d'observer la trajectoire des changements intra-individuels sur le plan de leurs attitudes. Afin de créer cette différence de score, il n'est pas recommandé de seulement prendre les résultats d'une variable observable. Il est plutôt recommandé de créer une variable non-observée. Ainsi, nous avons créé une variable latente pour chacune de nos variables dépendantes et qui représente le changement latent entre deux scores d'un facteur commun mesuré à deux temps différents. Par exemple, la variable latente DIFFENG(T2-T1) qui figure dans le Tableau 30 a été créée en prenant la valeur de l'engagement au temps 2 moins la valeur de l'engagement au temps 1. La variance pour toutes les variables latentes créées représente alors les différences interindividuelles dans le changement intraindividuel du temps 1 au temps 2 et du temps 1 au temps 3. Dans cette section, nous présentons dans l'ordre, le modèle de mesure, les analyses de régression ainsi que le modèle structurel.

4.3.1 Modèle de mesure

Notre modèle de mesure tel que présenté au Tableau 20 comporte les analyses factorielles confirmatoires effectuées dans le cadre de notre recherche. L'analyse factorielle confirmatoire confronte la théorie aux données du terrain au moyen de la validation d'un modèle de mesure. Pour l'interprétation des données statistiques, divers indices conventionnels d'ajustement du modèle sont utilisés. Il y a le Chi-Deux (χ^2) avec le degré de liberté (DDL), le *root mean square of approximation* (RMSEA), le *comparative fit index* (CFI) ainsi que le *standardized root*

mean square residual (SRMR). Ces divers indices permettent de déterminer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit conformément les données empiriques. Dans le cas de notre modèle à trois facteurs, nous pouvons dire que le modèle théorique reproduit correctement les données empiriques puisque les valeurs de l'indice SRMR sont inférieures à 0,05. Il est à noter que nous ne pouvons pas utiliser le RMSEA et le CFI puisque la valeur de Chi2 est inférieure à la valeur de DDL.

Quant aux tableaux 21 à 29, ceux-ci représentent les analyses factorielles confirmatoires pour chacune des variables aux divers temps de l'étude. Dans l'ensemble, les données de ces analyses confirment que nous avons bel et bien mesuré trois facteurs avec leurs items respectifs. Toutefois, comme présenté dans les tableaux qui ont trait à l'engagement organisationnel affectif, les analyses révèlent des données très faibles à ce propos et cela constitue d'ailleurs une faiblesse de notre étude. En effet, l'engagement organisationnel affectif génère une fiabilité (fit index) de 0,51 au temps 1, de 0,67 au temps 2 et de 0,75 au temps 3 alors que les valeurs sont jugées adéquates lorsqu'elles sont supérieures à 0,9 (Baillargeon, 2003). L'indice du r^2 qui génère l'indice de fidélité de chaque variable observée en tant que mesure de sa variable latente est également faible pour les trois temps de mesure pour l'engagement organisationnel affectif.

Tableau 20 : Analyses factorielles confirmatoires

	Chi2	ddl	RMSEA	CFI	SRMR
Temps 1					
Modèle à un facteur (SAT, COL, ENG)	90.23	14	0.23	0.82	0.09
Modèle à trois facteurs - SAT - COL - ENG	6.73	11	0.01	1.00	0.02
Temps 2					
Modèle à un facteur (SAT, COL, ENG)	137.41	14	0.30	0.77	0.12
Modèle à trois facteurs - SAT - COL - ENG	6.14	11	0.01	1.00	0.02
Temps 3					
Modèle à un facteur (SAT, COL, ENG)	140.89	14	0.30	0.80	0.11
Modèle à trois facteurs - SAT - COL - ENG	5.58	11	0.01	1.00	0.02

Note : Lorsque la valeur de Chi2 est inférieure à la valeur de DDL, le RMSEA et le CFI deviennent inutilisables dans une telle situation

Tableau 21 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 1

SATISFACTION (TEMPS 1)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
SAT1T1	Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	0.97	0.04	0.94	62.88
SAT2T1	Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	0.98	0.02	0.96	64.65

Fiabilité	0.98
Variance	0.97
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 22 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 1

COLLABORATION (TEMPS 1)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
COL1T1	Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.92	0.14	0.85	23.97
COL2T1	Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.89	0.19	0.79	22.48

Fiabilité	0.91
Variance	0.83
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 23 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 1

ENGAGEMENT (TEMPS 1)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
ENG1T1	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	0.52	0.72	0.27	4.40
ENG2T1	Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	0.60	0.63	0.36	5.08
ENG3T1	Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	0.40	0.83	0.16	3.27

Fiabilité	0.51
Variance	0.27
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 24 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 2

SATISFACTION (TEMPS 2)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
SAT1T2	Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	1.00	0.00	1.00	88.07
SAT2T2	Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	0.97	0.04	0.94	82.10

Fiabilité	0.99
Variance	0.98
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 25 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 2

COLLABORATION (TEMPS 2)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
COL1T1	Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.94	0.11	0.88	28.23
COL2T1	Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.93	0.12	0.86	27.90

Fiabilité	0.94
Variance	0.88
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 26 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 2

ENGAGEMENT (TEMPS 2)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
ENG1T1	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	0.70	0.50	0.49	8.06
ENG2T1	Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	0.78	0.37	0.61	9.14
ENG3T1	Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	0.38	0.85	0.14	3.72

Fiabilité	0.67
Variance	0.42
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 27 : Analyses factorielles confirmatoires de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 3

SATISFACTION (TEMPS 3)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
SAT1T3	Heureux(se) après le regroupement de votre Caisse	0.98	0.02	0.96	120.17
SAT2T3	Satisfait(e) après le regroupement de votre Caisse	0.99	0.01	0.98	125.15

Fiabilité	0.99
Variance	0.98
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 28 : Analyses factorielles confirmatoires du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3

COLLABORATION (TEMPS 3)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
COL1T1	Serez porté(e) à collaborer avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.91	0.16	0.83	40.97
COL2T1	Aurez envie de travailler avec les employés des autres succursales après le regroupement de votre Caisse	0.99	0.00	0.98	60.80

Fiabilité	0.96
Variance	0.92
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

Tableau 29 : Analyses factorielles confirmatoires de l'engagement organisationnel affectif au temps 3

ENGAGEMENT (TEMPS 3)					
	Énoncés	F Loading	Residual Variances	R2	t-Test
ENG1T1	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	0.69	0.51	0.48	9.67
ENG2T1	Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	0.80	0.35	0.64	11.94
ENG3T1	Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	0.62	0.61	0.38	7.61

Fiabilité	0.75
Variance	0.51
RMSEA	0
CFI	1
SRMR	0.02

4.3.2 Les analyses de régressions linéaires

Tel qu'il est le cas dans le cadre d'équations structurelles, plusieurs types de régressions sont possibles. Nous avons procédé à des analyses de régressions linéaires afin de tester nos 12 hypothèses. Le Tableau 30 présente les résultats obtenus lors de ces analyses. Pour effectuer les tests de prédiction, nous avons mis en relation les réactions affectives à l'évènement corporatif (après les avoir contrôlées avec les états affectifs mesurés au temps 1) avec la différence notée de chacune des attitudes étudiées du temps 2 au temps 1 et du temps 3 au temps 1. Ainsi, nous constatons que les analyses de régression permettent la prédiction de certaines variables dépendantes de notre étude par notre variable indépendante de notre étude. De façon plus précise, cinq de nos douze hypothèses sont confirmées. La probabilité critique (en anglais, p-value) est le critère qui permet la validation

d'hypothèses. Par exemple, une probabilité critique de 0,01 signifie qu'il y a seulement une chance sur 100 de nous tromper quant à la corrélation qui prévaut entre les variables concernées. Il y aurait donc 99 % de chances que cette relation soit réelle. D'abord, il est fortement probable ($p\text{-value} = 0.012$) que les réactions affectives positives à un évènement corporatif aient un impact positif sur le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel le lendemain de l'évènement et quelques jours plus tard. Il est aussi très fortement probable ($p\text{-value} = 0.001$) que les réactions affectives négatives à un évènement corporatif aient un impact négatif sur le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel le lendemain de l'évènement et quelques jours plus tard. De plus, il est modérément probable ($p\text{-value} = 0.031$) que les réactions affectives positives à un évènement corporatif aient un impact positif sur la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel le lendemain de l'évènement et quelques jours plus tard. Alors qu'il est très fortement probable ($p\text{-value} = 0.001$) que les réactions affectives négatives à un évènement corporatif aient un impact négatif sur la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel le lendemain de l'évènement et quelques jours plus tard. Finalement, deux de nos hypothèses liées à l'engagement organisationnel affectif s'avèrent infirmées à la suite de nos analyses de régression. Ainsi, tant les réactions affectives positives que négatives à l'évènement corporatif ne permettent pas de prédire l'amélioration ou la diminution de l'engagement organisationnel affectif. À plus long terme cette fois, soit une semaine après l'évènement corporatif, une seule analyse de régression s'avère significative. À cet effet, il est modérément probable ($p\text{-value} = 0,02$) que les réactions affectives positives à un évènement corporatif améliorent le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel une semaine après la tenue de l'évènement corporatif (t3).

Par ailleurs, d'autres analyses de régression nous ont permis de constater d'autres relations intéressantes entre nos variables dépendantes. En effet, nous avons constaté que l'augmentation de l'engagement organisationnel affectif et de la

satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel le lendemain de l'évènement et quelques jours plus tard (t2) pouvait prédire l'augmentation du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel une semaine après la tenue de l'évènement corporatif (t3). Les résultats de nos analyses de régression figurent dans le Tableau 31.

Tableau 30 : Tableau des analyses de régressions

Relations	Estimation	Erreur-Type	Erreur-Type de la moyenne	Two-Tailed P-Value
PAFFT2 → DIFFENG(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.001	0.122	0.008	0.993 (non sig)
NAFFT2 → DIFFENG(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.020	0.108	0.189	0.850 (non sig)
PAFFT2 → DIFFSAT(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.244	0.113	2.160	0.031 * (sig)
NAFFT2 → DIFFSAT(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	-0.329	0.096	-3.438	0.001 ** (sig)
PAFFT2 → DIFFCOL(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.269	0.108	2.501	0.012* (sig)
NAFFT2 → DIFFCOL(T2-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	-0.303	0.094	-3.216	0.001** (sig)
PAFFT2 → DIFFENG(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.01	0.09	0.19	0.84 (non sig)
NAFFT2 → DIFFENG(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	-0.02	0.09	-0.22	0.82 (non sig)
PAFFT2 → DIFFSAT(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.09	0.08	1.03	0.30 (non sig)
NAFFT2 → DIFFSAT(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	-0.04	0.08	-0.48	0.62 (non sig)
PAFFT2 → DIFFCOL(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	0.19	0.08	2.31	0.02* (sig)
NAFFT2 → DIFFCOL(T3-T1) (après contrôle des états affectifs au temps T1)	-0.01	0.08	-0.13	0.89 (non sig)

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tableau 31 : Tableau des analyses de régressions supplémentaires

Relations	Estimation	Erreur-Type	Erreur-Type de la moyenne	Two-Tailed P-Value
DIFFENG(T2-T1) → DIFFCOL(T3-T1)	0.201	0.092	2.190	0.029 (sig)
DIFFSAT(T2-T1) → DIFFCOL(T3-T1)	0.264	0.090	2.929	0.003 (sig)

4.3.3 Sommaire du modèle structurel

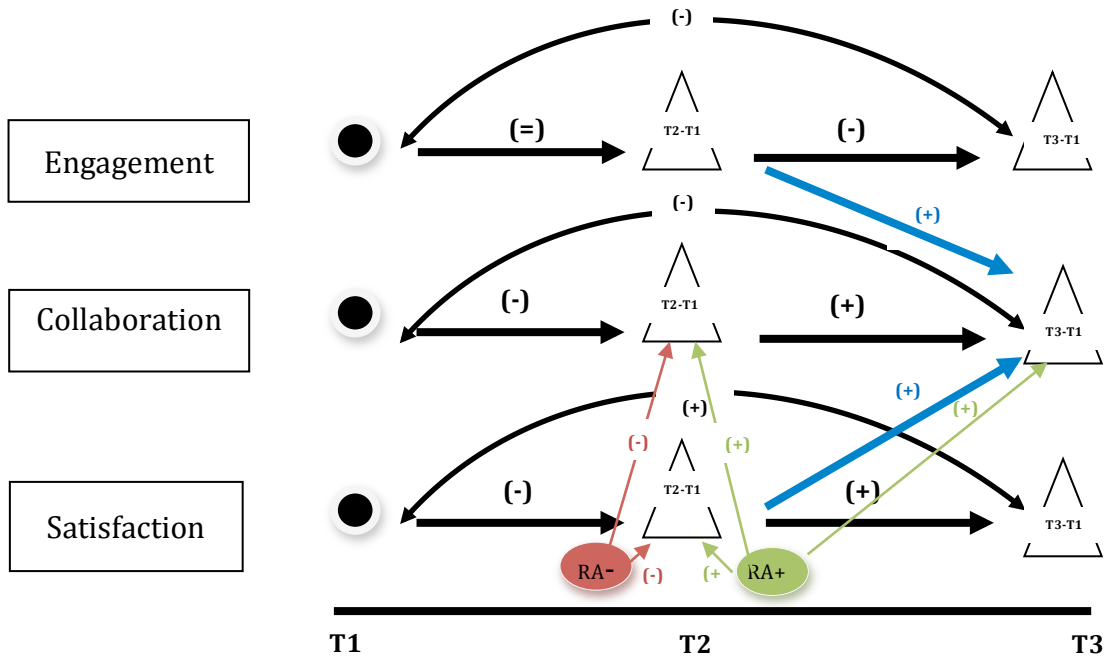
Notre modèle structurel tel que présenté à la Figure 9 présente en partie l'ensemble des relations entre nos variables latentes aux autres variables. La première observation que l'on peut émettre à partir de ce modèle a trait à la direction que prennent les trois variables dépendantes de notre étude lors des trois temps de mesure. Ainsi, on constate que la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel et le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel diminuent après l'évènement corporatif (T2) lorsqu'on les compare avec les résultats obtenus avant la tenue de l'évènement corporatif (T1) alors que l'engagement organisationnel affectif reste identique. Toutefois, une augmentation de ces attitudes s'observe une semaine après l'évènement corporatif (T3) à l'exception de l'engagement organisationnel affectif qui, lui, diminue. De plus, au final, il n'y a que la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel qui s'avère plus élevé qu'au départ alors que les deux autres attitudes n'atteignent pas leur niveau initial.

Le deuxième constat a trait aux relations qui s'observent entre les réactions affectives à l'évènement corporatif (T2) et les attitudes au temps 2. D'abord, les résultats montrent que les réactions affectives positives agissent positivement sur le déclin de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel et du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel. C'est donc dire que les employés qui réagissent plus positivement à l'évènement corporatif affichent moins une diminution de ces deux attitudes à l'égard du changement organisationnel. De plus, les résultats révèlent que les réactions affectives négatives agissent négativement sur le déclin de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel et du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel. Ce constat suit alors la même logique que le précédent, c'est-à-dire que les employés qui réagissent plus négativement à l'évènement corporatif voient leur satisfaction anticipée et le désir de collaborer plus décliner que ceux qui

réagissent plus positivement à l'évènement corporatif. Il y a également une relation positive qui s'observe entre les réactions affectives positives et le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3. En effet, les réactions affectives positives à l'évènement corporatif agissent positivement sur le déclin du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel. Il s'agit d'ailleurs de l'unique influence directe à long terme des réactions affectives dans le cadre de notre étude.

Relevant des analyses supplémentaires, le dernier constat à émettre par rapport à notre modèle structurel concerne l'effet de l'engagement organisationnel affectif et de la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel mesurés au temps 2 sur le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3. En effet, les résultats montrent que les employés dont leur engagement organisationnel affectif et leur satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel diminuent le moins entre le temps 1 et le temps 2 affichent une augmentation du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 3. On peut donc en déduire que les réactions affectives positives à l'égard de l'évènement corporatif ont un effet indirect sur le désir de collaborer au temps 3 puisque celles-ci ont influencé positivement l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction anticipée lors du deuxième sondage.

Figure 9 : Modèle structurel



RA- = Réactions affectives négatives ; RA+ = Réactions affectives positives
 Note : Les états affectifs du temps 1 ont été contrôlés pour les réactions affectives

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre du mémoire, nous proposons d'abord une synthèse de notre démarche scientifique suivie d'une discussion qui reprend l'ensemble des résultats obtenus à la suite de nos différentes analyses. Par la suite, nous abordons les implications de notre recherche tant pour la communauté académique que pour les praticiens. Enfin, nous terminons cette discussion avec les limites ainsi que les forces de notre recherche.

5.1 Synthèse de la démarche scientifique

Tel qu'on a pu le constater à travers les deux premiers chapitres de ce mémoire, les états affectifs ont une grande incidence dans le milieu de travail et ils ont fait l'objet de nombreuses études. D'ailleurs, il y a consensus auprès de la communauté des chercheurs en management pour dire que les états affectifs peuvent influencer à la fois des attitudes et des comportements désirables et non désirables (Tenhiala et Lount, 2013). Toutefois, comment se manifestent-ils? Il y a la prise en compte de la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) qui suggère que des événements qui surviennent au travail génèrent des réactions affectives qui, elles, influencent les comportements ou les attitudes des employés. Basée sur cette théorie, qui selon Robbins et al. (2011) jette une lumière nouvelle sur le comportement des employés, l'idée de notre étude a donc été d'évaluer les réactions affectives à un événement et d'observer s'il y a une amélioration de certaines attitudes chez les employés. L'événement auquel nous nous sommes intéressés est l'événement corporatif auquel ont assisté un ensemble d'employés et qui était organisé dans un effort de favoriser l'implantation d'un changement majeur à venir, soit le regroupement de trois unités au sein d'une organisation du secteur des finances. Ainsi, nous avons demandé aux employés qui ont assisté à l'événement

corporatif en question d'évaluer leurs états affectifs lors de cet évènement selon la grille de PANAS de Watson et al. (1988) qui, elle, comporte une série d'états affectifs positifs et négatifs. Dès le lendemain de la tenue de l'évènement, les employés ont été invités à compléter ce sondage. Lors de ce sondage et du subséquent, soit une semaine plus tard, nous les avons également questionnés sur trois attitudes importantes en contexte de changement organisationnel. Les attitudes visées sont l'engagement organisationnel affectif, le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard de ce changement. Nous avons été en mesure de vérifier s'il y avait une amélioration ou une diminution sur le plan de ces attitudes en lien avec les réactions affectives à l'évènement corporatif puisque nous avons contrôlé ces variables lors d'un premier sondage qui a eu lieu quelques jours avant la tenue de l'évènement. Au total, nous avons retenu les réponses de 97 employés qui ont complété les trois sondages. En plus d'approfondir l'impact des réactions affectives à un évènement corporatif sur les attitudes, notre démarche scientifique nous permet d'étudier les évènements corporatifs alors que la communauté académique s'y est peu attardée. Elle nous permet également d'évaluer une intervention qui a pour visée la génération de réactions affectives positives alors que notre revue de la littérature nous a permis de constater que peu de chercheurs se sont intéressés à l'évaluation de telles interventions. Finalement, notre démarche permet d'approfondir une autre stratégie pour favoriser le succès des changements organisationnels de grande envergure tels que des fusions et des acquisitions qui, faut-il le rappeler, connaissent un faible taux de réussite. Toutes ces contributions possibles sont tributaires d'une démarche de validation d'une série d'hypothèses qui est appuyée par la théorie et par certaines de nos suppositions. D'ailleurs, la prochaine section présente une réflexion critique de la validation des hypothèses de notre étude.

5.2 Discussion des résultats de la recherche

Basés sur la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) les résultats de notre étude illustrent l'importance des réactions affectives sur les attitudes des employés. Selon cette théorie, les événements affectifs sont des «chocs» qui viennent perturber la régularité des modèles sous adjacents à l'affect ce qui entraîne donc des réactions affectives. À la suite de nos analyses présentées dans le précédent chapitre, il est possible d'affirmer que l'évènement corporatif a bel et bien stimulé l'affect des employés qui y ont assisté. Nous amorcerons cette discussion par la présentation des résultats généraux obtenus lors de notre étude. Par la suite, nous discuterons des résultats qui relèvent des hypothèses formulées pour notre recherche et nous terminerons cette section avec une brève discussion portant sur les résultats générés par nos analyses supplémentaires.

5.2.1 Résultats dans l'ensemble

Tout d'abord, tel que nous l'avons décrit au chapitre 2 et selon la littérature sur la gestion du changement organisationnel, l'évènement corporatif tel qu'étudié pouvait combler des fonctions importantes dans la gestion du changement, soit d'orienter, de sensibiliser, de motiver et d'émouvoir les employés. Ces deux dernières fonctions nous paraissaient les plus probables à stimuler l'affect positif des employés. Il semble que celles-ci aient eu moins de répercussions qu'attendu. En effet, nous nous attendions à ce que l'évènement corporatif génère davantage de réactions affectives positives surtout en raison de l'ambiance festive créée autour de cet évènement et en raison des propos du directeur qui se voulaient rassembleurs et qui étaient appuyés par une vidéo inspirante par exemple. Or, lorsque l'on porte attention aux résultats des analyses descriptives, on constate une baisse des états affectifs positifs lors du deuxième sondage comparativement au premier sondage. En effet, les états affectifs positifs se situent à une moyenne de 3,65 sur 5 au temps 1

alors qu'au temps 2 à une moyenne de 3,38. Il s'agit bien sûr d'une légère baisse, mais il n'en demeure pas moins surprenant puisque nos attentes allaient dans une tout autre direction. Cette baisse peut être expliquée par certains facteurs.

D'abord, on sait qu'un changement majeur aussi important que celui auquel étaient confrontés les employés de l'organisation étudiée comporte son lot d'inquiétudes et d'insatisfactions. Il a aussi été démontré que le cynisme est présent vis-à-vis l'organisation dans un contexte de changement et qu'il accentue la résistance au changement. Dans cette même optique, d'après leur étude, Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) affirment que les efforts de l'entreprise pour promouvoir le changement tels que les assemblées sont peut-être aussi responsables de cette hausse de résistance qui passe par le cynisme et le scepticisme. Ainsi, il est possible que les employés étaient dans un état négatif lors de leur arrivée en raison de leurs inquiétudes, leurs insatisfactions et leur cynisme à l'égard du changement, mais aussi envers l'évènement corporatif lui-même. Pour poursuivre notre ligne de pensée, il y a un concept dans la littérature se rapportant aux états affectifs qu'il importe de préciser. Il s'agit du concept de l'humeur en tant qu'information (en anglais, *mood as information*) de Schwarz et Clore (1988) qui stipule que l'état affectif dans lequel un individu se situe constitue une source d'information pour lui qu'il utilise pour juger comment il se sent par rapport à un sujet qu'il doit juger. Autrement dit, les états affectifs actuels d'une personne sont des indices pour cette personne de juger sa propre satisfaction à l'égard d'une situation (Weiss et Cropanzano, 1996). Ainsi, dans l'éventualité où les employés étaient dans un état affectif négatif au départ, il est probable qu'ils soient ressortis de l'évènement en l'ayant jugé de façon négative et cela transparait lorsque l'on demande comment ils se sont sentis lors de cet évènement puisque leur jugement par rapport à celui-ci vient teinter leurs souvenirs. De plus, les résultats de l'étude de Forgas (1998b) montrent que les états affectifs négatifs diminuent la tendance des individus à accepter la véracité des communications des autres. Les gens sont donc plus sceptiques quand ils ont des états affectifs négatifs. Ceci étant dit, pour

toutes ces raisons, on peut penser que les employés n'ont noté aucune augmentation de leurs états affectifs positifs après l'évènement. Par ailleurs, il peut y avoir d'autres explications à cette observation. Les états affectifs des employés alors qu'ils ont complété le deuxième questionnaire est en effet un autre fait à prendre en considération. Tel que le mentionnent Weiss et Cropanzano (1996), les individus se rappellent davantage des choses négatives lorsqu'ils sont dans un état affectif négatif et en plus leur état affectif peut venir colorer l'interprétation des évènements de sorte qu'un évènement neutre par exemple devienne négatif aux yeux des employés. Ainsi, il se peut que les employés étaient dans un état affectif négatif lorsqu'ils ont complété le deuxième sondage. Cela peut être dû à des évènements externes ou internes à l'organisation.

Néanmoins, l'évènement n'a pas généré plus d'états affectifs négatifs, au contraire on note une très légère baisse passant de 1,64 au temps 1 à une moyenne de 1,61 au temps 2. Dans ce cas-ci, ces résultats sont notoires dans l'optique où l'évènement adressait un sujet délicat auprès de l'ensemble de ses employés. En effet, nous savons que la phase avant l'implantation d'un changement organisationnel aussi majeur comporte son lot de réactions négatives chez les employés. C'est d'ailleurs ce qu'expose Teerikangas (2012) en affirmant que les études ont davantage révélé que les réactions des employés lors de la phase pré-acquisition sont plus négatives. Ainsi, on peut penser que l'évènement corporatif, sans avoir généré des réactions affectives positives, a été bénéfique d'une certaine façon puisqu'il y aurait sans doute eu plus de réactions affectives négatives en raison des points plus sensibles et délicats qui ont été abordés dans cet évènement corporatif. En effet, malgré sa vocation mobilisatrice, l'évènement était avant tout un forum pour discuter du regroupement à venir sur plusieurs fronts. Donc, en étant le sujet principal de l'évènement et en y ayant soulevé des points plus délicats (ex. : changement de location ou de gestionnaires pour certains), il est certain que cela a fait appel à des réactions affectives négatives tel que l'entend Teerikangas (2012) dans son article (ex. : hausse de l'incertitude, du stress et baisse du moral et de

l'identité). Ainsi, on peut penser que l'évènement corporatif n'a pas fait aussi piètre figure que peuvent le signaler les résultats des analyses descriptives. En effet, il est permis de croire que si l'évènement corporatif n'avait pas rempli la fonction de motiver et d'émouvoir, les réactions négatives seraient beaucoup plus nombreuses et les réactions positives encore moins nombreuses en raison du sujet abordé dans le cadre de ce rassemblement.

5.2.2 Résultats associés aux hypothèses

Notre étude proposait 12 hypothèses qui étaient réparties à parts égales sur deux périodes distinctes, soit quelques jours après l'évènement corporatif et une semaine après l'évènement corporatif. Pour chaque période, il y avait donc six hypothèses dont trois constituaient la contrepartie des trois autres hypothèses. Au total, cinq hypothèses ont été confirmées. Dans la prochaine section, nous abordons d'abord les résultats de ces hypothèses et terminons avec celles qui ont été les moins concluantes.

5.2.2.1 Hypothèses confirmées

Le premier regroupement d'hypothèses (**H3** et **H4**) qui s'est avéré concluant concerne l'influence des réactions affectives à l'évènement corporatif sur le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel au temps 2. Ainsi, comme nous l'avions prévu, les réactions affectives positives à un évènement corporatif sont associées à l'amélioration du désir de collaborer alors que les réactions affectives négatives l'ont diminué. Selon Zajonc (2000), l'affect constitue une des premières dimensions des comportements organisationnels. De manière plus précise, les états affectifs sont des éléments qui aident à formuler les intentions d'adopter ou non certains comportements (Bies, Tripp et Kramer, 1997) ou qui génèrent un empressement à agir lorsque certaines situations se présenteront (Spector et Fox,

2002). Dans le cas de notre étude, il semble que les réactions positives associées à l'évènement ont en effet généré une intention et peut-être même un empressement à vouloir collaborer dans le processus du regroupement des trois unités. De nombreuses études (George, 1991; Fisher, 2002; Cicei, 2012; Gang et Zhu, 2012) ont par ailleurs révélé que les états affectifs positifs conduisent les individus à adopter davantage de comportements altruistes et le désir de collaborer constitue certes un comportement de ce genre. Quant à l'hypothèse (H4) formulée à la négative et confirmée, elle peut s'expliquer par la contrepartie des arguments énumérés ci-dessus. Par ailleurs, on peut tout aussi bien appliquer le concept des humeurs concordantes (en anglais, *mood congruent*) pour expliquer que les deux hypothèses aient été confirmées. D'après l'étude de Forgas, Bower et Krantz (1984), l'état affectif d'un individu modifie son interprétation des comportements d'autrui et c'est pourquoi, expliquent-ils, qu'un sourire peut être perçu comme amical par certains ou condescendant par d'autres. Dans le cadre de l'évènement corporatif, les employés qui étaient dans un état affectif négatif ont pu interpréter de manière plus négative les comportements des gestionnaires sur scène alors que les employés qui étaient davantage dans un état affectif positif ont pu les interpréter de manière plus positive pouvant ainsi mener à de plus grandes chances de vouloir collaborer dans le cadre du changement. Cet exemple illustre certes que l'interprétation d'actes peut être différente selon l'état affectif ressenti par un individu, mais l'important est de bien comprendre la grande influence du concept des humeurs concordantes sur la façon dont va penser et se comporter un individu. D'ailleurs, selon Forgas et George (2001), une impressionnante évidence empirique montre l'influence des humeurs concordantes sur l'apprentissage, la mémoire, les associations, les jugements et les comportements interactifs.

Le deuxième regroupement d'hypothèses (**H5** et **H6**) qui a été confirmé a trait à la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel au temps 2 et les réactions affectives à l'évènement corporatif. En effet, les réactions affectives positives à l'évènement corporatif sont associées à l'amélioration de la satisfaction

anticipée à l'égard du changement organisationnel alors que les réactions affectives négatives sont associées à la diminution de cette attitude. Basé d'abord sur le fondement de base de la théorie de Fredrickson (2004) qui stipule que les émotions positives élargissent le répertoire de pensées et d'actions et qu'elles favorisent par le fait même une vision plus intégrée d'une situation (Fredrickson, 1998; Isen, 2000), on peut penser que les réactions affectives positives ont permis aux employés d'être plus ouverts au changement pour ainsi mener à une meilleure satisfaction anticipée. Cela va de pair avec d'autres recherches qui ont montré que les états affectifs positifs encouragent un style cognitif plus flexible et plus ouvert, et ce dans un éventail de situations sociales (Bless, 2000; Fiedler, 2000; Forgas, 1999b, 1999a). De plus, tant l'hypothèse formulée à la positive qu'à la négative, leur validation peut s'expliquer par l'importance des états affectifs sur le jugement ou la perception des individus. L'étude de Bower (1995) en vient à la conclusion que les états affectifs influencent le jugement des individus par rapport à des événements qui se tiendront plus tard et George et Jones (2001) renchérissent en affirmant que les états affectifs influencent les jugements portés sur les initiatives et les processus des changements organisationnels. Fait intéressant, l'influence des états affectifs sur le jugement est plus importante lorsque l'information est complexe, inhabituelle et ambiguë puisque celle-ci nécessite un plus grand traitement de l'information (Forgas et George, 2001). Dans le cadre de l'évènement corporatif, l'information véhiculée faisait certainement référence à ces derniers critères et nécessitait assurément une grande attention pour assimiler tout ce qu'il a été rapporté. Ainsi, il n'est pas étonnant que le jugement par rapport au changement, soit la satisfaction anticipée ait été influencée par les réactions affectives d'une manière négative ou positive. Par ailleurs, l'effet des humeurs congruentes tel qu'expliqué précédemment est aussi valable pour justifier la validation de ces deux hypothèses. Pour illustrer cela, nous pouvons nous référer à l'étude de Forgas (1998a) qui s'est intéressé à l'influence des états affectifs sur la volonté de répondre à une demande et sur l'évaluation de la requête et du demandeur. L'expérience a révélé que les gens, par exemple, dans un état affectif négatif développaient une perception plus négative et plus critique de la demande et

de son demandeur et avaient moins tendance à accepter la demande. Ainsi, transposée à notre situation, cette étude peut nous laisser croire que les employés qui ont assisté à l'évènement corporatif et qui étaient dans un état affectif plus positif n'ont pas été freinés par le discours et n'ont pas développé une aversion envers le projet dans son ensemble et envers les gestionnaires qui ont pris la parole durant l'évènement et vice et versa. En effet, d'une certaine façon les gestionnaires avaient une demande à livrer soit celle que les employés adhèrent au changement et qu'ils deviennent les agents du changement.

Enfin, la dernière hypothèse confirmée (**H9**) est la seule qui s'est avérée concluante parmi celles formulées pour étudier l'influence des réactions affectives à l'évènement corporatif au temps 3, soit une semaine après la tenue de l'évènement. Ainsi, nos analyses révèlent que les réactions affectives positives à l'évènement corporatif sont associées à l'amélioration du désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après la tenue de l'évènement. Tel que le prédit la théorie affective des évènements de Weiss et Cropanzano (1996), les états affectifs ont des effets à la fois à court terme et à long terme et c'est ce que l'on constate à partir de la confirmation de notre hypothèse. Dans l'optique où les réactions affectives positives à un évènement corporatif ont amélioré le désir de collaborer quelques jours après l'évènement, il semble que les réactions affectives ont en effet eu une influence à plus long terme. Finalement, on peut aussi supposer que notre hypothèse s'avère confirmée simplement parce qu'il y a eu un changement d'attitude quelques jours après l'évènement et que celui se maintient à travers le temps.

5.2.2.2 Hypothèses infirmées

Contrairement à nos attentes, le regroupement des hypothèses relatives à l'engagement organisationnel affectif au temps 2 en lien avec les réactions affectives à l'évènement corporatif (**H1** et **H2**) ne s'est pas avéré concluant. Nos attentes par

rapport à ces deux hypothèses étaient que les réactions affectives à l'évènement allaient influencer cette variable. D'abord en raison d'un sentiment d'appartenance, d'implication et d'identification qui devait émerger en fonction des réactions affectives positives ou qui devait être diminué en fonction des réactions affectives négatives. En effet, on pouvait supposer que le fait d'être dans un état affectif positif, et ce dans un contexte où l'accent était mis sur l'idée d'unisson, de participation et de grandes aspirations pouvait mener à une amélioration de l'engagement organisationnel affectif. Alors que l'étude d'Herrbach (2005) a révélé une corrélation positive entre les états affectifs positifs et cette forme d'engagement organisationnel, la nôtre ne nous révèle aucune corrélation. On peut lire dans le texte de Forgas et George (2001) qu'il arrive que les états affectifs n'exercent aucune influence sur le plan cognitif et d'action des individus. Toutefois, selon notre revue de la littérature, il semble qu'il n'y ait aucune hypothèse émise par un chercheur qui ne s'est pas avérée concluante lorsqu'il s'agissait d'établir un lien d'influence entre les états affectifs et une attitude. Ainsi, il nous est difficile d'expliquer la non-confirmation des hypothèses qui ont trait à l'engagement organisationnel affectif au temps 2 selon la théorie. Toutefois, lorsque l'on compare les moyennes des états affectifs du temps 2 au temps 1, on peut affirmer que les réactions affectives à l'évènement corporatif sont relativement très faibles et cette constatation pourrait expliquer la finalité de nos deux hypothèses. En effet, on peut penser que les réactions affectives tant négatives que positives n'ont pas été assez grandes pour changer l'état d'esprit de l'employé quant à son désir de s'identifier à l'organisation et de s'y impliquer. De plus, il se pourrait qu'il y ait eu des évènements hors de notre étude auxquels les employés ont été confrontés et qui ont eu un impact sur l'engagement organisationnel affectif des employés.

Par ailleurs, le deuxième regroupement d'hypothèses dont nous abordons maintenant est celui qui a trait aux hypothèses reliées au temps 3, soit une semaine après la tenue de l'évènement corporatif où les employés ont répondu au sondage. Pour toutes les hypothèses de ce groupe (**H7 à H12**) à l'exception de l'une d'entre

elles (**H9**), aucune ne s'est avérée observée. Ainsi, les réactions affectives à l'évènement corporatif n'ont plus d'influence sur les attitudes des employés au travail une semaine après l'évènement. À la lumière de tels résultats, on peut donc remettre en doute la longévité de l'influence des états affectifs contrairement à ce que d'autres chercheurs ont émis dans le passé. Bien qu'ils soient contraires à nos hypothèses de départ, les résultats sont du moins encourageants sur le plan des réactions affectives négatives dans la mesure où elles n'ont plus d'influence observée sur les attitudes une semaine plus tard. Par ailleurs, tel que mentionné dans ce travail, Seo et al. (2012) se sont intéressés à déterminer si l'expérience d'états affectifs positifs et négatifs chez les employés lors de la première phase d'un changement organisationnel allait influencer certaines attitudes envers le changement un an plus tard. D'après leurs analyses, il a été montré que les états affectifs dans la première phase avaient une influence sur les attitudes une année plus tard alors que nos résultats révèlent peu d'influence des réactions affectives à l'évènement sur les attitudes étudiées une semaine plus tard. Ces chercheurs ont toutefois complété leurs hypothèses en ajoutant que la relation d'influence serait complètement expliquée ou partiellement expliquée par leurs attitudes envers le changement lors de la première phase (t1). Par exemple, ils ont trouvé que la relation des états affectifs positifs sur l'amélioration des attitudes était davantage reliée au niveau d'engagement à changer ressenti chez les employés lors de la phase initiale alors que ce n'était pas le cas pour la relation des états affectifs négatifs sur la diminution des attitudes. À la lumière des résultats de leur étude, nous aurions pu formuler les hypothèses en ajoutant une médiation de certaines attitudes de départ afin de révéler plus d'incidences possibles des réactions affectives sur les attitudes une semaine après l'évènement corporatif.

5.2.3 Résultats associés aux analyses supplémentaires

Nous avons effectué des analyses supplémentaires avec les données recueillies lors de notre étude et celles-ci nous ont révélé que l'engagement

organisationnel affectif ainsi que la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel mesurés au plus tard trois jours après l'évènement (t2) corporatif améliorent le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel une semaine plus tard (t3). Il est donc intéressant de constater que les attitudes étudiées après l'évènement corporatif peuvent influencer plus tard une autre attitude à l'égard du changement organisationnel. Aussi, dans l'optique où les réactions affectives ont révélé peu d'incidence directe sur les attitudes à plus long terme (t3) on peut tout de même penser qu'elles ont pu avoir une incidence indirecte sachant que les réactions affectives positives ont amélioré la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Quant à la l'influence de l'engagement organisationnel affectif sur le désir de collaborer au temps 3, cette observation va de pair avec celle de l'étude de Elias (2009). En effet, ce dernier a observé que les attitudes à l'égard du changement sont très influencées par l'engagement organisationnel affectif, voire même plus que par des variables plus intrinsèques telles que la motivation interne au travail par exemple.

5.3 Les implications pour la recherche

Sur le plan scientifique, les résultats de notre étude montrent que des réactions affectives sont associées à un évènement corporatif et que celles-ci influencent les attitudes des employés. Les implications pour la recherche sont donc multiples. En premier lieu, notre recherche permet d'approfondir la portée des évènements corporatifs en entreprise dans un contexte de changement organisationnel. D'ailleurs, nous n'avons pas réussi à trouver lors de notre revue de la littérature des études ayant porté sur de tels évènements en entreprise. Du coup, notre recherche pourrait conscientiser la communauté académique à ce type d'évènements alors qu'ils nous semblent négligés dans les études et leur rappeler que d'autres organisations ont sans doute recours à de tels évènements corporatifs pour des contextes particuliers. En deuxième lieu, notre étude propose l'évaluation

d'une intervention qui avait en autres comme objectif de susciter des réactions affectives positives alors que nous savons que peu d'études scientifiques ont été réalisées sur ce plan malgré l'importance reconnue de susciter des états affectifs positifs en milieu de travail. Ainsi, notre étude présente la viabilité de l'intervention étudiée parce qu'elle génère des réactions affectives positives et que celles-ci sont associées à des résultats désirables, soit l'amélioration d'attitudes des employés à l'égard du changement. Toutefois, les chercheurs ne devraient pas sous-estimer l'impact d'une telle intervention sur les états affectifs négatifs et devraient ainsi toujours prendre en considération les deux dimensions des états affectifs. En troisième lieu, notre étude appuie la littérature déjà présente à savoir que l'affect est un élément important à tenir compte dans les organisations en raison de son influence sur les attitudes. Par exemple, Forgas et George (2001) vont jusqu'à affirmer que les états affectifs ont une influence critique sur les comportements organisationnels et qu'ils peuvent affecter la vie organisationnelle. En quatrième lieu, basée sur la description d'un évènement de Weiss et Cropanzano (1996), notre étude serait la troisième après celle de Seo et al. (2012) et Tenhiala et Lount (2013) à étudié comment un seul évènement au travail peut générer des réactions affectives qui, elles, vont influencer des attitudes. Cette contribution nous apparaît donc intéressante d'autant plus que de telles occasions d'études sont limitées. En effet, tel que l'affirment Tenhiala et Lount (2013), il y a peu d'évènements au travail qui sont susceptibles de susciter des réactions affectives auprès de l'ensemble des employés d'une même organisation. Finalement, notre étude contribue à démontrer l'importance de s'intéresser aux réactions des employés avant que les changements majeurs tels que les fusions et les acquisitions aient lieu. En effet, tel que Teerikangas (2012) l'affirme, les recherches ont porté davantage d'attention aux réactions des employés après le changement, soit une fois l'acquisition complétée.

5.4 Les implications pour la pratique

Dans un contexte où il faut légitimer et promouvoir un éventuel grand changement organisationnel auprès des employés, il importe pour les gestionnaires en ressources humaines d'élaborer des stratégies pour y parvenir. Notre étude leur fait la démonstration du potentiel de la tenue d'un rassemblement auquel participent tous les employés des différentes unités concernées et où ils sont davantage informés sur le projet, ses bénéfices, ses modalités et les raisons qui le justifient, et ce dans un évènement qui se veut festif et mobilisateur. En effet, nos résultats montrent qu'un tel évènement peut générer des réactions affectives positives qui peuvent influencer positivement à très court terme et parfois à plus long terme des attitudes désirables dans un tel contexte, soit le désir de collaborer et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Toutefois, il faut noter que l'inverse est aussi réel, c'est-à-dire qu'il y a des réactions affectives négatives qui influencent de façon négative ces deux attitudes. Notre constat va donc de pair avec celui de Seo et al. (2012) qui suggère que pour augmenter les chances d'obtenir un engagement et un support qui persiste dans le temps, les gestionnaires devraient favoriser activement des expériences affectives positives et minimiser les expériences négatives. Les gestionnaires ne doivent donc pas limiter leurs actions à tenter de contrer la résistance au changement, ils doivent également générer un enthousiasme envers le changement tel que l'affirme Lines (2005). Ceci étant dit, les gestionnaires peuvent avoir intérêt à opter pour cette stratégie, mais certaines précautions s'imposent. D'abord, lorsqu'ils organisent l'évènement, ils doivent anticiper ce qui pourrait causer des réactions négatives et tenter de les limiter le plus possible. Les gestionnaires doivent également prendre conscience que l'effet des réactions affectives positives et négatives à l'évènement corporatif sur les attitudes peuvent être de courte durée tel qu'il a été le cas avec la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel. Ils ne doivent donc pas se fier uniquement à la tenue d'un tel évènement, mais bien se prévaloir d'autres stratégies pour favoriser l'implantation du changement.

Nos analyses supplémentaires révèlent que l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel quelques jours après l'évènement corporatif améliorent le désir de collaborer au changement organisationnel une semaine après la tenue de l'évènement. Les gestionnaires ont donc intérêt à se rappeler que l'évènement corporatif peut influencer des attitudes qui, elles, auront une incidence sur d'autres attitudes plus tard.

5.5 Les limites de notre étude et recherches futures

Il importe d'aborder à ce stade-ci certaines limites inhérentes à notre étude. La première limite a trait à une des plus grandes problématiques sur le plan de la validité interne des études longitudinales tel que le mentionnent Tregaskis, Daniels, Glover, Butler et Meyer (2013). Selon ces derniers, il est difficile de pouvoir garantir la relation causale dans une étude longitudinale en raison des évènements externes à l'étude qui peuvent survenir durant la période d'étude et qui peuvent influencer les variables dépendantes. Ainsi, on ne peut pas dire hors de tout doute que les attitudes des employés aient été influencées seulement par les réactions affectives à l'évènement corporatif. Dans le cas de notre étude, les risques sont toutefois plus limités puisque la collecte de données s'est effectuée à l'intérieur d'un peu plus de deux semaines alors que les risques sont plus importants lorsque les résultats sont collectés mensuellement ou annuellement (Cook, Campbell et Peracchio, 1990).

Une seconde limite est associée au risque de contamination tel que définit par Blais et Durand (2004) qui peut émaner du fait de répondre à plus d'un questionnaire puisque celui-ci peut sensibiliser la personne à certaines questions pour ainsi modifier ses attitudes et ses comportements. Par ailleurs, selon ces auteurs, les risques de contamination sont plus importants lorsque le questionnaire est administré à de courts intervalles. Dans le cas de notre étude, il serait alors

possible que les employés aient noté que l'accent des questionnaires était mis sur les comportements désirables en contexte de changement organisationnel. Ce constat a peut-être influencé davantage ou non ces attitudes.

À la toute fin de l'évènement corporatif, un coquetel a été offert aux employés et cette situation est à considérer pour la présence d'une troisième limite. En effet, bien qu'elle ne fût pas excessive, la consommation d'alcool par les employés a pu affecter leur état d'esprit durant l'évènement corporatif pour ainsi affecter leurs réactions affectives à cet évènement.

Une quatrième limite a trait au fait que nous faisons appel à la mémoire des individus pour identifier la nature de leurs réactions affectives à l'évènement corporatif, et ce, plus d'une journée après l'évènement. Tel que l'indiquent Seo et al. (2012), il vaut mieux mesurer les réactions affectives lorsqu'elles sont vécues afin de limiter ce biais associé à la mémoire. Lors de futures recherches, lorsqu'il est possible de procéder ainsi, le mieux serait alors de sonder immédiatement les employés après l'évènement corporatif.

Un peu dans la même lignée que la limite précédente, la cinquième limite concerne l'influence de l'état affectif des répondants lorsqu'ils ont évalué leurs réactions affectives en lien avec l'évènement corporatif. En effet, on sait que l'humeur affecte le degré de positivité ou de négativité que va attribuer l'individu à l'évaluation qu'il fait d'un évènement. En d'autres termes, les gens dans un état affectif positif se rappellent davantage des items plus positifs que négatifs et vice versa (Weiss et Cropanzano, 1996). Bien qu'on ne demandait pas d'évaluer l'évènement corporatif, il se peut que cette influence des humeurs actuelles ait pu teinter l'évaluation de leurs réactions affectives à l'évènement corporatif. Pour les prochaines études, il pourrait être pertinent de questionner les gens sur leurs états affectifs actuels et de les contrôler avec leurs états affectifs en général lorsqu'on leur demande d'évaluer leurs réactions affectives à un évènement.

L'article d'Edwards (2001) recense plusieurs critiques adressées à l'égard de la différence du résultat (en anglais, *difference score*) en tant qu'équation structurelle. Ce lot de critiques peut donc constituer une sixième limite à notre étude. Lors de recherches futures, il serait intéressant de comparer différentes analyses statistiques dans une même recherche afin d'appuyer ou non cette forme d'équations structurelles.

La septième limite a trait au choix de la variable dépendante, soit l'engagement organisationnel affectif. Cette variable est certes pertinente dans le cadre de notre étude puisqu'on peut s'imaginer qu'un changement majeur tel qu'un regroupement peut notamment modifier le niveau d'identification et d'attachement émotionnel d'un employé. Toutefois, le recours au concept de l'engagement envers le changement de Herscovitch et Meyer (2002) aurait pu être encore plus approprié. Ces chercheurs ont proposé des modifications au modèle de l'engagement élaboré par Meyer et Allen (1991) pour que celui-ci soit utilisé dans un contexte de changement organisationnel. Le modèle comporte donc des items spécifiques au changement organisationnel pour les trois formes d'engagement organisationnel, soit affectif, normatif et raisonné. Pour des recherches futures, nous croyons que l'engagement envers le changement pourrait être une variable encore plus intéressante à mesurer.

Finalement, on peut attribuer la dernière limite à la mesure utilisée pour l'engagement organisationnel affectif. Les indices d'alpha de Cronbach (0,50; 0,64; 0,75) illustrent la faible fiabilité interne des questions posées. Ainsi, pour les futures recherches, les chercheurs devraient utiliser la grille complète développée par Allen et Meyer (1990) qui contient huit indices alors que nous avons utilisé seulement trois de leurs indices tel que l'a fait Ngalle (2012) dans son mémoire qui, pourtant, avait noté un alpha de Cronbach de 0,83.

CONCLUSION

Bon nombre d'organisations sont confrontées à de grands changements en raison de la pression de plus en plus forte attribuable à un marché compétitif, innovateur et mondialisé. Ainsi, des changements d'importance tels que les fusions et acquisitions ont lieu, mais ceux-ci parviennent difficilement à l'atteinte des objectifs. La communauté académique va même jusqu'à affirmer que la moitié d'entre eux connaît un échec (Risberg, 2013) et de plus en plus de chercheurs et praticiens considèrent que « l'élément humain » est responsable de cette difficulté que rencontre le changement organisationnel (Seo et al. , 2012). Il y a donc une nécessité pour les gestionnaires de développer des stratégies qui vont prendre effet davantage sur le plan des individus et qui permettront de pallier ce faible taux de réussite.

Du même coup, nous connaissons l'importance de l'affect dans les organisations et de sa grande influence sur les attitudes et les comportements des employés tel que nous en avons fait la démonstration au chapitre 1. À titre d'exemple, les états affectifs ont une influence critique sur les comportements au travail tels que par exemple, la motivation, la créativité, la satisfaction et le jugement (Forgas et George, 2001). Il nous semble alors opportun que les initiatives envers le changement misent sur l'affect des employés puisque les états affectifs tel que le proposent Forgas et George (2001) risquent d'influencer les jugements des employés envers les initiatives du changement. Par ailleurs, c'est d'autant plus intéressant de générer des réactions affectives positives dès le départ de l'initiative du changement puisque l'on sait que les réactions des employés sont plus négatives dans la phase précédant l'implantation du changement (Teerikangas, 2012). Il a aussi été montré que les employés vont faciliter et appuyer le changement lorsqu'ils possèdent de fortes attitudes positives envers le changement et que ces attitudes positives sont si importantes qu'elles vont déterminer ou non le succès de

l'implantation du changement (Elias, 2009).

Ceci étant dit, une façon de générer des réactions affectives positive et que nous avons étudiée dans le cadre de ce mémoire est basée sur la théorie des évènements affectifs par Weiss et Cropanzano (1996) qui considère que les évènements qui surviennent sur le lieu du travail génèrent des réactions émotionnelles. L'évènement auquel fait référence notre étude selon cette théorie est un évènement corporatif auquel ont assisté les employés. C'est donc ici que notre étude prend de son importance puisque nous avons tenté de déterminer quelle était la teneur des réactions affectives à un évènement corporatif et quel impact ses réactions pouvaient comporter sur l'amélioration ou la détérioration de certaines attitudes importantes des employés dans un contexte de changement organisationnel majeur. On en connaît beaucoup sur l'influence des états affectifs au travail grâce à une multitude d'études, mais on en sait malheureusement peu sur les interventions qui peuvent les favoriser puisque peu d'études se sont intéressées à évaluer des interventions.

Les attitudes étudiées dans notre recherche sont des attitudes que nous avons identifiées comme importantes à la réussite du changement organisationnel majeur auquel est confrontée l'organisation étudiée, soit un regroupement de ses trois unités. Il y a d'abord le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel, la satisfaction anticipée à l'égard du changement organisationnel et l'engagement organisationnel affectif. Quant à l'évènement corporatif auquel ont assisté les employés, nous pouvons le résumer à une grande assemblée qui avait comme visée l'information et la mobilisation de ses ressources au niveau du changement organisationnel à venir.

Tout d'abord, afin de déterminer l'influence des réactions affectives sur les attitudes, il nous a fallu déterminer quelle était la nature des réactions affectives. Nous avons donc comparé les états affectifs en général des employés avec leurs

réactions affectives à l'évènement corporatif afin de déterminer si celles-ci s'avéraient positives ou négatives. À cet égard, les résultats sont plutôt décevants puisque les états affectifs positifs associés à l'évènement sont moins élevés que les états affectifs positifs en général. Nous anticipions que l'évènement corporatif génère davantage de réactions affectives positives. Toutefois, il y a eu une diminution des états affectifs négatifs lors de l'évènement en comparaison avec leurs états affectifs négatifs en général.

Par ailleurs, les analyses effectuées pour valider nos douze hypothèses ont révélé des résultats contraires à nos attentes dans plus de la moitié des cas. En effet, seulement cinq d'entre elles se sont révélées positives. Ainsi, il a été montré que les réactions affectives positives à l'évènement corporatif améliorent le désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel et la satisfaction anticipée à l'égard de ce changement, et ce, quelques jours après l'évènement corporatif. L'inverse a aussi été constaté, c'est-à-dire que les réactions négatives à l'évènement corporatif affectent négativement ces mêmes attitudes. Or, aucune association n'a été constatée entre l'engagement organisationnel affectif et les réactions affectives à l'évènement corporatif. Il en va de même pour presque toutes les hypothèses qui suggéraient une influence des réactions affectives à l'évènement corporatif sur ces trois attitudes plus d'une semaine après la tenue de cet évènement. En effet, il n'y a que les réactions affectives positives à l'évènement corporatif qui sont associées au désir de collaborer dans le cadre du changement organisationnel plus d'une semaine après l'évènement corporatif.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons tout de même affirmer que les expériences affectives sont des aspects importants au travail tel que l'affirment Weiss et Cropanzano (1996) et que les gestionnaires devraient promouvoir des expériences affectives positives et limiter les expériences négatives chez leurs employés dans un contexte de changement organisationnel (Seo et al. , 2012) pour favoriser des attitudes susceptibles d'influencer la réussite du changement proposé.

En plus, il nous est possible de croire qu'un évènement corporatif tel qu'étudié dans le cadre notre étude constitue une initiative intéressante à considérer par les professionnels en ressources humaines pour l'élaboration de leur plan de la gestion d'un changement organisationnel. Bien que peu de chercheurs se soient intéressés à ce genre d'évènement en entreprise qui s'apparente aux assemblées générales, nous pensons qu'ils sont plus nombreux que nous pourrions le penser. D'ailleurs, d'après leur étude qui s'intéressait au cynisme et à la résistance reliés aux changements organisationnels, Stanley et al. (2005, p. 455) suggèrent qu'il pourrait être « intéressant lors de futures recherches de déterminer la portée d'efficacité de telles interventions [assemblées générales] pour surmonter le cynisme et la résistance des employés» (traduction libre). C'est ce que notre recherche a tenté de faire en partie en étudiant la portée des réactions affectives à l'égard de l'évènement corporatif sur des attitudes qui peuvent favoriser le changement.

RÉFÉRENCES

- Allen, J. A. et Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of Occupational and Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. ; Barsade, S. ; Mueller, J. et Staw, B. (2005). « Affect and creativity at work » *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Anderson, C. ; Keltner, D. et John, O. (2003). « Emotional convergence between people over time ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054-1068.
- Ashkanasy, N. M. et Humphrey, R. H. (2011). « A multi-level view of leadership and emotion: Leading with emotional labor ». Dans Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Uhl-Bien, M. et Jackson, B. (dir.), *The SAGE Handbook of Leadership* (p. 365-379). London: SAGE Publications.
- Ashkanasy, N. M. et Tse, B. (2000). « Transformational leadership as a management of emotion: a conceptual review ». Dans Ashkanasy, N. M., Hartel, C. et Zerbe, W. J. (dir.), *Emotions in the workplace: developments in the study of the managed heart* (p. 221-235). Westport, CT: Quorum Books.
- Authayarat, W. et Umemuro, H. (2012). « Workplace environment characteristics as antecedents of affective well-being in the workplace ». *International Journal of Business Research and Management*, 3(6), 307-324.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2008). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa Thèse en Sciences de Gestion* (p. 5-45). Paris: Pearson Education.
- Avey, J. B. ; Wernsing, T. S. et Luthans, F. (2008). « Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Awamleh, R. A. et Gardner, W. L. (1999). « Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision concept, delivery and organizational performance ». *Leadership Quarterly*, 10, 345-373.
- Ayres, J. et Malouff, J. M. (2007). « Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(3), 279-294.

- Baillargeon, J. (2003). « L'analyse factorielle confirmatoire ».
- Ballinger, G. A. ; Lehman, D. W. et Scoorman, F. D. (2010). « Leader-member exchange and turnover before and after succession events ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 25-36.
- Basch, J. et Fisher, C. D. (1998). « *Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions* ». Communication présentée à First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA.
- Basch, J. et Fisher, C. D. (2000). « Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions ». Dans Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. et Westport, W. J. (dir.), *Emotions in the workplace: research, theory, and practice* (p. 36-48). Westport, CT: Quorum Books.
- Battilana, J. et Casciaro, T. (2013). « Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation ». *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2003). « Quelles approches avec quelles données? ». Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (2^e éd., p. 82-103). Paris: Dunod.
- Bies, R. J. ; Tripp, T. M. et Kramer, R. M. (1997). « At the breaking point: cognitive and social dynamics of revenge in organizations ». Dans Giacalone, R. A. et Greenberg, J. (dir.), *Antisocial behavior in organizations* (p. 18-36). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Blais, A. et Durand, C. (2004). « Le sondage ». Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 387-429). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bless, H. (2000). « Moods and general knowledge structures: Happy moods and their impact on information processing ». Dans Forgas, J. P. (dir.), *Feeling and thinking: the role of affect in social cognition* (p. 201-222). New York: Cambridge Univ. Press.
- Bono, J. E. ; Foldes, H. J. ; Vinson, G. et Muros, J. P. (2007). « Workplace emotions: The role of supervision and leadership ». *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bono, J. E. ; Glomb, T. M. ; Shen, W. ; Kim, E. et Koch, A. J. (2012). « *Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work-stress and health* ». *Academy of Management Journal (AMJ)*-2011-0272.R2).
- Bono, J. E. et Ilies, R. (2006). « Charisma, positive emotions and mood contagion ». *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.

- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). « Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*(89), 901-910.
- Bouffard, L. et Lapierre, S. (1997). « La mesure du bonheur ». *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 273-316.
- Bovey, W. H. et Hede, A. (2001). « Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes ». *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bower, G. H. (1995). « *Emotion and Social Judgments* ». Communication présentée à Capital Hill Science Seminar.
- Brief, A. P. et Weiss, H. M. (2002). « Organizational behavior : affect in the workplace ». *Annual Review of Psychology*, 53(279-307).
- Brousseau, K. (2013). Les types d'évènements. Repéré le 10 avril 2013 à <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=677>.
- Campbell, D. T. et Stanley, J. C. (1966). « *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research* ». Wadsworth Publishing.
- Carver, C. S. et Scheier, M. F. (1990). « Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view » *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
- Cherulnk, P. D. ; Donley, K. A. ; Wiewel, T. S. R. et Miller, S. R. (2001). « Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect ». *Journal of Applied Psychology*, 31(10), 2149-2159.
- Chi, N. W. ; Chung, Y. Y. et Tsai, W. C. (2011). « How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes » *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.
- Cicei, C. C. (2012). « Examining the association between job affects and organizational citizenship behavior on a sample of Romanian communication and marketing specialists ». *Social and Behavioral Sciences*, 33, 568-572.
- Clark, M. S. et Isen, A. M. (1982). « Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior ». Dans Hastorf, A. et Isen, M. A. (dir.), *Cognitive social psychology* (p. 73-108). New-York: Elsevier.
- Clark, R. E. (2006). « Motivating individuals, teams, and organizations ». Dans Pershing, J. A. (dir.), *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential* (p. 478-497). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- Clore, G. L. ; Schwarz, N. et Conway, M. (1994). « Affective causes and consequences of social information processing ». Dans Wyer, R. S. et Srull, T. K. (dir.), *Handbook of social cognition* (2^e éd., p. 323-417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S. et Pressman, S. D. (2006). « Positive affect and health ». *Current Directions in Psychological Science* 15, 122-125.
- Cohn, M. A. ; Fredrickson, B. L. ; Brown, S. L. ; Mikels, J. A. et Conway, A. M. (2009). « Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience ». *Emotion*, 9(3), 361-368.
- Connelly, S. ; Gaddis, B. et Helton-Fauth, W. (2002). « A closer look at the role of emotions in transformational and charismatic leadership ». Dans Avolio, B. J. et Yammarino, F. J. (dir.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, p. 255-283). Amsterdam: Elsevier.
- Cook, K. (2008). « *Fun at work: Construct definition and perceived impact in the workplace* ». (Griffith University).
- Cook, T. D. ; Campbell, D. T. et Peracchio, L. (1990). « Quasi-experimentation ». Dans Dunnette, M. D. et Hough, L. M. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, p. 491-576). Pao Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Criado del Valle, C. H. et Mateos, P. M. (2008). « Dispositional pessimism, defensive pessimism and optimism: The effect of induced mood on prefactual and counterfactual thinking and performance ». *Cognition and Emotion*, 22(8), 1600-1612.
- Cropanzano, R. ; Weiss, H. M. ; Hale, J. M. S. et Reb, J. (2003). « The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity ». *Journal of Management*, 29(6), 831-857.
- Curren, M. T. et Harich, K. R. (1994). « Consumers' mood states: The mitigating influence of personal relevance on product evaluations ». *Psychology and Marketing*, 11(2), 91-107.
- Danner, D. ; Snowdown, D. A. et Friesen, W. V. (2001). « Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.
- Dasborough, M. T. (2006). « Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors ». *The Leadership Quarterly*(17), 164-178.

- Dijk, R. et Dick, R. (2009). « Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities ». *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
- Dimotakis, N. ; Scott, B. A. et Koopman, J. (2011). « An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being ». *Journal of Organizational Behavior*(32), 572-588.
- Domagalski, T. A. (1999). « Emotion in organizations: Main currents ». *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Donald, I. (2001). « Emotion and offices at work ». Dans Payne, R. L. et Cooper, C. L. (dir.), *Emotions at Work: Theory, research, and applications for management* (p. 281-303). Chichester: John Wiley & Sons.
- Drucker-Godard, C. ; Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche ». Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (2^e éd., p. 257-287). Paris: Dunod.
- Edwards, J. R. (2001). « Ten difference score myths ». *Organizational Research Methods* 4(3), 265-287.
- Elfenbein, H. A. (2007). « Emotion in organizations: A review and theoretical integration in stages ». *Academy of Management Annals*, 1, 315-386.
- Elias, S. M. (2009). « Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change? ». *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Emery, M. (2010). « When the cure is the cause: the turnover and absenteeism problems ». *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 15(1), 1-17.
- Fabi, B. ; Martin, Y. et Valois, P. (1999). « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses ». *Gestion*, 24(3), 102-113.
- Fiedler, K. (2000). « Towards an integrative account of affect and cognition phenomena ». Dans Forgas, J. P. (dir.), *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition* (p. 223-252). New York: Cambridge Univ. Press.
- Fisher, C. D. (2000). « Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Fisher, C. D. (2002). « Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work ». *Motivation and Emotion*, 26(1), 3-30.

- Fleming, P. (2005). « Workers playtime? Boundaries and cynism in a "culture of fun" program ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Forgas, J. P. (1998a). « Asking nicely? Mood effects on responding to more or less polite requests ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 173-185.
- Forgas, J. P. (1998b). « On feeling good and getting your way: Moods effects on negotiator cognition and bargaining strategies ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565-577.
- Forgas, J. P. (1999a). « Feeling and speaking: Mood effects on verbal communication strategies ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 850-863.
- Forgas, J. P. (1999b). « On feeling good and being rude: Affective influences on language use and requestion formulations ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 928-939.
- Forgas, J. P. ; Bower, G. H. et Krantz, S. (1984). « The influence of mood on perceptions of social interactions ». *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 397-413.
- Forgas, J. P. et George, J. M. (2001). « Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Foster, J. B. ; Hebl, M. R. ; West, M. et Dawson, J. (2004). « *Setting the tone for organizational success: The impact of CEO affect on organizational climate and firm-level outcomes* ». Communication présentée à 17th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada.
- Fredrickson, B. L. (1998). « What good are positive emotions? ». *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). « The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good » *American Scientist*, 91, 330-335.
- Fredrickson, B. L. (2004). « The broaden-and-build theory of positive emotions » *Philosophical Transactions: Biological Sciences* 359(1449), 1367-1377.
- Fredrickson, B. L. et Cohn, M. A. (2008). « Positive emotions ». Dans Lewis, M., Haviland-Jones, J. M. et Barrett, L. F. (dir.), *Handbook of Emotions* (3^e éd., p. 775-796). New York: Guilford.

- Fredrickson, B. L. et Joiner, T. (2002). « Positive emotions trigger upward spiral toward emotional well-being ». *American Psychology Society*, 13(2), 172-175.
- Frijda, N. H. (1988). « The laws of emotions » *American Psychologist*, 43(5), 349-358.
- Fritz, C. et Sonnentag, S. (2009). « Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday ». *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Fuller, J. A. ; Stanton, J. M. ; Fisher, G. G. ; Spitzmüller, C. ; Russell, S. S. et al. (2003). « A lengthy look at the daily grind: Time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction » *Journal of Applied Psychology*, 2003(88), 6.
- Gang, H. F. et Zhu, L. Q. (2012). « The relationship between mood, social motivation and organisational citizenship behaviour ». *International Journal of Psychology*, 47, 502-503.
- Garcia, A. (2006). « États affectifs, implication organisationnelle et tensions de rôle dans les cabinets d'audit ». Comptabilité, contrôle, audit et institutions, (halshs-00558026). France.
- Garcia-Prieto, P. ; Tran, V. et Wranik, T. (2005). « Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail ». Dans Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. et Mignonac, K. (dir.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, p. 196-222). Bruxelles: De Boeck.
- Gaudreau, P. ; Sanchez, X. et Blondin, J.-P. (2006). « Positive and negative affective states in a performance-related setting : Testing the factorial structure of the PANAS across two samples of French-Canadian participants ». *European Journal of Psychological Assessment*, 22(4), 240-249.
- Gentzler, A. et Kerns, K. (2006). « Adult attachment and memory of emotional reactions to negative and positive events ». *Cognition and Emotion*, 20(1), 20-42.
- George, J. M. (1989). « Moods and absence ». *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
- George, J. M. (1991). « State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work ». *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- George, J. M. (1995). « Leader positive mood and group performance: The case of customer service ». *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.

- George, J. M. (1998). « Group affective tone ». Dans West, M. (dir.), *Handbook of work group psychology* (p. 77-93). Sussex, England: Wiley.
- George, J. M. (2000). « Emotions and leadership: The role of emotional intelligence » *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M. (2002). « Affective regulation in groups and team ». Dans Lord, R. G., Klimoski, R. J. et Kanfer, R. (dir.), *Emotions in the workplace* (p. 183-217). San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M. et Bettenhausen, K. (1990). « Understanding prosocial behavior, sales performances, and turnover ; a group-level analysis in a service context » *Journal of Applied Psychology*, 75(698-709).
- George, J. M. et Jones, G. R. (1996). « The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood » *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- George, J. M. et Jones, G. R. (2001). « Towards a process model of individual change in organizations ». *Human Relations*, 54, 419-444.
- Gil, K. M. ; Carson, J. W. ; Porter, L. S. ; Scipio, C. ; Bediako, S. M. et al. (2004). « Daily mood and stress predict pain, health care use, and work activity in African American adults with sickle-cell disease ». *Health Psychology*, 23, 267-274.
- Gilles, A. (1994). « *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales* ». Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Glomb, T. M. ; Bhave, D. P. et Miner, A. G. (2011). « Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood ». *Personnel Psychology*, 64, 191-223.
- Grandey, A. A. (2008). « Emotion at work: A review and research agenda » Dans Cooper, C. et Barling, J. (dir.), *The Sage handbook of organizational behavior* (p. 234-261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grawitch, M. J. ; Munz, D. C. ; Elliot, E. K. et Mathis, A. (2003). « Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance ». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 200-213.
- Gray, E. K. et Watson, D. (2001). « Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis ». Dans Payne, R. L. et Cooper, C. L. (dir.), *Emotions at work: Theory research and applications in management* (p. 21-43). Chichester, England: Wiley.

- Haake, A. B. (2010). « Individual music listening in workplace settings: An exploratory survey of offices in the UK ». *Musicae Scientiae*, 15(1), 107-129.
- Hartfield, N. ; Havenhand, J. ; Khalsa, S. ; Clarke, G. et Krayner, A. (2011). « The effectiveness of yoga for the improvement of well-being and resilience to stress in the workplace ». *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 37(1), 70-76.
- Hatfield, E. ; Cacioppo, J. T. et Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hawes, B. K. ; Brunyé, T. T. ; Mahoney, C. R. ; Sullivan, J. M. et Aall, C. D. (2012). « Effects of four workplace lighting technologies on perception, cognition and affective state ». *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42, 122-128.
- Herrbach, O. (2005). « États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel » *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.
- Herscovitch, L. et Meyer, J. P. (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Huy, Q. (1999). « Emotional capability, emotional intelligence, and radical change ». *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Isen, A. M. (2000). « Positive affect and decision making ». Dans Lewis, M. et Haviland-Jones, J. M. (dir.), *Handbook of emotions* (2^e éd.). New York: Guilford Press.
- Isen, A. M. et Reeve, J. (2005). « The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control ». *Motivation and Emotion*, 29(4), 297-325.
- Iverson, R. D. ; Olekalns, M. et Erwin, P. J. (1998). « Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences » *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.
- Johnson, S. k. (2009). « Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes ». *The Leadership Quarterly*, 20(2009), 814-827.
- Karl, K. et Peluchette, J. (2006a). « Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction? A study of health care workers ». *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(2), 128-141.

- Karl, K. et Peluchette, J. (2006b). « How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality » *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
- Kashdan, T. B. ; Rose, P. et Fincham, F. D. (2004). « Curiosity and exploration: facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities ». *Journal of Personality Assessment*, 82(3), 291-305.
- King, A. L. ; King, D. Q. ; McArdle, J. J. ; Saxe, G. N. ; Doron-LaMarca, S. et al. (2006). « Latent difference score approach to longitudinal trauma research ». *Journal of Traumatic Stress*, 19(6), 771-785.
- Kirk, B. A. ; Schutle, N. S. et Hine, D. W. (2011). « The effect of an expressive-writing intervention for employees on emotional self-efficacy, emotional intelligence, affect, and workplace incivility ». *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 179-195.
- Küller, R. ; Ballal, S. ; Laike, T. ; Mikellides, B. et Tonello, G. (2006). « The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments ». *Ergonomics*, 49(14), 1496-1507.
- Larsen, R. J. (2000). « Toward a science of mood regulation ». *Psychology Inquiry*, 11(3), 129-141.
- Lavey, R. ; Sherman, T. ; Mueser, K. ; Osborne, D. ; Currier, M. et al. (2005). « The effects of yoga on mood in psychiatric inpatients ». *Psychiatric Rehabil J.* , 28(4), 399-402.
- Levine, E. L. (2010). « Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior ». *Human Resource Management Review*, 20, 4-17.
- Levy, B. R. ; Slade, M. D. et Kunkel, S. R. (2002). « Longevity increased by positive self-perceptions of aging ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 261-270.
- Lines, R. (2005). « The structure and function of attitudes toward organizational change ». *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Luong, A. (2005). « Affective service display and customer mood ». *Journal of Service Research*, 8(2), 117-130.
- Marmenout, K. (2009). « *A deal characteristics and collective rumination: how employees make sense of a merger announcement* ». (McGill University, Montreal).

- Martino, O. I. et Morris, N. (2003). « Drinking glucose improved mood at the beginning of the working day ». Dans McCabe, P. T. (dir.), *Contemporary Ergonomics* (p. 216-221): The Ergonomics Society.
- McArdle, J. J. (2009). « Latent variable modeling of differences and changes with longitudinal data ». *Annual Review of Psychology*, 60, 577-605.
- McColl-Kennedy, J. R. et Anderson, R. D. (2002). « Impact of leadership style and emotions on subordinate performance ». *The Leadership Quarterly*(13), 545-559.
- McKee, R. (2003). « Storytelling that moves people ». *Harvard Business Review*, 5, 51-55.
- McMurray, A. J. ; Scott, D. R. et Wayne, P. (2004). « The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing ». *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.
- Melkonian, T. ; Monin, P. et Noorderhaven, N. G. (2011). « Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes, and analysis of the Air France-KLM Merger ». *Human Resource Management*, 50(6), 809-837.
- Meyer, J. D. ; Gayle, M. ; Meeham, M. E. et Harman, A. K. (1990). « Toward a better specification of the mood-congruency effect in recall ». *Journal of Experimental Psychology*, 26, 465-480.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Muchinsky, P. M. (2000). « Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- Ngalle, A. F. (2012). « *Les déterminants de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel chez les professionnels en ressources humaines* ». (Mémoire, Université de Montréal, Montréal).
- Oldham, G. R. ; Cummings, A. ; Mischel, L. J. ; Schmidtke, J. M. et Zhou, J. (1995). « Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses ». *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 547-564.
- Ong, A. D. et Allaire, J. C. (2005). « Cardiovascular intraindividual variability in later life: The influence of social connectedness and positive emotions ». *Psychology and Aging*, 20, 476-485.

- Özcelik, H. ; Langton, N. et Aldrich, H. (2008). « Doing well and doing good: the relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance ». *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Panksepp, J. (2008). « The affective brain and core consciousness ». Dans Lewis, M., Haviland-Jones, J. M. et Barrett, L. F. (dir.), *Handbook of Emotions* (3^e éd., p. 47-67). New York: Guilford.
- Pelled, L. H. et Xin, K. R. (1999). « Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal ». *Journal of Management*, 25(6), 875-895.
- Pugh, S. D. (2001). « Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter ». *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A. et Sutton, R. I. (1987). « Expression of emotion as part of the work role ». *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Risberg, A. (2013). « The stake of high failure rates in mergers and acquisitions ». Dans Anderson, H., Havila, V. et Nilsson, F. (dir.), *Mergers and acquisitions: The critical role of stakeholders* (p. 247-268). New York: Routledge.
- Robbins, S. ; Judge, T. et Tran, V. (2011). *Comportements organisationnels*. (14^e éd.). France: Pearson Education
- Roberts, B. (2012). « Talent management merger mania ». *HR Magazine*, Juin, 103-110.
- Rogelberg, S. G. ; Allen, J. A. ; Shanock, L. ; Scott, C. et Shuffler, M. (2010). « Employees satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction ». *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Rondeau, A. (1999). « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en oeuvre ». *Gestion*, 24(3), 148-157.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation ». *American Psychologist*(55), 68-78.
- Salovey, P. ; Detweiler-Bedell, B. T. ; Detweiler-Bedell, J. B. et Mayer, J. D. (2008). « Emotional intelligence ». Dans Lewis, M., Haviland-Jones, J. M. et Barrett, L. F. (dir.), *Handbook of Emotions* (3^e éd., p. 533-547). New York: The Guilford Press.

- Schwarz, N. et Clore, G. L. (1988). « How do I feel about it? Informative functions of affective states ». Dans Fiedler, K. et Forgas, J. P. (dir.), *Affect, cognition, and social behavior* (p. 44-62). Toronto: Hogrefe International.
- Seo, M.-G. ; Taylor, M. S. ; Hill, N. S. ; Zhang, X. ; Tesluk, P. E. et al. (2012). « The role of affect and leadership during organizational change ». *Personnel Psychology*, 65, 121-165.
- Shiv, D. et Huber, J. (2000). «The impact of anticipating satisfaction on consumer choice ». *Journal of Consumer Research*, 27, 202-216.
- Soparnot, R. (2005). « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ». *Gestion*, 29, 31-42.
- Spector, P. E. et Fox, S. (2002). « An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior ». *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Stanley, D. J. ; Meyer, J. P. et Topolnytsky, L. (2005). « Employee cynism and resistance to organizational change ». *Journal of Business and Psychology* 19(4), 429-459.
- Sy, T. ; Côté, S. et Saavedra, R. (2005). « The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes ». *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tanner, K. J. (2005). « Emotion, gender and the sustainability of communities ». *The Journal of Community Informatics*, 1(2), 1-17.
- Teerikangas, S. (2012). « Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions ». *Journal of Management*, 38(2), 599-639.
- Tenhiala, A. et Lount, R. B. (2013). « Affective reactions to a pay system reform and their impact on employee behaviour ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 100-118.
- Tews, M. J. ; Michel, J. W. et Bartlett, A. (2012). « The fundamental role of workplace fun in applicant attraction ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 105-114.
- Thoresen, C. J. ; Kaplan, S. A. ; Barsky, A. P. ; Warren, C. R. et de Chermont, K. (2003). « The affective underpinnings of job perceptions and attitude: a meta-analytic review and integration ». *Psychological Bulletin*, 129(914-945).

- Tonello, G. (2004). « How is worker's mood affected by workplace lighting? ». *J. Light & Vis. Env.*, 28(3), 139-147.
- Tregaskis, O. ; Daniels, K. ; Glover, L. ; Butler, P. et Meyer, M. (2013). « High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study ». *British Journal of Management*, 24, 225-244.
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion* 30(2), 37-49.
- Trougakos, J. P. ; Jackson, C. L. et Beal, D. J. (2011). « Service without a smile: Comparing the consequences of neutral and positive display rules ». *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 350-362.
- Tsai, W. C. (2001). « Determinants and consequences of employee displayed positive emotions ». *Journal of Management*, 27(4), 497-512.
- Tsai, W. C. ; Chen, H. W. et Cheng, J. W. (2009). « Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes ». *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Van Kleef, G. A. ; Homan, A. C. et Cheschin, A. (2012). « Emotional influence at work: Take it EASI ». *Organizational Psychology Review*, 24(4), 311-339.
- Vandenberghe, C. (2008). « Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés : le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur ». *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(4), 200-210.
- Venkatesh, V. et Speier, C. (1999). « Computer technology training in the workplace: A longitudinal investigation of the effect of mood ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79(1), 1-28.
- Viola, A. U. ; James, L. M. ; Schlangen, L. J. M. et Dijk, D. J. (2008). « Blue-enriched white light in the workplace improves self-reported alertness performance and sleep quality ». *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 34(4), 297-306.
- Vittengl, J. R. et Holt, C. S. (1998). « A time-series diary study of mood and social interaction ». *Motivation and Emotion*, 22(3), 255-275.
- Volmer, J. (2012). « Catching leader's mood: Contagion effects in teams ». *Administrative Sciences*, 2(3), 203-220.
- Watson, D. (2000). « *Mood and temperament* ». New York: Guilford.

- Watson, D. et Clark, L. A. (1994). « Emotions, moods, traits, and temperaments: Conceptual distinctions and empirical findings ». Dans Ekman, P. et Davidson, R. J. (dir.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (p. 400-405). New-York: Oxford University.
- Watson, D. et Clark, L. A. (1997). « Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues ». *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267-296.
- Watson, D. ; Clark, L. A. et Tellegen, A. (1988). « Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). « Affective events theory: A theoretical discussion of the causes and consequences of affective experiences at work ». *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whitfield, K. et Strauss, G. (1998). « Strategies and methods in studying industrial relations ». Dans Whitfield, K. et Strauss, G. (dir.), *Researching the World of Work* (p. 5-29).
- Woodward, N. H. (2006). « Doing town hall meetings better ». *HR Magazine*, 69-72.
- Wright, W. F. et Bower, G. H. (1992). « Mood effects on subjective probability assessment ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 276-291.
- Zaccaro, S. et Banks, D. (2004). « Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change ». *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.
- Zajonc, R. B. (2000). « Closing the debate on the primary of affect ». Dans Forgas, J. P. (dir.), *Feeling and thinking : The role of affect in social cognition*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Zerbe, W. (1998). Idea Clusters. Message publié sur la liste de discussion électronique de Emonet (emonet@commerce.uq.edu.au).
- Zerbe, W. J. ; Ashkanasy, N. M. et Härtel, C. E. J. (2002). « What are the management tools that come out of this? » Dans Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. et Härtel, C. E. J. (dir.), *Managing emotions in the workplace* (p. 285-296). Armonk: New York: M. E. Sharpe.
- Zineldin, M. et Hytter, A. (2012). « Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being ». *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758.