

Université de Montréal

La métaphorisation du changement par les gestionnaires intermédiaires en situation de  
changement radical

par  
Marylène Ayotte

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)  
en sciences de la communication

Décembre 2005

© Marylène Ayotte, 2005



p

90

US4

200p

v.023

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La métaphorisation du changement par les gestionnaires intermédiaires en situation de  
changement radical

et présenté par :

Marylène Ayotte

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Giroux

---

Directeur de recherche

Christiane Demers

---

Membre du jury

Carole Groleau

---

Membre du jury

## Sommaire

L'émotion est un thème important de recherche en communication organisationnelle. La littérature accorde de plus en plus d'importance à l'étude des émotions négatives provoquées par les changements organisationnels et leurs impacts sur l'état psychique et physique des individus, et conséquemment, sur leur rendement et leur performance au travail. Ce texte décrit ce qu'est un changement radical et met en lumière les émotions qu'un tel changement suscite chez les individus. Une littérature riche sur la prise de conscience et la transformation des émotions négatives à travers la communication est ensuite présentée. La littérature révèle que la métaphore constitue un outil de communication privilégié qui aide à transformer l'émotion négative. La métaphore permet également de dévoiler les émotions et les besoins des individus dans des contextes de changement.

Ce projet de recherche étudie les métaphores des gestionnaires intermédiaires. Entre autres, il décrit le changement organisationnel radical que les gestionnaires ont vécu lors d'une fusion acquisition (F/A). Cette étude cherche à identifier les métaphores utilisées par les gestionnaires dans leur discours, à décrire l'évolution et à expliquer les facteurs qui suscitent la progression de ces métaphores. Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi l'approche de l'étude de cas et l'entrevue semi dirigée de dix-huit gestionnaires intermédiaires (hommes et femmes). Ces méthodes ont servi à recueillir leurs perceptions et leur version du changement dans le temps. Diverses théories et méthodes ont été employées pour identifier les métaphores dans les entrevues que nous avons enregistrées.

Nous avons constaté que le vécu des gestionnaires n'était pas étrange au processus de changement décrit dans la littérature en gestion et en psychologie du changement. Toutefois, l'originalité de notre approche par l'analyse métaphorique a permis de mieux saisir la variété et les nuances des émotions vécues par les gestionnaires. Elle a également aidé à identifier la phase du point tournant. Cette phase n'est pas toujours une période de crise, mais plutôt un processus. Dans ce processus, les individus prennent du recul et font un effort de réflexivité. Ils choisissent ainsi comment ils veulent vivre d'autres changements dans le futur et leur niveau d'engagement dans l'organisation. Ils reprennent ainsi le contrôle sur leur vie professionnelle et personnelle.

**Mots clés :** émotions, communication, métaphores, gestionnaires intermédiaires, changement organisationnel

## Abstract

Emotion is an important research subject in the field of organizational communications. The literature on change management is giving more and more importance to the study of negative emotions induced by organizational change and their impact on people's mental and physical health and consequently on their performance at work. This paper describes a radical change and highlights the emotions that it triggers in middle managers. A literature review on the transformation of negative emotions through communication is then presented. Metaphors have been identified as a communication tool that helps reveal individual feelings and needs in times of change.

The objective of this paper is to research the metaphors that middle managers use to describe their experience of a radical change, in this case a merger and acquisition. Our objectives are to identify the metaphors they use, describe their evolution throughout the change and determine the factors that triggered them. To reach our goals, we chose as our methodology a case study in which we interviewed eighteen middle managers (men and women) to gain insight of their perspective on change. We then used different metaphor theories and methods to identify the metaphorical occurrences in our taped interviews.

We have noticed that a radical change experienced by middle managers reflects many notions described in the psychology and change management literature. However, the uniqueness of our metaphorical analysis approach has allowed us to better understand the variety and the subtlety of emotions experienced by the middle managers we interviewed. Our approach has also helped us identify a phase we call 'turning point'. This phase is not always a crisis but rather, it is a process in which individuals think back on their experience and reflect. They then decide how they want to live future changes and the level of involvement they are willing to give to the organization. In that sense, they regain control over their professional and personal lives.

**Keywords:** Emotions, Communication, Metaphors, Middle Managers, Organizational Change

## Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>v</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>vi</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>vii</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature et problématique .....</b>	<b>4</b>
A. Les changements radicaux, porteur d'émotions « toxiques » .....	4
B. L'émotion .....	6
1. La définition de l'émotion .....	6
1.1 Les différentes classifications de l'émotion .....	7
1.2 Les différentes perspectives de l'émotion .....	9
2. Une perspective holiste de l'émotion et son processus .....	14
2.1 L'induction des émotions .....	16
2.2 L'induction des sentiments .....	16
2.3 Les niveaux de conscience .....	17
3. L'impact de l'émotion sur les personnes et sur leur performance au travail .....	21
4. L'importance d'étudier l'émotion .....	22
5. La conscience un instrument de transformation de l'émotion négative .....	24
C. La métaphore : sa contribution à la communication et à l'éveil de soi .....	25
D. Problématique et questionnement de recherche .....	26
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique.....</b>	<b>29</b>
A. Le rôle de la communication dans la prise de conscience et la transformation de la pensée et des émotions négatives .....	29
1. Les bienfaits de la communication narrative .....	29
2. Le langage des métaphores .....	32
2.1 Qu'est-ce qu'une métaphore ? .....	32
2.2 La métaphore : un langage qui exprime l'émotion .....	35
2.3 La métaphore transforme les pensées, les émotions et la réalité .....	37
2.4 La métaphore : un outil de communication efficace dans les stratégies de changement organisationnelles .....	40
B. La perception du changement évolue avec le temps .....	42
C. Sommaire .....	45

<b>Chapitre 3 : La méthodologie.....</b>	<b>48</b>
A. Le choix d'une approche : l'analyse de cas .....	48
B. La collecte de données .....	49
C. Le terrain choisi .....	51
D. L'analyse des métaphores .....	52
1. L'identification, la différenciation et les types de métaphores .....	52
2. Les modèles d'analyse de la métaphore .....	58
3. Le modèle d'analyse choisi .....	61
E. Validité et fiabilité des données .....	62
<b>Chapitre 4 : Description de cas.....</b>	<b>63</b>
A. Le profil des deux entreprises .....	63
B. Le contexte de l'industrie .....	64
C. La description des événements .....	65
1. La phase de décristallisation (transition) .....	65
2. La phase de déplacement (Intégration : fusion / harmonisation / conversion) .....	68
3. La phase de recristallisation : (routinisation des processus) .....	70
D. Conclusion .....	71
<b>Chapitre 5 : Description des données .....</b>	<b>72</b>
A. Société acquise .....	72
B. Société acquéreur .....	86
<b>Chapitre 6 : Analyse des données .....</b>	<b>110</b>
A. Les métaphores dominantes du changement.....	110
B. L'évolution des métaphores au cours du changement.....	114
C. Les facteurs qui ont influencés le point tournant.....	120
<b>Conclusion .....</b>	<b>134</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>140</b>
<b>Annexes</b>	
Annexe A : Catégories d'émotions selon Fischer et al. (1990) .....	xi
Annexe B: Catégories d'émotions selon Goleman (1997) .....	xii
Annexe C : Catégories d'émotions selon Damasio (2003) .....	xiii
Annexe D: Les émotions : un langage métaphorique .....	xiv
Annexe E : Grille d'entrevue (version française) .....	xix
Annexe F : Profils-types de changement .....	xxi
Annexe G : Chronologie des événements .....	xxii
Annexe H : Outils et formation offerts aux gestionnaires .....	xxiii
Annexe I : Lignes du temps .....	xxiv



## Liste des tableaux

Tableau 1 : « Les terminologies de l'affect » [construit à partir de Salzen (1998 : 301)] .....	8
Tableau 2 : « Type d'états affectifs et leur définition » [construit à partir de Scherer (2003 : 243)] .....	9
Tableau 3 : « Perspectives de l'émotion » [construit à partir d'Antanacopoulou, 2001 : 437)] .....	10
Tableau 4 : « L'émotion est une force » [construit à partir de Kövecses, 2003)] .....	36
Tableau 5 : Les métaphores changent au cours de la compétition [construit à partir de Ruiz et Hanin, 2004)] .....	43
Tableau 6 : Savoir différencier et reconnaître la métaphore dans le langage des personnes [construit à partir de différents auteurs] .....	54
Tableau 7 : « Les différentes catégories ou types de métaphores » [construit à partir de Lakoff et Johnson, 1980 ; Tsoukas, 1991 et Cameron et Low, 1999)] .....	57
Tableau 8 : « Les niveaux d'analyse de la métaphore » [construit à partir de Cameron et Low (1999)] .....	59
Tableau 9 : Les métaphores « dominantes » du changement .....	124
Tableau 10 : Les métaphores « secondaires » positives et négatives du changement....	125-126
Tableau 11 : L'évolution des métaphores au cours du changement (Société acquise : P1-P8 ; Société acquéreur : P9-P18) .....	127-128
Tableau 12 : Les effets du changement (sur l'individu et son travail) .....	129-130
Tableau 13 : Facteurs personnels et organisationnels qui suscitent le processus de réflexivité / d'introspection .....	131
Tableau 14 : Actions du gestionnaire face au changement (tiré d'une présentation Power Point présentée aux gestionnaires de <i>Société acquéreuse</i> ) .....	132
Tableau 15 : Modèle du cycle transitoire que vivent les personnes lors des changements (par Williams, 1999) .....	133

## Liste des figures

Figure 1. « Les quatre compétences liées à l'intelligence émotionnelle » [traduit et construit à partir du modèle de Mayer et Caruso (2002) et du modèle de George (2000)].....	13
Figure 2. « L'émotion et son processus » [construit à partir de Damasio (1999 et 2003)] .....	20

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans le support moral, les mots d'encouragement et l'aide dévouée de plusieurs personnes. Je souhaite d'abord remercier chaleureusement tous les gestionnaires qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances avec moi lors des entretiens réalisés pour ce projet. Ils ont fait preuve d'une générosité exceptionnelle et d'une disponibilité exemplaire et ce, malgré des horaires très chargés. Je tiens également à remercier les membres du CPSQ pour avoir cru en ce travail de recherche et avoir fait le nécessaire pour que je puisse le réaliser dans les délais prescrits.

Je n'aurais pu réaliser ce mémoire sans les mots d'encouragement, l'écoute attentive et le soutien constant de mes parents, France et Yves et de mes frères et sœurs, Frédéric, Guillaume, Jocelyn, Sébastien, Sophie et Violaine. Le partage de leurs expériences et de leurs réflexions quant au contenu de ce travail a été une source d'inspiration importante. J'aimerais également remercier ma mère et mon père pour leur dévouement dans la révision de ce document. Ils m'ont été d'une aide précieuse.

De plus, je souhaite remercier sincèrement plusieurs bons ami(es) pour leur support continu et leurs bonnes idées : Maryse Bélanger, Michelle Bucovy, Talin Boghosian, Anne Boucher, Stéphanie Bueno, Christine Côté, Edi Depretto, Christina Hearn, Julie Lavigne, Louise Hedge, Fofi Kantas, Vicki Lainesse, Stéphanie Larrue, Robert Gervais, Barbara Plourde, Manon Marchand, Vy Nguyen, Rachel Plotnick, Maxime Roberge, Sylvain Robillard, Marie-Claude Roy, Nadia Roy, Maura Tomi, Lisa Vineberg et Lili Wexu.

J'adresse un remerciement particulier, sincère et chaleureux à ma directrice de recherche, Nicole Giroux, pour sa grande générosité, son dévouement et ses mots d'encouragement qui m'ont été d'une importance cruciale lors de mon cheminement. Nos échanges ont été indéniablement une grande source d'inspiration qui, à maintes reprises, m'ont donné confiance et m'ont amenée à préciser mes idées. Son aide précieuse, ses conseils judicieux et son support inestimable m'ont permis de terminer ce projet allègrement et en beauté.

## Introduction

La communication est un enjeu stratégique important dans les fusions / acquisitions (F/A) (Demers et al., 2003). Une (F/A) représente généralement un changement organisationnel total, complet, *global*. C'est souvent un changement radical. Ce changement constitue un facteur intéressant, car il offre un grand potentiel de recherche. Durant des F/A, on peut constater plusieurs changements : démographiques, de localisation, technologiques, de pratique et de méthode, de gestion des ressources humaines, communicationnels, structurels, ou encore culturels.

De nature déstabilisante, le changement radical provoque chez certains individus des émotions négatives, qui, si elles ne sont pas transformées, peuvent nuire à leur santé physique et psychique et ultimement, à leur performance au travail. De plus, certaines études nous laissent entendre que les émotions peuvent être contagieuses. Ces recherches nous font réaliser que l'aspect émotionnel des individus demeure un facteur important à considérer pour faciliter la réussite de changements organisationnels majeurs. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres, plusieurs chercheurs, dont Pennebaker, 1997 ; Goleman, 1997, 1999 et 2003; Saarni, 1999 et Damasio, 1999 et 2003 mentionnent qu'il est primordial que chaque individu prenne conscience de ses propres pensées et de ses états émotionnels avant de pouvoir transformer l'émotion. Cette prise de conscience peut être acquise à travers la communication. Pour pouvoir influencer efficacement la perception des individus face au changement, il importe de diagnostiquer tout d'abord leurs états émotifs et leurs besoins. Le langage métaphorique devient à cet égard un outil de communication remarquable pouvant ainsi aider à identifier les émotions et les besoins des individus lors des changements organisationnels.

Ce projet de recherche vise à faire une étude interprétative du langage métaphorique qu'utilisent les gestionnaires intermédiaires pour décrire leur vécu en situation de changement radical. Peu d'études sur les gestionnaires intermédiaires ont été effectuées dans la littérature du changement. Pourtant, comme le mentionnent plusieurs auteurs, dont Frost (2004), les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre et dans le succès de tout changement organisationnel. Mais, il convient avant tout de déterminer leurs besoins et connaître leur perception par rapport à ce changement. Cette étude vise à documenter ce

phénomène par l'étude des métaphores que les gestionnaires utilisent pour décrire leur expérience quant au changement.

Ce mémoire est composé de six chapitres. Le premier chapitre présente la littérature existante traitant du changement radical et des émotions que ce changement suscite sur la vie émotionnelle des individus. Ce chapitre a pour objectif d'informer le lecteur sur l'émotion et de son impact sur la santé physique et psychologique des personnes et ultimement, sur leur performance au travail. Il vise également à comprendre l'importance que revêt l'étude de l'émotion. La fin du chapitre est couronnée par la problématique et le questionnement de recherche qui consiste à comprendre comment les gestionnaires métaphorisent leurs émotions lorsqu'ils parlent du changement qu'ils ont vécu. Nous voulons également savoir si leurs métaphores se sont transformées au cours du changement et ce, pour bien comprendre les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution de leurs métaphores au cours du changement.

Le deuxième chapitre traite du rôle de la communication dans la prise de conscience et de la transformation de l'émotion négative. Plus spécifiquement, ce chapitre décrit l'utilité des métaphores dans l'expression et la transformation des perceptions et de l'émotion. Nous présentons également la façon dont le langage des métaphores exprime les émotions et comment il permet au chercheur de les identifier. Ce chapitre constitue le fondement de notre cadre théorique sur lequel nous nous appuyons pour présenter les métaphores employées par les gestionnaires intermédiaires pour décrire leur expérience du changement. Nous parlons ensuite du changement comme un processus où les représentations que se font les gestionnaires intermédiaires évoluent avec le temps quant à ce changement.

Le chapitre suivant décrit l'approche méthodologique utilisée pour recueillir et analyser nos données. Nous avons opté pour l'étude d'un seul cas en profondeur afin de répondre à nos questions de recherche. Nous expliquons les raisons pour lesquelles nous avons choisi la méthode d'analyse de cas ainsi que les avantages et les limites de cette technique de recherche. Nous présentons ensuite le terrain de recherche choisi et les raisons qui ont motivé ce choix. Nous parlons également de différentes théories sur la métaphore et des méthodes pour la diagnostiquer dans le langage. En dernier lieu, nous présentons le modèle que nous avons développé pour l'analyse de nos données.

Le quatrième chapitre s'intéresse au déroulement de la fusion de deux grandes entreprises canadiennes. L'étude de cas en question couvre une période d'un peu plus de trois ans. Nous décrivons d'abord le profil des deux entreprises concernées, pour ensuite raconter les principales étapes qui ont mené à leur union. Nous offrons ensuite un portrait général des données recueillies sans toutefois entrer dans les détails, et ce, afin de respecter l'anonymat des deux entreprises touchées.

Le cinquième chapitre fournit une courte synthèse du vécu du changement des dix-huit gestionnaires intermédiaires, hommes et femmes, que nous avons interrogés lors des entrevues. La rédaction de chacune des expériences a été développée à partir des narrations faisant état de leur vécu au cours des différentes étapes du changement.

Finalement, le sixième chapitre rapporte l'analyse de données selon le cadre théorique développé dans le deuxième chapitre et sur les différents modèles d'analyse de métaphores exposés dans le chapitre de méthodologie. L'objectif consiste à répondre aux trois questions de recherche présentées dans le premier chapitre.

En guise de conclusion de ce mémoire, nous soulignons les apports et les limites de ce travail. Nous proposons également des pistes de recherche intéressantes à explorer dans un proche avenir.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature et problématique

Le premier chapitre de ce mémoire présente la littérature existante traitant du changement radical et les émotions qu'il suscite chez les individus. Dans la première partie sera décrit l'impact des changements radicaux sur la vie émotionnelle des individus, dans la seconde nous tenterons de répondre aux questions suivantes : **Qu'est-ce que l'émotion? Quel est l'impact de l'émotion sur la santé physique et psychologique des personnes et ultimement sur leur performance au travail? Pourquoi est-ce important de l'étudier?** Finalement, la troisième partie présentera la problématique et le questionnement de recherche.

## A. Les changements radicaux, porteurs d'émotions « toxiques »

Les changements radicaux sont devenus des événements courants de la vie organisationnelle. Huy (2002) affirme que des facteurs externes, tels que la globalisation, la dérégulation et les changements technologiques forcent beaucoup d'entreprises à considérer le changement radical comme mode de survie et de croissance. Le changement radical est défini par Demers (1999) comme un processus de mutation mené par les dirigeants qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure d'une organisation afin de la transformer de façon significative.

Le changement radical est coûteux et difficile à réaliser. Il est vu comme une rupture, un traumatisme dans la vie de l'organisation : "A radical change is a qualitative alteration of an organization's rules of organizing - the fundamental rules that members use to interact cognitively and behaviourally with the world around them" (Huy, 2002 : 34). Cette brisure, on la retrouve dans le langage métaphorique utilisé pour décrire le changement en général et le changement radical en particulier; des images chargées d'émotions qui expriment la mort, la destruction et la reconstruction d'une nouvelle entité :

Le changement implique la **fin** d'un état d'un monde et le **début** d'un autre, un processus de **destruction** et de **reconstruction** » (Giroux, 1998 : 156; emphase ajoutée par nous).  
«Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une **destruction** rapide et irréversible de l'ancienne organisation. (Vandangeon-Derumez, 1998 : 122-123; emphase ajoutée par nous)

Les changements organisationnels radicaux suscitent la plupart du temps des émotions négatives intenses tels que la peur, le désespoir, la colère et l'incertitude, car « toute transformation significative de nos valeurs et de nos croyances entraîne une période de discontinuité très insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus » (Demers, 1999 : 134). En conséquence, les changements radicaux incitent les individus à se remettre en question. Souvent, ils les forcent à changer leur manière d'envisager les événements et les obligent à s'adapter et à s'intégrer à un nouvel environnement, une nouvelle culture et de nouvelles façons de faire. Il est important de préciser que ce n'est pas toujours le changement qui est destructeur, mais la façon dont les individus le perçoivent et le vivent. D'ailleurs, dans le livre *Managing Transitions: Making the Most of Change, 1991*, William Bridges explique la différence entre le changement et la transition. Selon Bridges, le changement est externe à l'individu. Il comprend les nouvelles procédures, les nouveaux rôles, une nouvelle direction, un nouvel endroit de travail, etc. La transition, quant à elle, est la démarche psychologique que les individus doivent faire afin de s'adapter aux nouvelles situations externes; c'est un changement de comportement et de perspective qui demande un travail intérieur. La transition est le début d'une fin. Ce n'est pas le changement qui provoque l'émotion, mais plutôt les pertes du passé qui engendrent des émotions de tristesse et de colère et les craintes et les incertitudes de l'avenir qui suscitent des émotions de peur (Giroux, 1998). Ainsi, les changements radicaux sont des stimuli qui peuvent faire *évoluer* ou faire *régresser* les individus selon les perceptions qu'ils ont du changement et les émotions, positives ou négatives, qu'ils vivent.

Lancaster (1998) mentionne que :

Changes at this level can have a major emotional impact upon us. While some welcome and thrive on change, for most of us change at this level can be very threatening, significantly affecting our emotional security and dealing a heavy blow to our confidence. This is followed by a subsequent **drop in our work rate or ability to cope**. (Lancaster, 1998 : 20 ; emphase ajoutée par nous)

De plus, des études récentes effectuées par le "U.S. bureau of Labor Statistics" (cité dans Frost, 2004 : 2) indiquent que les changements organisationnels peuvent entraîner jusqu'à 75 pour cent de baisse de productivité de l'entreprise. Ces statistiques nous portent à penser que les émotions négatives, lorsqu'elles deviennent « toxiques » (Frost 2004)<sup>1</sup>, ont un impact direct sur le climat

<sup>1</sup> Selon Frost (2004), les émotions négatives deviennent toxiques lorsqu'elles sont ignorées : "Emotional toxicity is a by product of organizational life, and it is noxious. It drains vitality from individuals and from the whole organization. (...) it is a serious and often overlooked cause of organizational dysfunction and poor performance." (Frost, 2004: 2).



de l'entreprise, et par conséquent, sur la qualité de vie des individus et sur leur rendement. Ainsi, les émotions négatives engendrent, si elles ne sont pas transformées, un taux d'absentéisme élevé et une diminution de la motivation des employés au travail. On peut imaginer ce que produit cette situation sur l'économie de l'entreprise: une performance déclinante et une perte considérable de profitabilité et de compétitivité sur le marché. Ainsi, il semble important d'intégrer les effets du changement sur les individus, dans la planification stratégique, pour minimiser l'impact des comportements suscités par l'émotion négative, sur la productivité de l'entreprise. Mais avant de transformer l'émotion et ultimement les comportements des personnes, on doit d'abord en comprendre sa nature. Dans la prochaine section, nous tenterons de définir l'émotion, d'expliquer en termes scientifiques son impact sur la santé psychique et physique des personnes et de souligner son importance dans l'intégration des plans stratégiques lors des changements organisationnels radicaux.

## B. L'émotion

### 1. La définition de l'émotion

Plusieurs chercheurs<sup>2</sup> affirment que les experts dans différents domaines ont de la difficulté à s'entendre sur une définition précise de l'émotion :

There is a "curious and overwhelming confusion"(Hillman, 1961:5) in the theory of emotion. This confusion is likely because different theoretical perspectives have fostered different definitions and theoretical emphases. Some writers emphasize expressive reactions, others instrumental behaviour, some identify emotions primarily as biological processes, others as social processes. Some emphasize the role of the nervous system, some the autonomic nervous system, some emphasize cognitive processes and others feeling states. (Ashkanasy, Härtel et Zerbe, 2001: 4)

Selon Beaudin (1999), une émotion « réfère à un état psychologique et biologique particulier qui pousse à agir. Le terme émotion est composé du verbe latin « motere », mouvoir et du préfixe « e », qui signifie un mouvement vers l'extérieur » (p. 1). Hatfield, Cacioppo, et Rapson (1994) définissent l'émotion en ces termes:

Emotion differs from attention and memory in that, minimally, emotional stimuli (1) are categorized as being either positive or negative, and (2) predispose people to bivalent behaviour (e.g., approach or withdrawal) toward the stimuli (...) Our definition of emotion, then stresses

<sup>2</sup> Voir : Blake, Ashforth, et Humphrey, 1995 ; Goleman, 1997 ; Lawler et Thye, 1999 ; Ashkanasy, Härtel et Zerbe, 2001 ; Damasio, 2003 ; Kovecses, 2003 ; Scherer, 2003 et Stanley et Burrows, 2001 cité dans Boucher, 2004.

the importance of all the elements of the emotional “package” in shaping emotional experience/behaviour.” (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1994 : 3)

D’autres chercheurs tels que Goleman (1997) adoptent une perspective plus vaste de l’émotion où celle-ci est décrite comme étant « à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme de tendances à l’action qu’il suscite » (1997 : 424).

### **1.1 Les différentes classifications de l’émotion**

Dans la littérature on analyse les émotions en les regroupant soit par sortes ou catégories (Hatfield, Cacioppo, et Rapson, 1994 ; Goleman, 1997) et en les distinguant de l’affect, des humeurs et des sentiments (Salzen, 1998; Scherer, 2003). Par exemple, Hatfield, Cacioppo, et Rapson proposent une hiérarchie d’émotions<sup>3</sup>. Celles-ci sont classées en trois catégories différentes. La première, distingue les émotions positives des émotions négatives; la deuxième, présente les émotions primaires telles que l’amour, la joie, la colère, la tristesse et la peur ; et la troisième présente les émotions secondaires qui appartiennent aux émotions de la deuxième catégorie. Par exemple, on retrouve les émotions d’horreur et d’anxiété sous la catégorie de base de la peur, qui est classifiée comme étant une émotion négative. Goleman, quant à lui, propose un échantillon plus grand des émotions primaires et secondaires mentionnées le plus souvent dans la littérature.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Voir Annexe A: Catégories d’émotions selon Hatfield, Cacioppo et Rapson (1994).

<sup>4</sup> Voir Annexe B: Catégories d’émotions selon Goleman (1997).

D'autres chercheurs comme Salzen, souligne l'importance de distinguer l'affect, les humeurs, les émotions et les sentiments pour parvenir à une meilleure compréhension de nos comportements:

**Tableau 1 : « Les terminologies de l'affect » tableau construit à partir de Salzen (1998 : 301)**

<b>Affect:</b>	Est un terme <b>générique</b> pour parler des sentiments, des émotions, et des humeurs qui surviennent de l'éveil et de l'expérience des états d'actions motivationnels. C'est la perception des impulsions et des comportements suscités par l'appétit par exemple : goûts sucrés/sûr, avoir faim, manger et être rassasié.
<b>Humeurs :</b>	<b>États motivationnels durables</b> (métabolique, hormonal, et cognitif) qui suscite les sentiments associés au système activé. Par exemple, humeur sexuelle, humeur parental, folie et dépression.
<b>Émotions :</b>	<b>États de sentiments intenses</b> produits en activant ou en supprimant certains comportements. Par exemple, désire, peur, colère, joie. Les états émotionnels chroniques peuvent être le résultat de la suppression du processus mental (évoquer des souvenirs et anticiper des choses). Par exemple : découragement/joie, anxiété/espoir, amour/haine.
<b>Sentiments :</b>	<b>Construction cognitive et les attitudes de nature affective</b> fondée sur des sentiments, des humeurs et des émotions passés. Par exemple: des croyances et des attitudes morales, religieuses, patriotiques ou esthétiques.

Scherer (2003) définit différents états affectifs et le degré d'impact qu'ils ont sur nos comportements :

**Tableau 2 : « Type d'états affectifs et leur définition » tableau construit à partir de Scherer (2003 : 243)**

État affectif	Définition	Impact sur le comportement
<b>Émotion</b>	Épisode bref d'une réponse synchronisée de tout ou la plupart des sous-systèmes de l'organisme en réaction à un événement interne ou externe (colère, tristesse, joie, peur, honte, fierté, désespoir)	+++
<b>Humeur</b>	État affectif diffus, plus prononcé par un changement de sentiment subjectif. Est d'une intensité moindre mais dure longtemps, souvent sans cause apparente. (Gai, sombre, irritable, apathique, déprimé, optimiste)	+
<b>Attitudes interpersonnelles</b>	Attitude affective dirigée vers une autre personne au cours d'une interaction qui influence l'échange interpersonnel (distant, froid, chaleureux, prêter son appui, méprisant)	++
<b>Attitudes</b>	Croyances permanentes, préférences, ou une prédisposition envers un objet ou une personne (aimer, haïr, désirer, respecter)	+
<b>Traits de personnalité</b>	Chargé d'émotions, disposition stable et typique de la personnalité et des comportements d'une personne. (nerveux, anxieux, imprudent, morose, hostile, envieux, jaloux)	+

Échelle: 0: bas ; + : moyen ; ++ : élevé ; +++ : très élevé

## 1.2 Les différentes perspectives de l'émotion

On retrouve aussi dans la littérature différentes façons d'entrevoir l'émotion et de l'analyser. Par exemple, Ashforth et Humphrey (1995) parlent de deux perspectives dominantes de la littérature pour comprendre comment les émotions sont vécues: "(1) the social constructionist and the symbolic interactionist, and (2) the naturalistic and positivist perspectives" (p. 100). La première perspective soutient que l'expérience des émotions dépend, en majeure partie, de l'interprétation que se font les individus d'un contexte donné. Par exemple, un stimulus peut provoquer plusieurs différentes catégories d'émotions selon la façon dont la situation est interprétée par l'individu. La deuxième perspective, quant à elle, soutient que l'émotion est le produit d'un stimulus externe et que toutes les émotions sont réduites à des émotions universelles primaires comme la peur, la joie et la colère. Par exemple, un stimulus

provoque chez tous les individus la même émotion de façon plus ou moins automatique et biologique. Antanacopoulou (2001), quant à elle, présente trois grandes conceptualisations de l'émotion:

First, *emotion as a psychological state* related to instinct, such as the sense of well-being or frustration; second, *emotion as a perception of value*, in response to a particular reading of a situation, such as gratitude in response to an act interpreted as kind or anger in response to a situation read as insulting; and third, *emotion as transformation*, i.e. an experience, an event which enhances understanding and provides meaning. (Antanacopoulou, 2001: 436; emphase ajoutée par nous)

Antanacopoulou abonde dans le même sens qu'Ashforth et Humphrey (1995), lorsque qu'elle décrit la perspective constructionniste de l'émotion comme étant un phénomène social où celle-ci est construite et apprise à travers les différents contextes socioculturels des individus. Les théories psychanalytiques, quant à elles, décrivent l'émotion non comme le résultat de l'environnement social et culturel mais plutôt comme un phénomène subjectif qui crée l'environnement social et culturel :

**Tableau 3 : « Perspectives de l'émotion » (construit à partir d'Antanacopoulou, 2001 : 437)**

Perspective constructionniste	Perspective psychoanalytique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les émotions sont des phénomènes sociaux. Les sentiments sont des réactions personnelles aux interactions sociales;</li> <li>• Les émotions sont façonnées par la culture;</li> <li>• Les contextes sociaux et culturels pourvoient les règles, les scriptes et le vocabulaire pour manifester les émotions devant diverses audiences: le soi, le conjoint/la conjointe, le patron, le subordonné, etc.;</li> <li>• Les émotions sont des aspects comportementaux qui ont été appris;</li> <li>• Les émotions ne sont pas généralement irrationnelles, mais pratiques;</li> <li>• Le travail émotionnel "emotion labour" représente le travail psychologique effectué pour réconcilier les sentiments personnels et les émotions décrétées par la société qui peuvent être manifestées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'émotion et la rationalité sont des principes motivationnels conflictuels ;</li> <li>• La rationalisation est un mécanisme de défense clé ;</li> <li>• Met l'emphase sur la mobilité et la plasticité des émotions en conséquence du travail psychologique. De capturer l'émotion mène à sa <b>transformation</b>;</li> <li>• Met l'emphase sur l'ambivalence dans la plupart des émotions importantes. La haine est rarement rencontrée sans mélange d'amour, l'envi par la fascination, la colère par la culpabilité et la peur par l'attrance;</li> <li>• Le travail émotionnel "emotion labour" représente de résoudre les conflits, les contradictions et les ambivalences et de garder un ordre des états émotionnels chaotiques.</li> </ul>

Dans la littérature organisationnelle et du changement, on préconise de plus en plus « l'intelligence émotionnelle » des gestionnaires dans leur rendement et la performance en organisation (Goleman, 1997 et 1999 ; George, 2000 ; Mayer et Caruso, 2002 ; Ashkanasy, 2002 ; Kidd, 2002 ; Brown, 2003) qui est définie comme :

Emotional intelligence is the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth. (Mayer et Salovey, 1997 : 5, cité dans George, 2000 : 1033)

Selon Mayer et Caruso (2002), un gestionnaire qui a la capacité de prendre conscience de ses émotions peut utiliser l'émotion pour développer sa pensée créative afin d'anticiper, faire face au changement et le gérer efficacement. Ils présentent le modèle de « Mayer-Salovey » qui décrit les quatre compétences liées à l'intelligence émotionnelle. George (2000) présente aussi un tableau, basé sur plusieurs travaux de Mayer et Salovey, qui décrit plus en profondeur les quatre mêmes aspects centraux de l'intelligence émotionnelle. Nous nous baserons en majeure partie sur les concepts de George pour approfondir le modèle de Mayer-Salovey. La première compétence est la **perception et l'expression des émotions**. Ceci implique la capacité de percevoir et d'exprimer de façon précise nos propres émotions et celles des autres. De plus, la perception de nos propres émotions développe l'empathie<sup>5</sup> et peut aider à maîtriser l'émotion chez les autres. Cette première compétence varie en degré d'une personne à une autre et est importante car elle donne la possibilité de communiquer de façon efficace pour rencontrer les besoins d'autrui. Elle permet aussi d'accomplir les buts et les objectifs souhaités et de prendre de bonnes décisions. Une fois que nous avons pris conscience de nos émotions et sommes empathiques envers celles des autres, nous devons utiliser les émotions (positives ou négatives) pour faciliter les processus cognitifs et la prise de décision. La deuxième compétence, la **facilitation des processus cognitifs et de la prise de décision**, sert à quatre fonctions différentes :

1. les émotions sont des indicateurs qui nous donnent le moyen de diriger notre attention vers les choses urgentes ;
2. le fait d'être capable d'anticiper les sentiments d'autrui aide à prendre une décision rapide lorsque nous devons choisir entre plusieurs alternatives ;

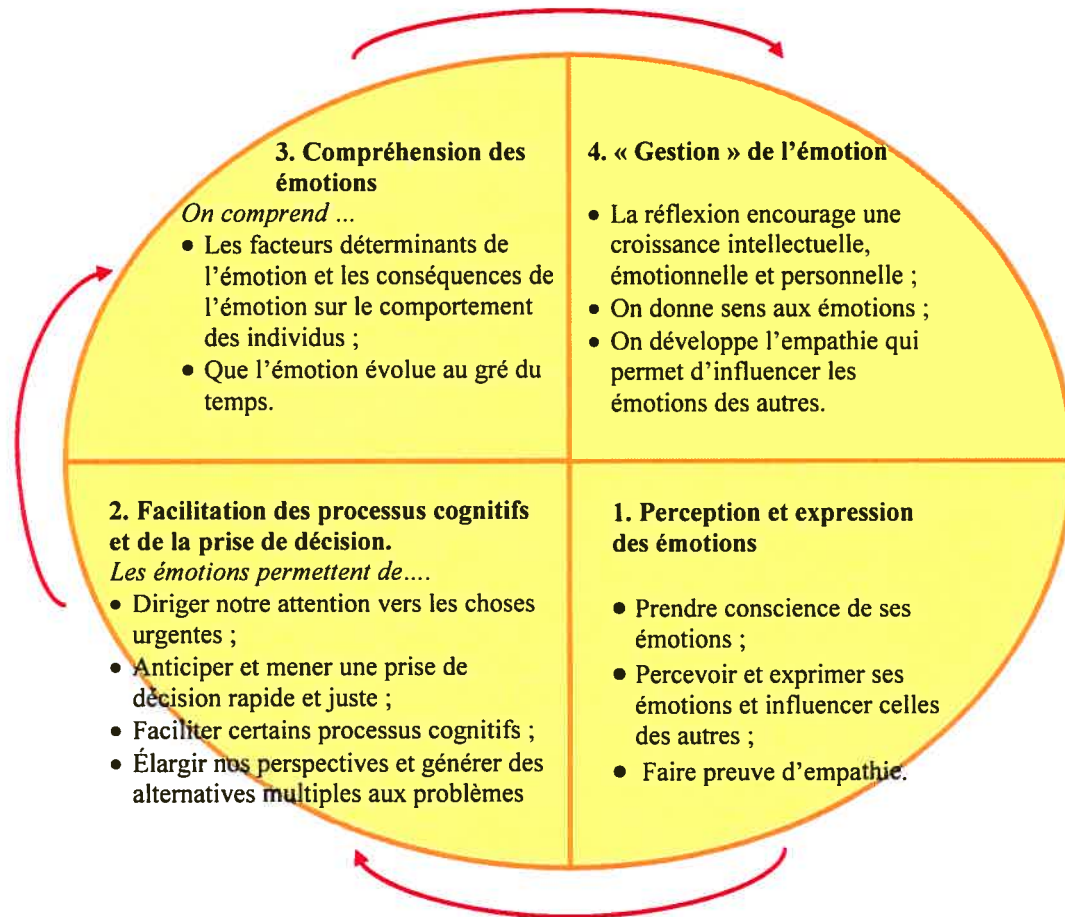
---

<sup>5</sup> Définition de l'empathie selon George 2000 : "...the ability to understand and experience another person's feelings or emotions. Empathy, a contributor to emotional intelligence, is an important skill which enables people to provide useful social support and maintain positive interpersonal relationships".

3. l'émotion peut être utilisée pour faciliter certains processus cognitifs. Selon Georges (2002) les humeurs positives augmentent la créativité et la pensée inductive ; les humeurs négatives quant à elles peuvent faciliter l'attention aux détails et aider à dépister les erreurs ;
4. les émotions aident à élargir nos perspectives et génèrent des alternatives multiples à la résolution de problèmes.

Les troisièmes et quatrièmes compétences sont à un niveau stratégique, car elles concernent le calcul et la planification de l'information suscitée par les émotions. Par exemple, la troisième compétence est de **comprendre** les facteurs déterminants et les conséquences de l'émotion sur le comportement des individus ainsi que leur évolution au gré du temps. Les individus diffèrent dans leur niveau de conscience et de compréhension de l'origine des émotions dans certains contextes et les effets de celles-ci chez les individus. La quatrième compétence, qualifiée de « **gestion** » de l'émotion, est de savoir comment maîtriser ses propres émotions et comment influencer celles des autres. On parvient à mieux maîtriser l'émotion en adoptant un regard réflexif sur soi, ce qui encourage une croissance personnelle, intellectuelle et émotionnelle. Ce processus permet de développer de l'empathie envers autrui.

**Figure 1. Modèle « Mayer-Salovey » : Les quatre compétences liées à l'intelligence émotionnelle (modèle traduit et construit à partir du modèle de Mayer et Caruso 2002 et du modèle de George 2000)**



*Source : Mayer et Caruso, Ivey Business Journal novembre/décembre 2002*

En général, les études au sujet de l'émotion que nous avons révisées présentent le concept « émotion » sans toutefois élaborer clairement sur sa nature et ses fondements. La littérature de l'intelligence émotionnelle indique que l'émotion a un impact sur la santé, l'apprentissage et les capacités intellectuelles et créatives des individus (George, 2000; Antonacopoulou, 2001; Mayer et Caruso, 2002; Frost, 2003). Or, ces compétences émotionnelles semblent importantes à intégrer et à développer. Mais aucune explication concrète de la vision dynamique, fonctionnelle et processuelle de l'émotion n'est offerte. Sans ce fondement, comment peut-on comprendre les raisons pour lesquelles l'émotion joue un rôle si important dans nos habiletés intellectuelles, notre santé physique et nos comportements? Sans ce fondement, comment est-ce possible de développer, comme le mentionne George (2000) et Mayer et Caruso (2002), une « intelligence émotionnelle » ?



## 2. Une perspective holiste de l'émotion et de son processus

Suite à la lecture de plusieurs études, nous nous sommes arrêtées et avons été fascinées par les travaux et les recherches effectuées par le célèbre neurobiologiste Antonio Damasio (1994, 1999 et 2003). En plus d'être un auteur reconnu et réputé, ses recherches empiriques et les théories qui en découlent offrent un fondement solide sur lequel nous pouvons nous appuyer pour mieux comprendre le fonctionnement holiste et processuel (évolutif et biologique, social et culturel, psychologique et cognitif) de l'émotion en termes concrets et scientifiques. Damasio décrit le processus à travers lequel les émotions sont **induites** (facteurs internes et externes directs et indirects), **ressenties** (sentiments), **exprimées** (comportements) et **transformées** (conscience de soi). De plus, il offre des notions intéressantes au sujet de la communication et la transformation de l'émotion. L'approche cadre parfaitement avec notre intérêt de recherche qui est de comprendre l'émotion et la communication dans les changements organisationnels. En conséquence, nous nous référerons majoritairement à ses écrits et théories pour définir l'émotion et expliquer son impact sur notre corps psychique et physique et son influence sur nos comportements et nos interactions sociales.

Selon Damasio, pour parvenir à une compréhension holiste du phénomène de l'émotion et de son impact sur le corps, l'esprit et les comportements, on doit d'abord différencier les émotions des sentiments. Cette distinction est importante à faire, car elle permet de décrire et de comprendre comment et pourquoi les pensées, les émotions, les sentiments, les comportements et la conscience de nos sentiments sont étroitement liés et s'influencent mutuellement. En dissociant l'émotion des sentiments, Damasio réussit à démystifier et clarifier ce que sont les émotions et leur rôle en offrant une vision globale du fonctionnement harmonieux du corps et de l'esprit dans l'interaction avec son milieu social et culturel.

Damasio explique que l'émotion précède toujours le sentiment. Les émotions sont les réactions biochimiques du corps à un objet ou à un événement. Ces réactions physiques peuvent souvent être perçues lorsqu'elles se manifestent et agissent sur l'expression du visage et du corps (rougeurs, frissons, sueurs, posture, etc.), l'intonation de la voix et les comportements. Certaines composantes de l'émotion ne peuvent être perçues à l'œil nu, mais peuvent être détectées à l'aide d'outils scientifiques spécifiques, tels que les « effets hormonaux » et les « patterns électrophysiologiques ». Damasio présente trois catégories d'émotions : les **émotions**

**primaires ou universelles** que tous les êtres partagent et qui sont à la base du processus évolutif et de l'instinct de survie de l'espèce, telles que le bonheur, la tristesse, la peur, la colère, la surprise et le dégoût; les **émotions secondaires** qui sont définies par notre conditionnement social et culturel, telles que la compassion, l'embarras, la honte, la culpabilité, la fierté, la jalousie, l'envie, la gratitude, l'admiration, et l'indignation; et les **émotions et sentiments d'arrière-plan** des individus qui déterminent l'état d'être telles que le bien-être et le malaise, le calme et la tension, la direction et le motif, la souffrance et le plaisir. Selon Damasio, les émotions d'arrière-plan sont induites par les processus homéostatiques internes du corps et par les conflits mentaux qui mènent à la satisfaction ou l'inhibition des motivations et des désirs de l'individu : "The inducers of background emotions are usually internal. The processes of regulating life itself can cause background emotions but so can continued processes of mental conflict, overt or covert, as they lead to sustained satisfaction or inhibition of drives and motivations" (Damasio, 1999 : 52). Les émotions produisent ensuite une image mentale, une idée qui correspond aux réactions et à l'état de l'organisme. Ce sont la perception de ces images que nous appelons « sentiments ». Les sentiments sont la perception de l'état du corps et de la pensée même. Dans ce sens où nous avons des images<sup>6</sup> du corps et parallèlement de notre style de pensée. Damasio distingue les émotions des sentiments comme ceci :

**Emotion**, as the word indicates, is about movement, about externalized behavior, about certain orchestrations of reactions to a given cause, within a given environment. (Damasio, 1999 : 70 ; emphase ajoutée par nous)

**A feeling** is the perception of a certain state of the body along with the perception of a certain mode of thinking and of thoughts with certain themes. (Damasio, 2003 : 86 ; emphase ajoutée par nous)

Emotions play out in the theatre of the body. Feelings play out in the theatre of the mind. (...) Emotions and related phenomena are the foundation for feelings, the mental events that form the bedrock of our minds ... (Damasio, 2003 : 28)

Selon Damasio (2003), l'émotion permet de répondre de façon efficiente, mais pas de façon créative aux circonstances et aux conséquences favorisant la vie ou la mettant en danger. Le sentiment quant à lui, introduit une alerte mentale pour les circonstances et conséquences bonnes ou mauvaises et prolonge l'impact des émotions en affectant pendant un certain temps

---

<sup>6</sup> Par «**image**» Damasio entend les configurations mentales dont la structure est bâtie à partir d'éléments relevant de chacune des modalités sensorielles, visuelles, auditives, olfactives, gustatives et somato-sensorielles (le toucher, l'activité musculaire, la température, la douleur, les sensations viscérales et vestibulaires). Le terme image ne désigne pas seulement les images « visuelles ».

l'attention et la mémoire. Parfois en se combinant avec les souvenirs passés, l'imagination et le raisonnement, les sentiments donnent lieu à l'émergence d'une prévision et à la possibilité de créer des réponses nouvelles.

## 2.1 L'induction des émotions

Selon Damasio, les émotions sont le produit d'un processus d'induction. À la source de ce processus, il existe des inducteurs directs et indirects. Les émotions peuvent être induites *directement* par les éléments suivants : 1) l'interaction avec l'environnement (objets et personnes), car chaque interaction est imprégnée d'une émotion plus ou moins intense; 2) la mémoire des événements et des objets avec laquelle nous avons interagi dans le passé, la pensée consciente, l'imagination et le rêve; 3) les valeurs et les croyances personnelles développées en interaction avec celles de l'environnement culturel et social qui déterminent la façon dont les émotions sont perçues et ensuite exprimées à travers le comportement des individus. Les émotions peuvent également être provoquées *indirectement* par les facteurs suivants : 1) les réactions inconscientes et biologiques de l'organisme, c'est-à-dire, l'instinct de survie de l'espèce; 2) l'exercice physique qui provoque un changement de métabolisme corporel et procure souvent un état de bien-être grâce aux endorphines libérées; et 3) les pensées inconscientes.

## 2.3 L'induction des sentiments

Ce sont les inducteurs d'émotions directs et indirects qui suscitent les changements biochimiques dans le corps que Damasio nomme « émotion ». Ces changements biochimiques sont ensuite transmis, via le système nerveux, au cerveau. Le cerveau reçoit l'information et la traduit en images. C'est la perception de ces images à travers nos sens (vision, odorat, touché, ouïe, goût) qui engendre un **sentiment**, soit positif ou négatif, selon le sens que nous lui attribuons. Le sens que nous attribuons aux images est le résultat de notre développement personnel (valeurs et croyances), social et culturel et de la représentation que nous avons de nous-mêmes. Ces images, nous font alors penser à d'autres images tirées de nos expériences passées, qui provoquent d'autres émotions qui altèrent à leur tour la biochimie de notre corps et qui suscite d'autres sentiments, et ainsi de suite dans un processus itératif. L'émotion négative ou positive s'amplifie jusqu'à ce que la *conscience de nos sentiments* et ensuite la *raison*

mettent fin à cette roue. Selon Damasio, nous sommes toujours en quête d'équilibre. Ainsi, nos sentiments sont ce qui nous pousse à réagir à l'environnement pour rétablir notre équilibre interne. Les sentiments provoquent des comportements. En conséquence, nos comportements sont le résultat de ce que nous pensons et ressentons. Ce sont aussi les sentiments comme représentation et état d'être qui nous permettent de devenir conscients de nos sentiments. La conscience des sentiments est ce qui nous aide à résoudre des problèmes qui impliquent créativité, jugement et prise de décision, lesquels exigent la manifestation et la manipulation de grandes quantités de connaissances. C'est en devenant conscient de nos pensées et de nos sentiments que nous pouvons *transformer* l'émotion et ultimement notre réalité subjective et objective. Comme De Bono le mentionne: "Thinking can change emotions. It is not the logical part of thinking that changes emotions but the perceptual part. If we see something differently than we did before, our emotions may alter with the altered perception." (De Bono, 1985 : 70).

## 2.4 Les niveaux de conscience

Damasio explique qu'il y a deux niveaux de conscience<sup>7</sup>. Le premier niveau qui est le fondement de la conscience est nommé « conscience-noyau » et l'extension de cette conscience - ou le deuxième niveau de conscience, est nommée « conscience-étendue ». La conscience-noyau requiert qu'il y ait une émotion et la perception d'une image. L'émotion et la conscience-noyau sont donc associées. Il est impossible d'avoir une conscience-noyau sans émotion car elle fonctionne avec la perception que nous attribuons aux images. Pour que la conscience-noyau fonctionne de façon optimale, on doit retrouver les éléments suivants : une émotion, la perception d'une image, un état d'éveil et une attention de niveau faible.

La conscience-étendue, quant à elle, est fondée à partir de la conscience-noyau; elle comprend divers niveaux et atteint son apogée chez l'être humain. Damasio (1999) distingue la conscience-noyau de la conscience étendue comme ceci :

La conscience-étendue est tout ce qu'est la conscience-noyau, mais en mieux et sur une plus grande échelle. Elle s'accroît au fur et à mesure que l'espèce évolue mais aussi sur une vie au fil des expériences de l'individu. La conscience-noyau vous permet de savoir, l'espace d'un bref moment, que c'est bien vous qui voyez un oiseau voler ou qui éprouvez une sensation de douleur, mais la conscience-étendue replace ces expériences dans une perspective plus large et une durée plus longue. Il s'agit bien toujours du même Soi-central, mais désormais connecté au

---

<sup>7</sup> Les termes anglais employés par l'auteur sont « Core Consciousness » et « Extended Consciousness ». Voir Damasio (1999).

passé déjà vécu et aux perspectives d'avenir qui font partie intégrante de votre autobiographie.  
(p. 255)

Pour fonctionner de façon optimale, la conscience étendue requière **la mémoire**, c'est-à-dire, la capacité de garder une image en mémoire sur une période prolongée; **la concentration** soit la capacité d'avoir en mémoire plusieurs images; **le langage** qui rend significatif ces images de soi et permet de créer une représentation à partir de nos expériences passées et nos interactions. Plus notre capacité de construire des images dans notre esprit à travers l'expérience est grande, plus grande sera notre habileté à construire des représentations multiples et plus étendu sera notre niveau de conscience. Ainsi, le développement de la conscience permet à l'organisme en question de maîtriser un éventail très large de connaissances. Cette connaissance permet de créer et de modifier sa réalité et son existence à travers des idées créatrices et novatrices engendrées par les liens que la personne pourra percevoir entre les différentes images conceptuelles. Cette capacité de concevoir des situations sous un angle nouveau, ou ce changement de perception transforme le niveau émotif, sentimental, cognitif et comportemental de l'individu, car comme Damasio explique en termes neurobiologiques, le corps et l'esprit s'influencent mutuellement. Ainsi, un changement de perception induit une nouvelle émotion et une nouvelle réalité physiologique pour l'individu car celui-ci change ses croyances et se comporte en fonction de celles-ci.

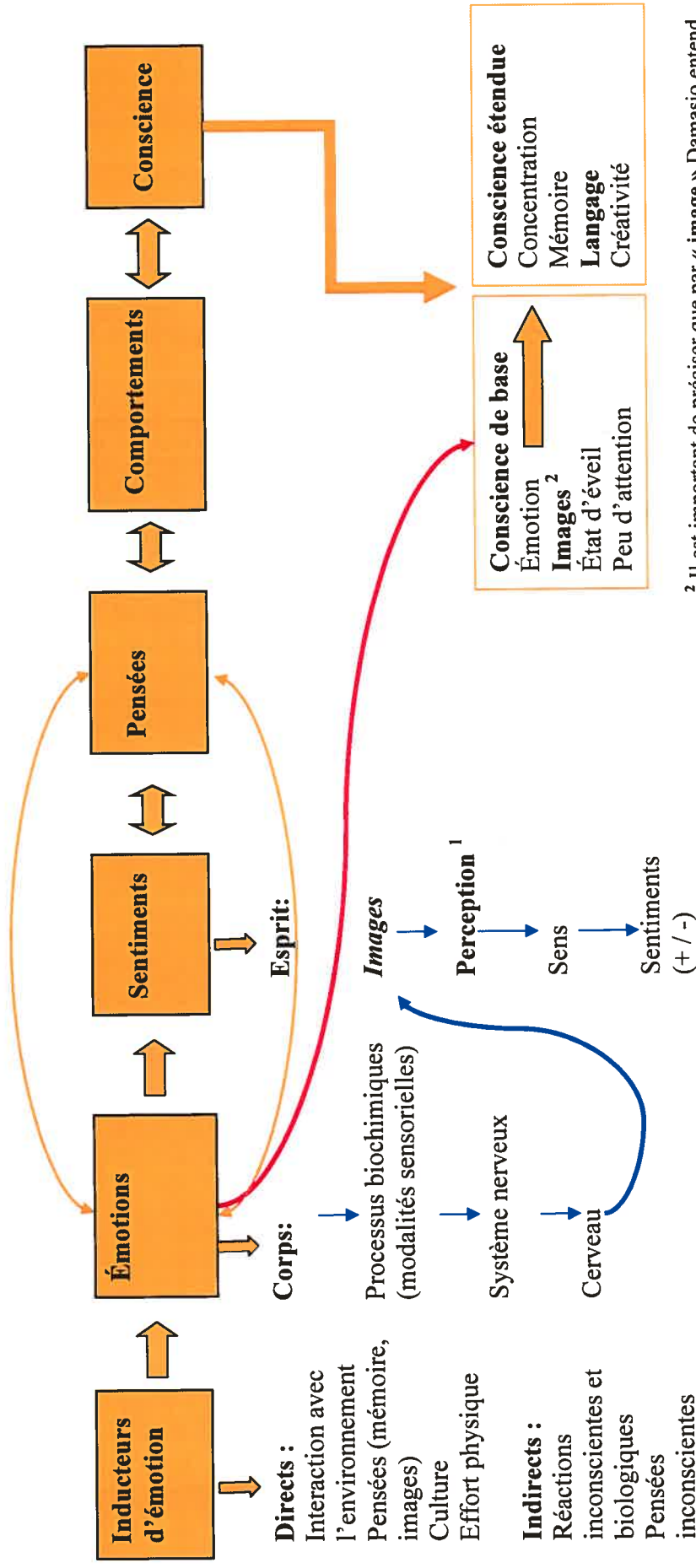
Pennebaker (1997) parle aussi d'un concept similaire lorsqu'il explique l'impact des différents schèmes de pensée sur la santé physique des personnes. Selon Pennebaker, il existe des modes de pensée « attentifs / vigilants » ou « inattentifs / négligents »<sup>8</sup> qui augmentent ou diminuent les probabilités de santé. Contrairement aux personnes qui ont une façon de penser « inattentifs / négligents », les personnes qui pensent « attentifs / vigilants » ont une perspective large, sont portées à la réflexion intérieure et à la conscience de leurs émotions. Ces personnes sont généralement en meilleure santé, car leur esprit créatif leur donne la capacité de regarder le monde sous différents angles. Ceci leur permet de transformer leurs pensées et leurs émotions et d'agir pour créer de nouvelles réalités. Par contre, Pennebaker souligne qu'il est important d'avoir un équilibre dans les modes de pensée. C'est-à-dire, pour que l'organisme fonctionne de façon optimale, il est important d'incorporer les deux façons de penser selon les contextes spécifiques. Parfois, d'être inattentifs ou négligent est une meilleure tactique de protection et de

---

<sup>8</sup> Traduction de "High Level Thinking / Mindfulness" et "Low Level Thinking / Mindlessness". Voir Pennebaker, 1997, p. 60-72.

défense contre la souffrance ou le stress lorsque par exemple les personnes font face à des situations qui sont hors de leur contrôle. Cependant lorsque les personnes sont en situation de contrôle, d'être inattentif ou négligent est néfaste car il empêche l'esprit de se développer, de créer de nouvelles possibilités et d'agir.

Figure 2. L'émotion et son processus (construit à partir de Damasio, 1999 et 2003)



**Catégories d'émotions:**

- 1. Universelles
- 2. Sociales/ culturelles
- 3. Arrière-plan

<sup>1</sup> Le sentiment est l'idée du corps qui est d'une certaine manière. Cette idée est suscitée par les émotions et les processus homéostatiques. Dans cette définition on peut remplacer idée par *pensée* ou par *perception*.

<sup>2</sup> Il est important de préciser que par « image » Damasio entend les configurations mentales dont la structure est bâtie à partir d'éléments relevant de chacune des modalités sensorielles, visuelles, auditives, olfactives, gustatives et somato-sensorielles (le toucher, l'activité musculaire, la température, la douleur, les sensations viscérales et vestibulaires). Le terme image ne désigne pas seulement les images « visuelles ».

### 3. L'impact de l'émotion sur les personnes et sur leur performance au travail

Comme nous avons pu le comprendre par les théories neurobiologiques et scientifiques de Damasio, les sentiments associés à une pensée, ont un impact direct sur les processus biochimiques du corps et induisent l'émotion. Plusieurs auteurs en sciences humaines et sociales abondent dans le même sens (Ernest Holmes, 1938 ; Barbara Anne Brennan, 1993 ; Hatfield, Caciopo & Rapson, 1994; Anodea Judith, 1996 ; Pennebaker, 1997 ; Goleman, 2003). Ils parlent des effets de la pensée sur notre corps physique et ils conçoivent celle-ci comme une énergie créatrice. Hatfield, Caciopo & Rapson (1994) et Pennebaker (1997), un psychologue et praticien reconnu, parlent des recherches effectuées par le psychophysiologiste russe, A. R. Luria. Celui-ci décrit un sujet possédant une pensée tellement puissante, qu'il parvient à changer ses émotions et les réactions physiologiques conséquentes de son corps (activités du cœur et température du corps) en **imaginant** des événements induisant cette émotion. Goleman et Pennebaker parlent de l'impact qu'a notre système nerveux sur le système immunitaire. Selon leurs études, une forte émotivité négative entraîne des poussées d'hormones de stress (cortisol) qui sont néfastes à la santé. Les émotions négatives les plus susceptibles de nuire à la santé sont, selon eux, la colère, l'anxiété et la dépression – émotions vécues fréquemment par plusieurs individus dans les contextes de changements radicaux. De plus, on croit que la colère est l'émotion qui occasionne le plus de dommage au cœur. Contrairement à la colère, le bonheur quant à lui, aurait de multiples avantages : « Il prolonge la durée de vie, protège du stress, rend plus créatif. Bref, il s'autoréalise » (Frederickson, 2004 : 42).

Damasio (2003), explique en termes scientifiques la différence entre une émotion positive et une émotion négative et l'impact de celles-ci sur la santé psychologique et physique des personnes. Selon l'auteur, il y a des états où le flux de l'organisme est en quête d'équilibre et ne fonctionne pas de façon harmonieuse. Les **sentiments** associés à cet état sont dits **négatifs**. Cet état physiologique est caractérisé par la présence de la souffrance et l'absence de plaisir<sup>9</sup>. Les états de tension que l'on ressent comme étant négatifs, sont associés aux événements que nous appelons « mauvais ». Par exemple, malgré que les émotions primaires et universelles négatives de la colère, de la peur ou de la tristesse soient

---

<sup>9</sup> Selon Damasio, la douleur et le plaisir ne sont pas des émotions : « Le plaisir est-il une émotion ? Une fois encore je préférerais dire que non, même si tout comme la douleur le plaisir est en relation étroite avec l'émotion. Comme la douleur, le plaisir est une qualité constitutive de certaines émotions ainsi qu'un déclencheur de certaines d'entre elles. Alors que la douleur est associée à des émotions négatives, telles que l'angoisse, la peur, la tristesse et le dégoût, dont la combinaison constitue communément ce qu'on appelle la souffrance, le plaisir est associé à de multiples nuances de bonheur, d'orgueil et d'émotions d'arrière-plan positives. » (Damasio, 1999 : 103, traduction française)



favorables à la survie dans certaines situations, par exemple, la peur « justifiée » peut être une bonne police d'assurance dans certaines situations ou la tristesse peut protéger et aider à s'adapter à la perte de quelqu'un, à long terme, toutefois, elles peuvent devenir « toxiques » et contribuer à un état de désordre du fonctionnement de l'organisme si elles ne sont pas transformées. Ainsi, elles perturbent l'apprentissage, la mémoire et la créativité et empêchent l'organisme d'agir et de se libérer. Elles peuvent aussi être néfastes par cumul et mener à la mort de l'organisme.

D'autres états, quant à eux, entraînent un équilibre du flux de l'organisme où celui-ci fonctionne de façon efficace et optimale. Les **sentiments** associés à cet état sont dits **positifs**. Cet état physiologique est caractérisé ou perçu comme l'absence de souffrance et la présence de plaisir. Les états que l'on ressent comme étant positifs sont associés aux événements que nous appelons « bons ». Par exemple, la joie favorise la survie et le bien-être de l'organisme, contribue à un état d'harmonie et de perfection, optimise l'apprentissage, la mémoire et la créativité et contribue au pouvoir de l'organisme d'agir et de se libérer. Selon Damasio, ces données ne sont pas des hypothèses, ce sont des faits prouvés scientifiquement.

Ainsi les sentiments sont les manifestations mentales de l'équilibre et de l'harmonie, du déséquilibre et de la discorde. Les sentiments sont là pour nous aider à prendre conscience de notre état d'être et d'agir pour maintenir notre équilibre. Comme Damasio le mentionne :

Les sentiments peuvent donc être des senseurs mentaux de l'intérieur de l'organisme, des témoins de la vie qui va. Ce sont aussi nos sentinelles. Ils font savoir à notre soi conscient, fugace et étroit, ce qu'il en est de l'état vécu par notre organisme à un moment donné. (Damasio 2003 : 148 – traduction française)

#### 4. L'importance d'étudier l'émotion

Nous avons aujourd'hui des preuves scientifiques qui expliquent pourquoi et comment les émotions négatives peuvent avoir une influence directe sur notre système immunitaire et désormais nuire à la santé et affecter nos capacités intellectuelles (Damasio, 2003). C'est pourquoi la prise en compte des émotions semble incontournable dans l'étude des événements déstabilisants tels que les changements organisationnels radicaux. Vivre ce type de changement n'est pas chose facile. Ce qu'on remarque parfois, c'est la dégradation progressive du moral des gens et de certains chefs d'équipe. L'atmosphère est « lourde ». On remarque aussi que des individus compétents, qui se révèlent souvent les plus optimistes, quittent l'organisation dans le but de poursuivre leur carrière dans un climat de travail plus serein. Les émotions négatives entretenues par certaines personnes peuvent être une des

causes qui empêche l'atteinte des objectifs organisationnels et le succès des projets de changement. Au lieu d'avoir un regard positif et d'aller de l'avant, certains reculent devant le changement et entretiennent des pensées négatives. De plus, cette énergie négative peut se répandre à travers l'organisation car il semble qu'elle soit contagieuse : "Contagion may cause negative emotions such as fear and anxiety to quickly pervade the organization, inhibiting needed problem-solving" (Ashforth et Humphrey, 1995 : 114). Certains chercheurs (Hatfield, Cacoppo, et Rapson, 1994; Ashforth et Humphrey, 1995; Domagalski, 1999; Saarni, 1999; Wild, Erb et Bartels, 2001 et Frost, 2003) ont abondamment décrit l'effet qu'ont produit les émotions des individus sur d'autres. Selon leurs recherches, plusieurs études démontrent cet effet de contagion. L'échange des émotions se fait en observant et en imitant inconsciemment les expressions du visage, le ton de la voix, et les mouvements du corps des uns et des autres. Cette sensibilité inconsciente à l'état émotif de l'autre permet aux individus de ressentir ce que l'autre ressent et de sympathiser au point de ressentir leur émotion ; dans ce sens, il y a transfert d'émotions. On a démontré, par des recherches et des données cliniques, que plus l'expression des émotions des gens est intense, plus il y a de chance que celles-ci soient transmises à l'entourage (Hatfield, Cacoppo, et Rapson, 1994 et Wild, Erb et Bartels 2001). Or, dans des contextes de changement radicaux, les individus ont tendance à vivre des émotions plus intenses. Bien qu'il ne semble pas y avoir eu, selon nos recherches, d'études effectuées pour évaluer la contagion des émotions dans le contexte spécifique de changements organisationnels radicaux, les théories de ces auteurs nous laissent croire qu'un tel phénomène soit possible.

Les théories neurobiologiques de l'émotion proposées par Damasio nous sensibilisent aux émotions et nous laisse voir leur rôle dans le fonctionnement du corps et de l'esprit. Prendre conscience de nos états émotionnels permet une meilleure compréhension de soi et une meilleure maîtrise de nos comportements. La transformation des émotions se fait d'abord en changeant nos images/perceptions mentales de façon positive. En changeant nos perceptions mentales, nous transformons directement l'émotion et l'état physique de notre corps. Ce travail peut aider à réduire la détresse et la maladie et à promouvoir l'épanouissement et la santé. Car selon Damasio, il est important de prendre connaissance de la neurobiologie de l'émotion pour les raisons suivantes :

To our views on the mind-body problem, a problem central to the understanding of who we are (...) **Explaining the biology of feelings and their closely related emotions is likely to contribute to the effective treatment of some major causes of human suffering, among them depression, pain, and drug addiction.** Moreover, understanding what feelings are, how they work and what they mean is indispensable to the future construction of a view of human being more accurate than the one currently available, a view that would take into

account advances in the social sciences, cognitive sciences, and biology. Why is such a construction of any practical use? Because the success or failure of humanity depends in large measure on how the public and the institutions charged with the governance of public life incorporate that revised view of human beings in principles and policies. An understanding of the neurobiology of emotion and feelings is a key to the formulation of principles and policies capable of **reducing human distress and enhancing human flourishing**. (Damasio, 2003 : 7-8; emphase ajoutée par nous)

Sachant que les émotions ont un impact direct sur notre santé psychologique et physique, et comprenant l'importance de l'étudier, la question que nous nous sommes posée alors est la suivante : **Comment transformer l'émotion négative avant qu'elle devienne « toxique » ?**

## **5. La conscience : un instrument de transformation de l'émotion négative**

Encore aujourd'hui, la considération des émotions au travail va à l'encontre des directives de bien des entreprises. On cantonne le travail dans le domaine de la rationalité en négligeant les émotions et leur impact sur la productivité de l'entreprise (Domagalski, 1999 ; Ashforth et Humphry, 2000 ; Muchinsky, 2000 ; Ashkanasy, Härtel et Zerbe, 2001 et Van-Hoorebeke, 2003). Pourtant, le neurologue Damasio avance des faits scientifiques qui nous laissent entendre que d'être rationnel ne signifie pas qu'il faille se couper de ses émotions, car les négliger et les supprimer peut amener des effets négatifs. Or, les émotions négatives peuvent devenir problématiques lors des changements organisationnels si elles ne sont pas reconnues et transformées. Non seulement seraient-elles susceptibles d'affecter la santé psychique et physique des individus et leurs habiletés cognitives mais il serait aussi possible qu'elles contaminent les autres comme le ferait un virus. Pour ces motifs, la littérature organisationnelle accorde de plus en plus d'importance à l'impact des émotions négatives et à leur transformation. La maîtrise des émotions dans l'entreprise est une thématique de plus en plus traitée dans la littérature des organisations et du changement. Selon les théories de l'intelligence émotionnelle, pour maîtriser ses émotions, il semble nécessaire de les identifier, de comprendre ce qui les a provoquées et surtout de se libérer de leur emprise. Pour plusieurs chercheurs (Bridges, 1991 ; Brennan, 1993 ; Judith, 1996 ; Noer, 1996 ; Pennebaker, 1997 ; Salzen, 1998 ; Lancaster, 1998 ; Goleman, 1997, 1999 et 2003 ; Saarni, 1999 ; George, 2000 et Damasio, 1999 et 2003) le meilleur moyen de maîtriser ses états émotionnels est de savoir transformer ses pensées. Mais, avant de pouvoir changer de perspective, il est d'abord important de prendre conscience de ce que l'on pense et pourquoi l'on pense d'une certaine façon. Il s'agit donc d'identifier l'émotion et d'en comprendre la nature profonde. L'aptitude à reconnaître ses émotions est une compétence émotionnelle et

fait partie d'une métacapacité : la conscience de sa propre pensée et ses propres sentiments (Brennan, 1993 ; Judith, 1996 ; Salzen, 1998 ; Saarni, 1999 ; Goleman, 1997 et 1999 ; Pennebaker, 1999 ; Georges, 2000 ; Mayer et Caruso, 2002 et Damasio, 1999 et 2003). La question qui se pose alors est : **Comment peut-on stimuler la conscience de soi et de ses émotions?**

### **C. La métaphore : sa contribution à la communication et à l'éveil de soi**

Selon des études menées par Pennebaker (1997), le fait de vocaliser ou d'écrire nos sentiments aide à en prendre conscience. Leur expression est donc bénéfique pour notre santé psychologique et physique. Une fois que les sentiments sont exprimés à travers le langage, les individus ont une meilleure compréhension de ce qu'ils ont vécu et peuvent enfin passer à autre chose, c'est-à-dire, faire le deuil du passé. En étant conscient de ce qui nous déprime, nous met en colère ou nous rend tristes, il est possible d'agir et de prendre les moyens nécessaires d'adopter une nouvelle façon de penser et d'envisager les événements. C'est la base de la guérison par la parole, « talking cure », fondement de l'approche psychoanalytique.

La métaphore est un outil de communication qui semble avoir un impact considérable dans la prise de conscience et la transformation des émotions. Dans le cadre de notre étude de cas, l'analyse des métaphores sera utilisée pour mieux comprendre les émotions et ce que les individus vivent au cours d'un changement organisationnel. Elle favorise ainsi l'élaboration de stratégies de communications efficaces. Dans le prochain chapitre (Chapitre 2), nous présenterons une littérature riche sur les effets de la communication narrative dans la prise de conscience et la transformation des perceptions et ultimement des émotions négatives. Plus spécifiquement, nous parlerons de l'utilisation de la métaphore dans ce processus. Nous décrirons comment celle-ci contribue à la conscience et l'expression des émotions, à la création de sens et à la construction de la réalité sociale.

## D. Problématique et questionnement de recherche

*« The single most important principle to communicate effectively is "seek first to understand, then be understood" »  
(Covey, 1989 cité dans Giesberg, 2002 : 2450)*

La réussite des changements organisationnels comprend une variété d'éléments qui vont au-delà de l'étendue de ce projet. Néanmoins, nous aimerions mentionner un facteur, qui selon nous, est primordial au succès de tout changement organisationnel : l'influence positive que peuvent avoir les gestionnaires sur la perception des employés face aux changements. En conséquence, la réalité ou la logique dominante des gestionnaires est importante à considérer car elle tente d'influencer la construction de la réalité des membres de leur équipe. Pour que les gestionnaires puissent influencer positivement le changement encore faut-il qu'ils le perçoivent de façon positive. Le grand défi des gestionnaires consiste dans la capacité de s'adapter eux-mêmes au changement et, par la suite, d'influencer leurs employés à y adhérer de façon proactive. Pour Isabella (1990), les gestionnaires servent une fonction cognitive très importante dans l'organisation, car ils utilisent leur interprétation des événements pour cadrer la perspective de leurs employés : "Because leaders have the formal authority to prescribe interpretations, their viewpoints and how they shift during change can be highly significant and instrumental" (Isabella, 1990, p. 10). D'autres chercheurs tels que Gioia et Chittipeddi (1991), ont fait des études sur le « sense making » et le « sense giving » un rôle utilisé par les gestionnaires pour influencer et cristalliser une vision stratégique auprès de leur équipe lors des changements organisationnels. Christiane Demers (1999), parle aussi du nouveau rôle qui s'offre aux gestionnaires : celui de « guide » ou de « facilitateur » pour mettre en place les stratégies nécessaires qui feront en sorte que leur équipe adopte le changement positivement. Pour Frost (2003 et 2004), le rôle des gestionnaires intermédiaires en contexte de changement est celui de gérer les émotions des individus, un rôle qu'il nomme « toxin handler ».

L'importance du rôle des gestionnaires dans des contextes de changement radical provoque inévitablement des attentes élevées et de la pression de la part des membres de la haute direction, car ce type de changement demande un effort physique, intellectuel, émotionnel et communicationnel intense. Conséquemment, on suggère aux gestionnaires de mettre en pratique des stratégies de changement pour aider leurs employés à gérer leur état émotionnel et à s'adapter au nouveau contexte organisationnel (Huy, 2002). La littérature met l'emphase sur les employés et leur résistance au changement sans toutefois porter attention à ce que les gestionnaires eux-mêmes vivent dans de tels contextes. On s'attarde surtout à comprendre les besoins et le vécu des employés ainsi que les stratégies d'adaptation

au changement que les gestionnaires doivent implanter (Ouimet et Dufour, 1997). Mais qu'en est-il des besoins et de l'état émotionnel des gestionnaires ? Comment perçoivent-ils le changement ? S'ils le perçoivent négativement, comment peuvent-ils convaincre les membres de leur équipe d'y adhérer ?

Lorsqu'on pense aux gestionnaires, il nous arrive peut-être de penser qu'ils sont impassibles face aux changements organisationnels et qu'ils contrôlent tout. Or, certaines recherches empiriques suggèrent que les gestionnaires ne sont pas aussi insensibles au changement que la littérature le laisse entendre. Les chercheurs Wright et Barling (1998) parlent des émotions que les gestionnaires vivent lors de la réduction des effectifs dans des contextes des restructurations organisationnelles. Selon leur cueillette de données, les gestionnaires ont souvent très peu ou pas de formation pour se préparer à des tâches aussi exigeantes émotionnellement. Les gestionnaires vivent alors divers états émotionnels et ils ont peu de support et de ressources de la part de l'organisation, des collègues de travail et des amis pour alléger leurs souffrances. Ils identifient trois thèmes qui expliquent pourquoi et comment les restructurations organisationnelles affectent négativement l'état psychique, physique, émotionnel, familial et social des gestionnaires : "Role overload, personal meaning, organizational and social isolation, personal well-being and family functioning" (p. 342). O'Neill et Lenn (1995) parlent aussi de l'importance du rôle des gestionnaires lors des restructurations et des changements organisationnels. Comme Wright et Barling, O'Neill et Lenn sont d'avis que les gestionnaires sont souvent mal préparés à implanter des stratégies souvent trop exigeantes émotionnellement. Selon les auteurs, les gestionnaires ont souvent des réactions de colère, d'évitement et de scepticisme s'ils sont confus par rapport aux raisons du changement ou de leur rôle dans l'implantation de celui-ci.

Les articles d'O'Neill et Lenn (1995) et de Wright et Barling (1998) nous laissent croire que derrière le visage des gestionnaires se cachent des individus en colère, frustrés et émotionnellement perturbés par l'exigence de certaines tâches qu'ils doivent entreprendre, comme par exemple les mises à pied. Jusqu'à présent, très peu de recherches ont été effectuées sur ce que les gestionnaires vivent au cours d'un contexte de changement radical. En conséquence, nous nous intéressons à comprendre la façon dont les gestionnaires vivent et perçoivent le changement radical.

Tel que mentionné au chapitre précédent, toute métamorphose des émotions doit débiter par la prise de conscience de ses propres pensées et émotions. Cette conscience peut être acquise par la communication. Plus spécifiquement, par le langage métaphorique qui, selon certains auteurs, joue un rôle considérable dans la prise de conscience et l'expression

émotionnelle des individus. Un principe important de communication efficace est de comprendre d'abord pour ensuite être compris : "seek first to understand, then be understood" » (Covey, 1989 cité dans Giesberg, 2002 : 2450). Ce principe est le fondement de la structure et du questionnement de cette recherche. Dans le cas qui nous intéresse, nous concevons que le langage des métaphores peut servir à comprendre la représentation que les gestionnaires se font du changement, comment ils le perçoivent et le vivent. Comme Kövecses (2003) le mentionne, le langage métaphorique est important à considérer parce qu'il capte les expériences émotionnelles des individus et nous permet de mieux les comprendre. De plus, le langage métaphorique crée les expériences des individus et donc la réalité. Ainsi, en écoutant les gens narrer et décrire leurs expériences nous sommes en mesure de mieux comprendre pourquoi leur expérience (leur réalité) est telle qu'elle est aujourd'hui et de prendre les mesures nécessaires pour proposer de nouvelles perspectives lorsque celles-ci sont néfastes aux succès d'un projet de changement :

Emotion language is largely metaphorical in English (and in all probability in other languages as well) in order to **capture the variety of diverse and intangible emotional experiences**. Methodologically, then, **this language is important in finding out about these experiences**. The language, however, is not only a reflection of the experiences but it also **creates them**. Simply put, we say what we feel, and we feel what we say. (Kövecses, 2003 : 192 ; emphase ajoutée par nous)

Ce travail se propose donc de répondre aux questions suivantes :

1. **Comment les gestionnaires métaphorisent-ils leurs émotions lorsqu'ils parlent du changement qu'ils ont vécu dans un contexte de changement radical?**
2. **Leurs métaphores ont-elles changé au cours du changement?**
3. **Quels sont, selon eux, les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution de leurs métaphores au cours du processus de changement?**

## Chapitre 2 : Cadre théorique

*« Le malheur n'est jamais pur, pas plus que le bonheur.  
Mais dès qu'on en fait un récit, on donne sens à nos souffrances,  
on comprend, longtemps après, comment on a pu changer un malheur  
en merveille, car tout homme blessé est contraint à la métamorphose »  
(Boris Cyrulnik, 1999 : 10)*

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter le rôle de la communication dans la prise de conscience et la transformation des émotions négatives. Plus spécifiquement, nous décrirons l'utilité des métaphores, l'outil de communication privilégié dans l'expression et la transformation des perceptions et de l'émotion. Nous présenterons également comment le langage des métaphores exprime les émotions et permet au chercheur de les identifier. Ce deuxième chapitre répondra aux questions suivantes : **Pourquoi la communication a-t-elle un impact dans la prise de conscience et la transformation des émotions négatives? Qu'est-ce qu'une métaphore? Pourquoi la métaphore est-elle liée à l'émotion? Pourquoi la métaphore a-t-elle un si grand impact dans la transformation de la réalité individuelle et sociale?** Nous parlerons ensuite du changement comme un processus où les représentations que se font les gestionnaires de celui-ci évoluent dans le temps (Isabella, 1990). Or, nous croyons que les émotions et le langage métaphorique employées pour exprimer le changement pourraient bien évoluer lors du processus dynamique de changement.

### **A. Le rôle de la communication dans la prise de conscience et la transformation de la pensée et des émotions négatives**

#### **1. Les bienfaits de la communication narrative**

Selon les études menées par Pennebaker (1997), le fait de vocaliser et/ou d'écrire nos sentiments a un effet bénéfique sur notre santé psychologique et physique. Comme Damasio (2003), Pennebaker mentionne que la pensée consciente dépend en partie des capacités linguistiques situées dans l'hémisphère gauche du cerveau. Les parties du cerveau qui contrôlent les émotions négatives sont situées dans l'hémisphère droit du cerveau. En conséquence, les deux hémisphères du cerveau doivent fonctionner ensemble de façon harmonieuse pour transformer l'émotion négative. L'expression d'une émotion mène à : "a greater congruence in brain-wave activity between the left and the right hemispheres" (Pennebaker, 1997 : 54). D'après les recherches de Pennebaker, la suppression des pensées et



des sentiments est néfaste sur la santé psychologique et physique des individus pour trois raisons. **Premièrement**, la suppression des pensées et des sentiments demande beaucoup de travail physique et consume beaucoup d'énergie vitale et porte les individus à déployer des efforts supplémentaires pour éviter de penser, de ressentir ou d'agir. **Deuxièmement**, la suppression des pensées et des sentiments affecte les changements biologiques des individus à court terme et leur santé à long terme. À court terme, l'inhibition est reflétée par des changements biologiques immédiats comme la transpiration. À long terme, la suppression provoque une accumulation d'hormones de stress, ce qui rend le système immunitaire vulnérable, et en conséquence, augmente la probabilité de maladie. **Troisièmement**, l'inhibition des émotions influe négativement sur les habiletés intellectuelles des gens et leur façon de penser. Supprimer les pensées et les émotions associées à une expérience vécue nous empêchent de traduire l'événement en langage. Cette action bloque la compréhension et l'assimilation de l'événement.

Pour réduire l'inhibition des pensées et des sentiments, Pennebaker suggère de confronter les expériences et les événements traumatisants en communiquant. L'expression verbale ou écrite permet aux individus d'extérioriser leurs émotions et les force à penser activement et à reconnaître les émotions associées aux expériences vécues. Cet acte réduit immédiatement le travail provoqué par l'inhibition sur le corps. Il réduit ainsi le niveau de stress. La communication permet donc aux individus de réfléchir aux événements négligés, à mieux les comprendre et à les assimiler. Une fois que les sentiments sont exprimés à travers le langage, les individus ont une meilleure compréhension de ce qu'ils ont vécu et peuvent enfin passer à autre chose, c'est-à-dire, faire le deuil du passé. En comprenant ce qui nous déprime, nous met en colère ou nous rend triste, il est ensuite possible d'agir et de prendre les moyens nécessaires pour éviter les situations qui nous déplaisent ou encore d'adopter une nouvelle façon de penser et d'envisager les événements.

Boris Cyrulnik (1999), un neuropsychiatre, psychanalyste et psychologue reconnu relate ses travaux sur le concept de résilience, cette capacité à surmonter les traumatismes psychiques et les blessures émotionnelles les plus graves : maladie, deuil, viol, torture, attentat, guerre. Comme Pennebaker, il emploie une perspective similaire pour exprimer l'importance de la communication dans le processus de transformation de l'affect : « pour métamorphoser l'horreur, il faut créer des lieux où s'exprime l'émotion. Une resocialisation « comme si de rien n'était » souligne la blessure, alors que la transformation se fait sans peine dès qu'on peut la dessiner, la mettre en scène, en faire un récit » (Cyrulnik, 1999 : 70).

Selon Pennebaker et Cyrulnik, lorsque les images sont traduites en langage, la façon dont celles-ci sont perçues et comprises dans notre esprit change automatiquement. Saarni (1999) est également de cet avis : "Our language gives us the tool for efficiently representing our emotional experience (...) The acquisition of language is more than a communication tool, **its use dynamically changes and alters how we think**" (Saarni, 1999 : 131; emphase ajoutée par nous).

Le langage est un outil qui permet de simplifier la perception des images et les expériences que nous vivons. Un événement est moins accablant et plus facile à concevoir et à comprendre lorsque qu'on en fait un récit (Pennebaker, 1997 ; Cyrulnik, 1999 et Legowski et Brownlee, 2001). Selon Pennebaker et Cyrulnik, le besoin d'expression est un phénomène normal et essentiel de la nature humaine. Lorsque ce besoin est obstrué, il y a des tensions qui en résulte : « ... les orphelins, dont la structure familiale ou sociale a été brisée, peuvent devenir créateurs si on leur donne un lieu de parole, autant qu'ils peuvent devenir délinquants quand leur énergie ne trouve aucun lieu d'expression » (Cyrulnik, 1999 : 63).

L'écriture est une forme fondamentale d'expression de soi. L'expression de soi peut être acquise à travers les arts, la musique, la danse, etc. Mais selon Pennebaker, ce type d'expression n'est pas suffisant à la santé. On doit aussi traduire ces expériences en langage :

Dance, music and art therapies can be powerful in getting individuals to experience emotions related to relevant upheavals in their lives. Expressive movement, drawing or singing can undoubtedly strip away inhibitions and other defenses. In this state, people are more emotionally aware but not necessarily closer to an **understanding of their thoughts and feelings (...) understanding the causes of an upsetting event, together with some degree of self-reflection or insight, are necessary ingredients for health improvement.** (Pennebaker, 1997 : 101 ; emphase ajoutée par nous)

Selon Pennebaker, les gens qui bénéficient le plus souvent de l'expression narrative sont ceux et celles qui ont la capacité de construire des histoires cohérentes et imbues de sens. Les bonnes histoires organisent et structure de façon logique la séquence de nos images et des événements. Une fois organisées sous une histoire, ces images et ces événements deviennent plus simples à comprendre. C'est pourquoi les récits mènent à un changement de perspective et à la résolution de problèmes. De plus, les récits atténuent les ruminations incessantes. Turner (1996) abonde dans le même sens lorsqu'il mentionne que la narration d'histoires a un impact profond sur l'esprit des individus et peut aider à transformer leur perception par rapport à un événement donné. Selon Turner, nous construisons d'abord une histoire cohérente (qui, au départ, est constituée d'images incohérentes dans notre esprit) pour ensuite la projeter sur une autre. Cette projection est une *parabole*. En conséquence, ce sont les

multitudes d'histoires que nous projetons les unes sur les autres constamment qui construisent la façon dont nous interprétons, comprenons et construisons le sens de nos expériences. Selon Logowski et Brownlee (2001), les histoires sont construites à partir de métaphores. Krimayer (1993) adopte aussi la même perspective: "Metaphors get linked together to form more or less coherent narratives" (p. 176). Ainsi, les métaphores sont un moyen de communication qui peut mener à la prise de conscience des émotions et de soi car elles nous permettent de symboliser nos expériences. Ceci donne aux individus une certaine structure, du sens et une continuité à leur vie.

## 2. Le langage des métaphores

### 2.1. Qu'est-ce qu'une métaphore?

*« La métaphore associe la raison et l'imagination.  
La métaphore est une rationalité imaginative »  
Lakoff et Johnson (1985)*

La métaphore est un sujet qui suscite de plus en plus d'intérêt parmi les chercheurs de différents domaines tels que les sciences neurobiologiques, médicales, humaines et sociales et linguistiques<sup>10</sup>.

La métaphore est définie par plusieurs chercheurs comme un trope d'analogie ou une figure de discours par laquelle on transporte le sens d'un mot à un autre mot et qui donne lieu à une comparaison (Amundson, 1988 ; Tsoukas, 1991 ; Cleary et Packard, 1992 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Burns, 2001 ; Lyddon, Clay et Sparks, 2001 ; Dürrenmatt, 2002 ; Inkson et Amundson, 2002 et Bordas, 2003). En général, la littérature caractérise la métaphore de la façon suivante :

1. Les concepts métaphoriques sont largement influencées par des facteurs sociaux et culturels (Lakoff et Johnson, 1985 ; Krimayer, 1993 ; Bordas, 2003 ; Kövecses 2003 ; Ruiz et Hanin, 2004) ;
2. La métaphore est un moyen économique de concrétiser les idées abstraites, de clarifier l'ambiguïté, d'exprimer la subjectivité et de créer un sens nouveau et de nouvelles possibilités (Lakoff et Johnson, 1985 ; Cleary et Packard, 1992 ; Krimayer, 1993 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Legowski et Brownlee, 2001 ; Burns, 2001 ; Lyddon, Clay et Sparks, 2001 ; Dürrenmatt, 2002 ; Kövecses, 2003 ; Ruiz et Hanin, 2004) ;

<sup>10</sup> Voir : Lakoff & Johnson, 1980 ; Amundson, 1988 ; Tsoukas, 1991 ; Cleary et Packard, 1992 ; Krimayer, 1993 ; Noer, 1993 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Armenakis, Fredenberger, Giles, Cheronas, Field, et Holley, 1996 ; Dunford et Palmer, 1996 ; Hoskins et Lescho, 1996 ; Turner, 1996 ; Cameron et Low, 1999 ; Moser et Ritchie, 1999 ; Legowski et Brownlee, 2001 ; Burns, 2001 ; Lyddon, Clay et Sparks, 2001 ; Dürrenmatt, 2002 ; Inkson et Amundson, 2002 ; Heracleous, 2002 ; Bordas, 2003 ; Damasio, 2003 ; Kövecses 2003 et Ruiz et Hanin, 2004.

3. La métaphore donne à la parole un surplus d'expressivité et de puissance (Cleary et Packard, 1992 ; Dunford et Palmer, 1996 ; Burns, 2001 ; Dürrenmatt, 2002 ; Ruiz et Hanin, 2004) ;
4. La métaphore crée la réalité car le langage métaphorique et symbolique influencent nos processus de pensées et nos comportements de façon significative (Lakoff et Johnson, 1985 ; Cleary et Packard, 1992 ; Krimayer, 1993 ; Dunford et Palmer, 1996 ; Burns, 2001 ; Kövecses 2003 ; Ruiz et Hanin, 2004) ;
5. La métaphore rend compte des besoins émotionnels (Lakoff et Johnson, 1985 ; Cleary et Packard, 1992 ; Krimayer, 1993 ; Saarni, 1999 ; Burns, 2001 ; Kövecses 2003 ; Ruiz et Hanin, 2004) ;
6. La métaphore est le processus de pensées qui mènent aux idées innovatrices et créatrices (Krimayer, 1993 ; Burns, 2001).

Les métaphores servent trois fonctions communicationnelles. Elles offrent la possibilité de dire ce qui est difficile ou impossible d'exprimer, elles permettent de communiquer beaucoup d'information de manière brève et concise et elles aident à saisir la vivacité et l'éclat d'une expérience ou d'un phénomène (Ruiz et Hanin, 2004).

Lakoff et Johnson (1980) sont les précurseurs de la nouvelle façon de concevoir la métaphore. Traditionnellement, la métaphore était vue comme une simple question de mots. Elle était un langage « extraordinaire ». La nouvelle vision de la métaphore que proposent Lakoff et Johnson se résume aux cinq points suivants :

1. Le système conceptuel (processus de pensées) est façonné dans l'interaction de notre milieu physique et culturel. [Et, chaque interaction est imprégnée d'une émotion (Damasio, 2003)] ;
2. La relation entre nos interactions physiques (corps) influence notre façon de percevoir notre être et le monde. [Car chaque interaction induit une émotion, qui induit la perception d'une image et qui provoque ensuite un sentiment positif/négatif selon le sens que nous lui accordons (Damasio, 2003)] ;
3. La métaphore fait partie intégrante de notre système conceptuel ;
4. Les concepts métaphoriques font parti de nos processus de pensées et influencent notre langage et nos comportements ;
5. Nous ne sommes pas toujours conscients de notre système conceptuel (métaphores). Une façon d'en devenir conscient est de porter une attention particulière au **langage**. Puisque la communication est basée sur le système conceptuel que nous utilisons pour penser et agir (Lakoff et Johnson, 1985 ; Turner, 1996 ; Cameron et Low, 1999 ; Damasio, 2003 et Kövecses, 2003) le langage métaphorique est une source importante d'information qui aide à déterminer comment le système conceptuel est façonné.

Les métaphores donnent la parole à nos sens, à notre vie émotionnelle qui ne peut souvent pas être mise en mots. La métaphore est chargée de l'inconscient social et culturel. Les sciences neurobiologiques de l'émotion et de la structure de pensée proposée par Damasio (2003) supportent cette façon de concevoir la métaphore. D'ailleurs, lorsqu'on

comprend les fondements neurobiologiques de la pensée tels que décrit dans le premier chapitre, on réalise rapidement que les métaphores sont une construction d'images conceptuelles qui résultent des inducteurs directs et indirects de l'émotion dans notre corps:

The influence of the body in the organization of the mind also can be detected in the metaphors our cognitive systems have developed to describe events and qualities in the world. Many of those metaphors are based on the work of our own imagination regarding the typical activities and experiences of the human body, such as postures, attitudes, direction of movement, feelings, and so on. (Damasio, 2003 : 204)

En conséquence, Damasio offre une base scientifique sur laquelle il nous est possible de comprendre les hypothèses de Lakoff et Johnson (1985) ou de Turner (1996) lorsqu'ils disent que les métaphores ou, par extension les paraboles, sont à l'origine de l'esprit, et que le langage survient après.

Lakoff et Johnson s'intéressent à la façon dont les gens comprennent leurs expériences. Selon eux, le langage fournit des données qui mènent à des principes généraux de compréhension de leur système conceptuel. Ces principes métaphoriques impliquent la compréhension d'une expérience en termes d'une autre. Ainsi, contrairement à la vision traditionnelle où on tente de comprendre les expériences et les objets par leurs propriétés inhérentes, les auteurs proposent la tendance expérimentaliste où on comprend les expériences et les objets par le **langage des métaphores**. Selon les auteurs, la perspective objectiviste est insuffisante pour expliquer la compréhension humaine, le langage, les valeurs et les institutions culturelles et sociales. Ils sont d'avis que « la vérité est fondée sur la compréhension et la métaphore est son principal instrument » (Lakoff et Johnson, 1985 : 170). De plus, ils sont d'opinion que la vérité est relative car la compréhension est fondée sur un système conceptuel qui n'est pas universel. Par exemple, les gens qui possèdent des systèmes conceptuels distincts du nôtre peuvent comprendre le monde d'une manière fort différente de nous (Lakoff et Johnson, 1985 : 192). Damasio supporte ces hypothèses lorsqu'il parle des émotions sociales et culturelles. Les images métaphoriques étant suscitées par l'émotion, on comprend que chaque culture ait un système conceptuel en fonction des sentiments induits par le sens accordé aux valeurs et aux croyances d'une culture en particulier. Kövecses (2003) abonde dans le même sens :

Emotions have meanings, and those meanings play a part in how we feel. What it means to feel angry... is not quite the same for the Ilongot, who believe that anger is so dangerous it can destroy society; for the Eskimo, who view anger as something that only children experience; and for working-class Americans, who believe that anger helps us over-come fear and attain independence (Shweder (1991) cité dans Kövecses, 2003 : 245).

## 2.2. La métaphore : un langage qui exprime l'émotion

Dans son livre intitulé « Metaphor and Emotion : Language, Culture, and Body in Human Feeling », Zoltan Kövecses (2003) parle des métaphores comme instrument pour exprimer divers états émotionnels. Kövecses conçoit la métaphore, et son rôle dans notre vie quotidienne, de la même façon que Lakoff et Johnson (1980 ; 1985). Il adopte la vision de l'incarnation d'un prototype culturel <sup>11</sup> qui préconise que l'émotion n'est pas simplement motivée par l'aspect physiologique du corps humain et elle n'est pas non plus uniquement une construction sociale. Selon l'auteur, elle est à la fois influencée par le corps humain et est produite par un contexte socioculturel particulier : "Social constructions are given bodily basis and bodily motivation is given social-cultural substance" (p. 14). Lakoff et Johnson (1980 ; 1985) et Kövecses (2003) s'entendent pour dire que : "What is universal are certain **basic image schemas**, as these arise from certain fundamental **bodily experiences**" (Kövecses, 2003 : 16; emphase ajoutée par nous). Ce concept peut également être relié aux catégories d'émotions universelles dont parle Damasio (2003). Kövecses comme Damasio, représente l'émotion de manière holiste :

...conscious feelings as encoded in language are constituted by a rich diversity of humanly relevant factors that are crucial aspects of the experience of human emotions; **they include social, cognitive, and bodily factors, without which no truly human emotions are imaginable .... It is not really possible to take any one of these factors out from a comprehensive view of human emotions.** They jointly define and constitute what we as human beings experience emotion. (Kövecses, 2003 : 189-190; emphase ajoutée par nous)

Les émotions, sont comprises et structurées par nos états, les événements et les actions que nous vivons (Lakoff et Johnson, 1980, 1985 ; Kövecses, 2003). Saarni (1999) semble avoir une perspective semblable : "When people talk about emotion, they are not talking primarily about states inside the individual, nor are they talking about responses or events outside the person. Rather, they are talking about processes that mediate or link persons, actions, and events" (Geoffry White, 1994 : 235-236, cité dans Saarni, 1999 : 131).

Selon Kövecses, le langage est imbu de métaphores qui expriment l'émotion. De plus, les métaphores sont essentielles à la compréhension et à la conceptualisation de l'émotion et des expériences émotionnelles puisque la conceptualisation des expériences est en majeure partie métaphorique. La métaphore maîtresse, de laquelle découle toutes les autres catégories de métaphores pour exprimer l'émotion, est « l'émotion est une force » (p. 17)<sup>12</sup>. Ce constat a

<sup>11</sup> Traduit de l'anglais « Embodied Cultural Prototype View ».

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais "emotion is a force". Voir Annexe E: Les émotions : un langage métaphorique (tableau construit à partir de Kövecses, 2003)

d'importantes conséquences pour l'étude de l'émotion. Car, selon les études de Kövecses, la métaphore « l'émotion est une force » joue un rôle très important dans la façon dont on conçoit les émotions en général. De plus, les études de Kövecses démontrent que la métaphore « l'émotion est une force » est un concept universellement partagé pour comprendre les émotions primaires. Selon Kövecses les émotions sont couramment conceptualisées comme étant des causes qui mènent à un mode de comportement : "... emotions are assumed to lead to certain behavioural responses that the self undergoes. The emotion is conceptualized as a force and the effect of the emotion, that is, the behavioural responses, as the effect of the force" (Kövecses, 2003 : 57). L'émotion est perçue comme le résultat d'une pression à l'intérieur d'un contenant. Les personnes conçoivent donc leur corps comme un contenant où réside cette substance ou cette force nommée « émotion ».

**Tableau 4 : "L'émotion est une force" (construit à partir de Kövecses, 2003)**

Première étape	Deuxième étape	Troisième étape
<p>État émotionnel</p> <p>↓</p> <p>Région délimitée</p>	<p>Changement [Etat, étape (1) ; état, étape (2)]</p> <p>↓</p> <p>Mouvement (Déplacement)</p>	<p>Cause [Changement (événement, état (1); événement, état (2) ]</p> <p>↓</p> <p>Force</p>
<p>L'état émotionnel d'une personne correspond à une région délimitée.</p>	<p>L'état d'une personne change d'un état non émotionnel à un état émotionnel. Le changement est conceptualisé comme un mouvement ou un déplacement. Il y a plusieurs phrases qui décrivent des expériences émotionnelles qui ont des verbes invoquant le mouvement (par exemple dans la langue anglaise : swept away, moved, blown away, transported, etc.)</p>	<p>Le changement d'un état non émotionnel à un état émotionnel est causé par un événement. La cause de cette émotion est perçue comme une force physique. La cause d'une émotion mène à une émotion.</p>

Kövecses rejoint, à plusieurs niveaux, les concepts neurobiologiques de l'émotion proposés par Damasio lorsqu'il dit que le langage métaphorique utilisé pour décrire les émotions est construit par la conscience du sentiment de l'émotion dans le corps :

It is the functioning of the body in emotion, especially our physiology that appears to constrain the language we use to talk about the emotions and the emotional experiences (**the conscious feelings of emotion**) that we can have. (...) the body does indeed play an important role in emotion. (Kövecses, 2003 : 190 ; emphase ajoutée par nous)

Mais, le corps n'est pas le seul élément dans la construction de la conceptualisation et de l'expérience de l'émotion. Il y a aussi la conscience des sentiments qui tire son origine des facteurs sociaux, cognitifs, corporels et communicationnels :

But the crucial question is exactly how much role I attribute to the body in shaping the conceptualization and experience of human emotion. As I indicated above, I view it as playing an important but limited role in this. Moreover, the bulk of our emotional experience is constituted by **conscious feelings that derive from social, cognitive, bodily, and discourse-pragmatic factors**. (Kövecses, 2003 : 191 ; emphase ajoutée par nous).

### 2.3. La métaphore transforme les pensées, les émotions et la réalité

L'émergence de la perspective constructiviste a suscité une attention et a donné un rôle central au langage dans la création de la réalité sociale et individuelle (Lyddon, Clay et Sparks, 2001). Plusieurs auteurs (Lakoff et Johnson, 1985 ; Tsoukas, 1991 ; Cleary et Packard, 1992 ; Krimayer, 1993 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Hoskins et Lescho, 1996 ; Kövecses, 2003 et Ruiz et Hanin, 2004) sont d'avis que la métaphore ne sert pas seulement à décrire une expérience ou un événement, mais qu'elle construit également la réalité sociale et organisationnelle : "The metaphors we use to describe organizations aid us in giving meaning to our experience and shaping our organizational reality" (Palmer et Lundberg, 1995 : 80). Les métaphores prescrivent aussi comment la réalité doit être perçue et évaluée par les individus. Par exemple, la métaphore "capitalists suck the blood of employees" évoque des images « négatives » et passe un jugement et prescrit un mode de comportement » (Tsoukas, 1991 : 570). Les métaphores ont un impact considérable sur la transformation de la pensée, des émotions et ultimement de notre réalité car elles sont construites à partir de la perception des **images suscitées par l'émotion** (Damasio, 2003). En fait, les métaphores sont des images conceptuelles imbibées d'émotion (Kövecses, 2003 ; Ruiz et Hanin, 2004) : "...emotion can be seen as being coherently integrated into the conceptualization that structures the human mind ... The conceptualization is inescapably metaphorical, as I tried to show for the concept of emotion" (Kövecses, 2003 : 199). Comme Krimayer (1993) le mentionne, les métaphores sont le fruit de l'imagination construites à travers l'interaction de notre corps et de l'environnement : "The metaphors we live by, though, are neither gods or autonomous psychic beings but inventions, built by imagination from the materials of experience to contend with the palpable realities of our bodies and our social beings" (p. 187).

Comme nous l'avons montré par les théories de Damasio dans le chapitre précédent, le sens que nous attribuons à la perception des images devient soit un sentiment positif ou négatif. Ce sentiment provoque d'autres émotions qui à leur tour déclenchent la construction de la perception d'autres images (positives ou négatives) qui viennent amplifier l'état émotionnel. Krimayer (1993) partage une perspective semblable : "... as a verbal image evokes affect, the affect in turn reinforces the image (or causes it to shift to one more consonant or typical of the affect). While all thought has sensory and affective qualities, clearly, some thoughts are more vivid or hotter than others" (p. 184). En conséquence, le milieu interne de l'organisme change et provoque un état de bien-être et d'équilibre ou un



état de mal-être et de déséquilibre. Si le sentiment est positif, le changement interne, induit par l'émotion, optimise notre capacité d'apprentissage, d'attention, de mémoriser et de créer. Sinon, l'inverse se produit. Ainsi, plus le pouvoir de concentration augmente, plus grande est la capacité de mémoriser; plus la capacité de garder en mémoire plusieurs images conceptuelles est grande, plus grande est la capacité de faire des liens; plus grande est la capacité de faire des liens, plus grand devient le pouvoir de percevoir d'autres possibilités et d'autres réalités; plus le pouvoir de percevoir s'aiguise et plus le niveau de conscience s'accroît, et ainsi, plus il est possible de transformer la perception des expériences et ultimement l'émotion et les comportements.

La compréhension des émotions joue un rôle important dans les processus de changement. Il est possible de comprendre le flux continu des expériences et des émotions à travers le langage métaphorique des personnes (Lakoff et Johnson, 1985; Tsoukas, 1991; Lyddon, Clay et Sparks, 2001 ; Kövecses, 2003 et Ruiz et Hanin, 2004). Conséquemment, les métaphores peuvent devenir des outils de communication utiles pour aider les individus à symboliser leurs émotions et leurs expériences personnelles non exprimées, inexplorées ou non reconnues :

The ability to represent our emotional experience through words, imagery, and symbolism of varied sorts promotes two major accomplishments : (1) behaviourally we can communicate our emotional experiences to others across time and space, whether by talking on the telephone about how we felt about what happened yesterday or painting a picture of a maelstrom to represent our inner turmoil; (2) conceptually by having access to representations of our emotional experiences, we can further elaborate on them, integrate them across contexts, and compare them with others' representations about emotional experiences. Some of the developments in awareness of our own multiple feelings or in understanding others' atypical emotions described in earlier chapters would not occur if we did not have access to a **language** or representational system for symbolically encoding and communicating our emotional experiences. (Saarni, 1999 : 131; emphase ajoutée par nous)

C'est en prenant conscience de nos pensées et de nos états émotionnels que nous venons à comprendre l'origine de nos comportements. Les métaphores sont des outils de communication puissants qui aident à remplacer les conceptualisations désuètes : "Language is particularly important as a tool for deconstructing taken for granted beliefs, values, and assumptions that have become embedded within the person" (Hoskins et Lescho, 1996 : 246). Une grande partie de la compréhension de soi est de prendre conscience de nos métaphores inconscientes et la manière dont elles influencent notre vie. Ainsi, pour se comprendre soi-même, on doit rechercher les métaphores personnelles qui donnent sens à notre vie. Ceci est fait à travers la négociation et la renégociation incessante que nous faisons

avec nous-mêmes de la signification de nos expériences (Lakoff et Johnson, 1985 ; Linde, 1993 ; Saarni, 1999 et Inkson et Amundson, 2002).

Lorsque les individus décrivent leurs expériences, ils utilisent souvent des métaphores pour représenter leurs émotions (Kövecses, 2003 et Ruiz et Hanin, 2004). Ainsi, en identifiant et en comprenant le sens de leurs métaphores, les individus sont en mesure d'introduire de nouvelles images métaphoriques pour transformer leurs anciennes perceptions. Les métaphores aident alors les individus à identifier et clarifier leurs croyances tacites. En prenant conscience de celles-ci, les individus sont en meilleure position pour modifier les croyances qui ne sont plus fonctionnelles et pour élaborer des métaphores alternatives. Ces nouvelles métaphores créeront alors de nouveaux modes de comportements et, ainsi, de nouvelles réalités. Selon Kirmayer, (1993), Lyddon, Clay et Sparks (2001) et Inkson et Amundson (2002), il est bon d'avoir plusieurs métaphores car elles incitent à la créativité et manifestent la présence de plusieurs possibilités :

By using different metaphoric frames, the counsellor was able to help the client shift his metaphor and look at the situation from a very different perspective. (Inkson et Amundson, 2002: 106)

Client's sense of possibility may be expanded, and new meanings for emotions, thoughts, and behaviours are considered. (Lyddon Clay et Sparks, 2001: 272)

Dans *Healing The Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, (1993), David Noer parle d'une intervention qui a contribué à rompre le déni et la suppression des émotions auprès d'un groupe de survivants dans une organisation ayant connu des licenciements massifs. À la suite d'exercices facilitant la relaxation et l'intériorisation, les survivants devaient réfléchir individuellement sur des situations tragiques qu'ils avaient vécues par le passé. En pensant et revivant les expériences, ils devaient ensuite écrire les émotions qu'ils ressentaient. Par la suite, Noer leur a demandé de penser à une expérience tragique qu'ils n'avaient jamais vécue, mais qu'ils pouvaient imaginer, et de décrire alors ce qu'ils ressentaient. Cet exercice leur a permis de réaliser que les sentiments qu'ils avaient éprouvés, en imaginant les expériences réelles et fantaisistes, étaient similaires, soit: la peur, la colère, la dépression et l'anxiété. Ils ont ensuite imaginé ensemble d'autres situations de crise et les ont utilisées comme métaphores pour mieux comprendre les émotions vécues dans des situations de licenciements. Les métaphores soulevées ont grandement contribué à la prise de conscience des symptômes des survivants. D'après Noer, cette session a permis aux individus de devenir conscients de leurs propres sentiments, de libérer leurs émotions déniées et de reconnaître que tous vivaient des

émotions comparables. On peut facilement imaginer l'effet libérateur qu'un exercice comme celui-ci est susceptible d'engendrer sur la santé psychologique et physique des individus.

Pour certains auteurs, bien que les métaphores soient souvent révélées verbalement, elles peuvent aussi être communiquées de façon non verbale (Krimayer, 1993 ; Lyddon Clay et Sparks, 2001) :

However clients breathe, laugh, sigh and move are metaphors. (Fox, 1989 cité par Lyddon, Clay et Sparks, 2001: 271)

Gesture...as well as language may have metaphorical structure. (Sims and Whynot, 1997 cité par Lyddon Clay et Sparks, 2001: 271)

Metaphors need not be expressed in words, they can arise from the juxtaposition of images or take the form of gestures – for example by using one thing as though it is another. (Krimayer, 1993: 172)

Pour d'autres, les métaphores peuvent être utilisées pour laisser sous entendre par des images et des analogies de ce que l'on aimerait communiquer sans avoir à le dire directement (Caruth and Ekstein 1966 cité dans Lyddon, Clay et Sparks, 2001).

#### **2.4. La métaphore : un outil de communication efficace dans les stratégies de changement organisationnelles**

La métaphore capte de plus en plus l'intérêt et l'attention des chercheurs en communication du changement. Plusieurs études ont été menées pour faire valoir l'importance d'intégrer la communication des métaphores dans les stratégies de communication du changement organisationnel. Heracleous (2002) est d'avis que c'est à travers le discours (narration, métaphores) que les relations, les actions et la structure organisationnelle se créent, se transforment et se maintiennent. Le discours peut renforcer ou détruire les valeurs et les croyances des individus. Il est intimement lié aux émotions et aux façons de penser et d'agir des individus d'un système social et culturel particulier et, ainsi, est un instrument qui sert à construire la réalité sociale et organisationnelle. Selon Dunford et Palmer (1996), les métaphores ne sont pas seulement descriptives mais elles sont également génératrices et influencent les pratiques organisationnelles de façon considérable : " They 'name' a situation, they 'frame' it, they 'set the problem' ... and then 'provide a familiar structure for guiding inferences, sanctioning actions and setting goals' (...) metaphors matter (...) they materially affect practice " (p.96). C'est pourquoi les métaphores, les histoires et les analogies sont de bons moyens pour influencer le changement de manière positive : "Metaphors and stories are more memorable and impactful than literal language because they appeal simultaneously to the emotions, to the intellect, to imagination, and to values" (Conger, 1991, cité par Heracleous , 2002 : 258).

Lakoff et Johnson, 1985 ; Cleary et Packard, 1992 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Armenakis, Fredenberger, Giles, Cheronos, Field, et Holley, 1996 ; Illes et Ritchie, 1999 ; Pitt, 2001 ; Inkson et Amundson, 2002 et Heracleous, 2002, conçoivent la métaphore comme un outil de communication qui facilite le changement organisationnel. Selon eux, la métaphore est un moyen de diagnostiquer les émotions des individus en organisation. Dunford et Palmer (1996), abondent dans le même sens lorsqu'ils disent que la métaphore est importante à considérer dans le langage des personnes car elle peut avoir un impact considérable sur le succès des changements organisationnels : "... reality-defining words, symbols and metaphors are so fundamental that organizational change necessitates a language change if it is to be successful" (Dunford et Palmer, 1996 : 96). En conséquence, pour influencer le changement positivement, il semble nécessaire de comprendre comment les acteurs interprètent et perçoivent le changement. L'interprétation du discours des acteurs du changement est importante car celle-ci donne une source considérable d'information sur leur façon de percevoir l'organisation :

Change agents can employ an organization's prevalent metaphors as a diagnostic tool that reflects actors' ways of thinking about their organization and the need for change; as well as a facilitating mechanism for change by introducing metaphors that can align organizational participant's interpretations and actions towards a desired direction. (Marshak, 1993, cité par Heracleous, 2002, p. 258)

Moser et Ritchie (1999) ont une perspective similaire à celle de Heracleous (2002). Selon eux, les métaphores qui suscitent beaucoup d'émotions et de compréhension mutuelle chez les individus sont les plus efficaces. Ainsi, la métaphore a la capacité de définir et de façonner la dynamique du changement organisationnel. Selon les auteurs, les métaphores émergent de façon spontanée plutôt que de façon intentionnelle et consciente. Comme Krimayer (1993), ils argumentent que ceux qui tentent d'utiliser les métaphores pour influencer le comportement des gens doivent faire attention, car celles-ci peuvent aussi donner des effets désastreux si elles ne sont pas employées dans le bon contexte. Les métaphores sont souvent très puissantes mais elles sont aussi imprévisibles. Pour cette raison, il faut connaître les structures conceptuelles et métaphoriques des gens pour mieux choisir celles qui répondront aux besoins de tous :

We have observed leaders involved in change efforts that inadvertently subvert healthy organizational processes without understanding the extant dominant organizational metaphors and the often subtle ways these metaphors develop (...) the difficulty of managing change in organizations can be related partially to the multiple realities and types of metaphors that tend to exist in organizations (...) **metaphors that evoke higher order feelings of mutual understanding and community within organizational constituents can lead more directly to organizational transformation.** (Moser et Ritchie, 1999: 100 ; emphase ajoutée par nous).

Palmer et Lundberg (1995) sont d'autres chercheurs qui ont fait une étude empirique sur les métaphores que les employés entretiennent au sujet de leur organisation. Les chercheurs démontrent que les métaphores deviennent une source importante d'information pour les dirigeants surtout si des métaphores négatives récurrentes sont diagnostiquées :

Invoking a metaphor means opening the door for a listener to enter a subject in a different way. If we rejoice in the fact that the company's reputation is soaring like an eagle, or warn that an executive will go down with the ship, or worry aloud that the competition is lean and hungry, tiger in the jungle, we have used metaphors to expand the understanding of the listener and have empowered them to see the world differently. (Kendall & Kendall, 1993, cité par Palmer et Lundberg, 1995: 80)

Selon Palmer et Lundberg, la métaphore est importante à étudier car elle nous permet de partager la compréhension qu'ont les individus de leur expérience en organisation. De plus, elle nous aide à mieux saisir les différentes images organisationnelles qui influencent le comportement des employés. En étudiant les images dominantes (ou l'émotion dominante) de l'organisation, il est possible de déterminer l'aisance ou les difficultés qui seront rencontrées par les tentatives de changement. L'interprétation métaphorique des individus permet donc de comprendre la réalité organisationnelle actuelle et sert de guide pour prévoir les réactions et les actions futures des employés.

## **B. La perception du changement évolue avec le temps**

En général, la littérature caractérise le changement organisationnel comme un processus qui comprend trois étapes : "unfreezing, moving, refreezing" (Lewin, 1957) ou « dé cristallisation, déplacement, recristallisation » (Ouimet et Dufour, 1997). Le changement évolue constamment dans le temps et, en conséquence, demande des ajustements continuels de la part des individus concernés. Pour que les gestionnaires puissent s'adapter convenablement aux situations de changement, ils doivent constamment altérer et ajuster leur interprétation des événements au cours de chacune des étapes du changement :

Managers involved in a change, need to undergo an alteration of their cognitive structure that facilitates and supports the need to change, the process of changing, and the maintenance of what has been changed. The frame of reference -the perspective through which people view an event- shifts. (Isabella, 1990 : 8)

Selon les recherches menées par Isabella (1990), le changement est un processus où les représentations que se font les gestionnaires de celui-ci évoluent dans le temps. Or, nous concevons que les émotions et le langage métaphorique qu'ils emploient pour exprimer leur expérience du changement évoluent également. Selon Kövecses (2003), les métaphores que les individus utilisent pour exprimer l'émotion sont stables avec le temps, mais selon les expériences de vie des personnes, elles peuvent changer. Ruiz et Hanin (2004) ont fait une

étude portant sur la corrélation de l'état émotionnel des athlètes et de leur performance lors des compétitions. La majorité des athlètes disent que la métaphore était la meilleure façon pour eux de décrire leurs sentiments. Selon les données de leur recherche, les athlètes emploient les métaphores pour décrire leurs pensées, leurs émotions, leurs sensations physiques, leurs comportements et leurs meilleures et pires performances. Leur étude démontre que les émotions et les métaphores des athlètes changent avant, durant et après la compétition (voir Tableau 5). Mais la perception, à long terme, de leurs meilleures et pires performances demeure stable:

...a follow up 5 months later revealed that athletes perceptions of best and worst performance situations **remained stable over time** and therefore **symbolic images** of performance states in these most memorable situations **remained unchanged**. (Ruiz et Hanin, 2004 : 270; emphase ajoutée par nous)

**Tableau 5 : Les métaphores changent au cours de la compétition (construit à partir de Ruiz et Hanin, 2004)**

Performance	Métaphores « avant »	Métaphores « durant »	Métaphores « après »
<b>Meilleure</b>	« se sentait comme un tigre » (fort, déterminé, bonne volonté)	« se sentait comme un rayon » (très rapide)	« se sentait comme un papa pour la première fois » (heureux)
<b>Pire</b>	« se sentait fatigué comme un chien »	« se sentait comme du plomb » (ne pouvait pas bouger)	« se sentait soulagé comme une rivière qui se fait remplir après un temps de sécheresse »

Les images symboliques employées par les athlètes dévoilent leur tendance à l'action et, en conséquence, leur meilleure et pire performance. Dans les meilleures performances, l'état des athlètes est caractérisé par des tendances élevées à l'action [par exemple : "a matador before the killing" ; "a fish in the water" (réf : p. 265)]. Dans les pires performances, l'état des athlètes est caractérisé par des tendances basses à l'action [par exemple : "a stone" ; "a mouse climbing walls" (réf : p. 265)]. La force, le pouvoir, le contrôle et la résilience sont des caractéristiques retrouvées dans les métaphores qui suscitent les meilleures performances [par exemple : "a steam roller" (réf : p. 265)]. La faiblesse et le manque de contrôle, de compétences ou de résilience sont les caractéristiques retrouvées dans les métaphores qui suscitent les pires performances [par exemple : "David against Goliath" (réf : p. 265)]. Les images négatives [par exemple : "a melted ice cream" (réf : p.266)] d'un athlète avant une performance étaient accompagnées de sentiments négatifs (anxieux, soucieux, nerveux). Les descriptions métaphoriques peuvent donc être utiles dans la représentation que se font les individus de leurs expériences. De plus, elles permettent aussi de comprendre les performances associées aux métaphores.

Selon le constat de plusieurs chercheurs dont Isabella, 1990 ; Dunford et Palmer, 1996 et Fairhurst, 1996, les gestionnaires influencent la réalité organisationnelle et le sens que se font les participants du changement. De façon consciente ou inconsciente, ils offrent un « cadre » et le solidifient à travers le langage : "*reality is a social construct, and langage is its primary vehicle*" (Fairhurst, 1996 : 19) ; "*managerial langage is critical [and] both reflects and determines how people think about the managing process*" (Dunford et Palmer, 1996 : 96). En conséquence, les gestionnaires ont un rôle principal dans la façon dont les événements organisationnels sont compris et interprétés par les membres de leur équipe. Nous convenons que l'interprétation que se font les gestionnaires du changement peut être une source importante d'information pour comprendre la construction de la réussite d'un changement organisationnel : "Because leaders have the formal authority to prescribe interpretations, their viewpoints and how they shift during change can be highly significant and instrumental" (Isabella, 1996 : 10). Comme Krimayer (1993), nous concevons qu'en écoutant le langage métaphorique employé par les gestionnaires intermédiaires, nous aurons une meilleure compréhension des métaphores qui structurent la façon dont les événements du changement ont été « cadrés » et perçus : "Meaning is presented to others in communication, in the sense that, for instance, a metaphor is not simply a representation of its originator's thought, but is also a tool to be taken in hand by the listener and used to fashion new meaning. Metaphoric invention thus occurs in the acts of speaking and listening" (p. 185).

Selon Isabella (1990), un mouvement grandissant se fait sentir dans l'étude et l'analyse de la cognition en organisation. Cette situation amène à prêter une attention particulière au processus interprétatif associé aux phénomènes organisationnels. Beaucoup d'études ont élaboré sur les comportements observables des individus associés au changement, mais très peu d'études ont tenté d'identifier et de comprendre l'interprétation des gestionnaires associés aux changements. Or, nous voulons étudier l'interprétation que se font les gestionnaires intermédiaires des différentes étapes du changement. Selon Isabella (1990), la force des études interprétatives se situe dans la communication et le partage des perspectives des membres d'un événement particulier :

Strength of interpretive stream of research has been the articulation of organisation members' collective viewpoints on particular organizational occurrences ... recently, a few studies have examined interpretations over time, identifying not structural properties but **similarities in points of view ... or construed realities ...** that guide the attribution of meaning and significance to specific organizational events. In this stream of research, **interpretation is defined not as imposing structure but as translating events and developing frameworks for understanding.** (Isabella, 1990 : 9; emphase ajoutée par nous)

Les études interprétatives présupposent que les individus créent leur réalité (Berger et Luckman, 1966 cité dans Isabella, 1990 : 9). Or, les cadres de références partagés par les individus d'une collectivité sont créés à travers les échanges sociaux et sont négociés dans le

temps. Ainsi, un consensus s'établit et représentant alors la logique dominante et la réalité du groupe. Comme les gestionnaires représentent une collectivité, ils ont dès lors une grande influence sur la façon dont un changement organisationnel sera perçu et véhiculé par leurs employés (Isabella, 1990 : 9).

### C. Sommaire

Ce chapitre nous a permis de faire, dans un premier temps, plusieurs constats à partir des hypothèses et des notions présentées par Pennebaker (1997) et Cyrulnik (1999) au sujet du rôle que joue la communication dans la prise de conscience et la transformation des émotions négatives. Nous avons souligné l'importance de la communication verbale et écrite dans l'expression des sentiments pour diminuer la maladie et augmenter les capacités intellectuelles des individus. De plus, il a été convenu que les personnes qui bénéficient le plus souvent de l'expression narrative sont ceux et celles qui ont la capacité de construire des histoires cohérentes et imbues de sens car les histoires coordonnent et structurent de façon logique la séquence de nos images et des événements. Une fois organisées sous une histoire, ces images et ces événements deviennent plus simples à comprendre. Selon Logowski et Brownlee (2001) et Krimayer (1993), les histoires sont construites à partir de métaphores. Ainsi les métaphores constituent un moyen de communication qui peut mener à la prise de conscience des émotions et de soi car elles nous permettent de symboliser nos expériences. Les récits peuvent alors mener à un changement de perspective et par le fait même transformer l'affect et aider à la résolution de problèmes.

Dans un deuxième temps, nous avons défini la métaphore et avons dit que celle-ci est employée dans le langage de tous les jours pour exprimer des concepts abstraits tels que l'émotion. Nous avons vu par la suite que la métaphore sert non seulement à exprimer une expérience, un événement ou l'état émotionnel d'un individu mais qu'elle influence aussi la construction de la réalité sociale et organisationnelle. C'est pourquoi les métaphores, les histoires et les analogies sont de bons moyens pour influencer le changement de manière positive. Mais pour influencer le changement positivement, il semble nécessaire de comprendre d'abord comment les acteurs interprètent et perçoivent le changement. Selon Palmer et Lundberg (1995), la métaphore est importante à étudier puisqu'elle nous permet de partager la compréhension qu'ont les individus de leur expérience en organisation. De plus, elle nous aide à mieux saisir les différentes images organisationnelles qui influencent le comportement des employés et la possibilité de déterminer l'aisance ou les difficultés qui



seront rencontrés par les tentatives de changement. L'interprétation métaphorique des individus permet donc de comprendre la réalité organisationnelle actuelle et sert de guide pour prévoir les réactions et les actions futures des employés.

Dans un troisième temps, nous nous sommes appuyés sur les recherches menées par Isabella (1990) qui disent que les représentations que se font les gestionnaires d'un changement évoluent dans le temps. C'est pour cette raison que nous croyons que le langage métaphorique qu'ils emploient pour exprimer leurs émotions et leur expérience du changement évoluent également. Selon Isabella, les interprétations d'une situation vécue sont souvent formulées après et non pendant un événement : "Because, therefore, interpretations tend to be formulated after, not during, events, interpretive research is often built upon events that have already transpired and around which a collective viewpoint has had time to emerge" (Isabella, 1990 : 10). Or, pour étudier l'interprétation des gestionnaires d'un changement dans le temps, nous avons choisi le cas d'un changement radical, soit une acquisition, qui est survenu dans un passé très proche, et qui s'est échelonné sur une période d'environ deux ans. Dans le prochain chapitre nous décrirons la méthodologie choisie pour faire cette analyse.

## Chapitre 3 : La méthodologie

Pour répondre à nos questions de recherche (*comment les gestionnaires métaphorisent-ils leurs émotions lorsqu'ils parlent du changement qu'ils ont vécu dans un contexte de changement radical ? Leurs métaphores ont-elles changé au cours du changement ? Quels sont, selon eux, les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution de leurs métaphores au cours du processus de changement ?*) nous expliquerons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi la méthode d'analyse de cas et nous élaborerons ensuite sur les avantages et les limites de cette technique de recherche. Nous expliquerons ensuite comment les données ont été recueillies. Nous présenterons ensuite notre terrain de recherche et les raisons qui ont motivé ce choix. En dernier lieu, nous présenterons le modèle que nous avons développé pour l'analyse des données recueillies.

### A. Le choix d'une approche : l'analyse de cas

Après avoir construit le cadre théorique et la problématique générale, nous étions confrontés à un choix important: poursuivre la recherche dans l'arène de la réflexion théorique nourrie par les écrits scientifiques sur le sujet, ou opter pour l'analyse d'une expérience empirique dans le but d'éprouver, de confirmer, d'infirmer ou même de développer, totalement ou partiellement, notre propos théorique. Nous avons opté pour la seconde possibilité, sous la forme d'une étude de cas, dans le but de confronter et d'enrichir les dimensions soulevées dans les écrits sur le sujet de la gestion des émotions dans des contextes de changement.

Pour répondre aux questions soulevées dans notre problématique de recherche, nous avons choisi d'entreprendre une *étude interprétative* d'un cas de changement radical vécu par les gestionnaires intermédiaires dans un *cadre constructiviste*. La perspective constructiviste permet de décrire et de comprendre la façon dont la réalité sociale et organisationnelle est construite à travers les réactions des individus par rapport à un événement qui surgit dans leur histoire : "there is a view that descriptions and accounts construct the world, or at least versions of the world " (Kidd, 2002 : 445). Selon Kidd, ce paradigme s'oriente vers la psychologie individuelle et suppose qu'il y a autant de réalités que d'individus. Une méthode inductive d'analyse est

préférable en ce cas car l'objectif de notre recherche consiste à comprendre la façon dont les gestionnaires ont vécu le changement, à travers leur langage métaphorique, et non d'expliquer des relations causales, de tester des hypothèses et de prédire les résultats de manipulations expérimentales. Le paradigme constructiviste est à notre avis mieux adapté à l'étude des émotions car nous concevons celles-ci comme des constructions en elles-mêmes. La perspective constructiviste permet de mieux comprendre les expériences émotionnelles uniques des individus, leurs rôles dans les communications interpersonnelles, et l'interprétation de leurs comportements émotionnels (Cameron et Low, 1999 et Kidd, 2002). Conséquemment, cette méthode permet de décrire et d'interpréter le processus de changement tel que les gestionnaires intermédiaires l'ont vécu et perçu à travers leur langage métaphorique. Il s'agit d'une approche qualitative, emic et inductive. Le choix de cette approche vise donc à approfondir les connaissances actuelles en matière de communication et de changement organisationnel, d'apporter une réflexion sur les théories existantes et de parvenir à une explication conceptuelle *transférable* et non de faire une généralisation.

## **B. La collecte de données**

Nous avons choisi la méthode d'entrevue pour la collecte de données ainsi que l'étude de documents (journaux internes, journaux externes, portail des employés, etc.) pour décrire le cas avec précision. La méthode de l'entrevue semi dirigée est l'outil privilégié qui a servi à recueillir les perceptions des gestionnaires et leur version du changement dans le temps. Nous avons décidé de poser des questions ouvertes afin de laisser aux sujets toute liberté d'exprimer, dans leurs propres termes, leur ressenti et leurs pensées. L'entrevue semi dirigée a permis d'ajuster les questions d'entrevue au contexte particulier des sujets. À notre avis, nous ne pouvons pas recueillir cette profondeur à l'aide de questionnaires comportant des questions fermées ou des choix multiples. C'est pour cette raison que nous avons misé sur une approche qualitative (la méthode d'entrevue) plutôt que l'approche quantitative (les questionnaires) pour la collecte de données.

Puisque l'étude de l'émotion des sujets est délicate, cette méthode nécessitait un climat de confiance. Au cours des entrevues, nous avons tenté d'utiliser certaines compétences essentielles, telles que l'écoute, l'empathie et la sensibilité afin d'établir le climat souhaité. De

plus, la capacité de diriger les sujets de façon à leur faire revivre certaines expériences pour qu'ils puissent exprimer et dévoiler leurs émotions du passé s'est révélée une stratégie importante de notre approche. D'ailleurs, lors de la rencontre, le contact en face à face avec les sujets a donné la possibilité d'accorder une attention particulière au langage corporel pour tirer davantage d'informations (métaphores, émotions, etc.).

La collecte de données s'est déroulée en deux étapes. D'abord, notre présence en tant qu'employé sur le terrain tout au long du processus de changement nous a permis de recueillir beaucoup de données, telles que les journaux internes, l'impression des mémos et des activités importantes sur le portail, les conversations informelles avec certains dirigeants de l'entreprise et les rapports annuels. De plus, nous avons eu l'occasion au cours de cette période d'interviewer quatre gestionnaires intermédiaires pour les travaux relativement à deux cours de communication qui nous ont servi d'entrevues exploratoires seulement. Ces entrevues n'ont pas été incluses dans les chapitres de description et d'analyse de données de ce mémoire. La deuxième étape de collecte de données s'est réalisée un an après la fin du changement. Au cours de cette période, un entretien a été effectué avec une conseillère en ressources humaines afin de reprendre les événements qui s'étaient passés depuis notre départ. Un total de dix-huit entretiens individuels a été effectué avec dix gestionnaires intermédiaires de la société acquéreuse et huit gestionnaires intermédiaires de la société acquise<sup>25</sup>. Cette répartition nous a donné la possibilité de comparer la façon dont les gestionnaires provenant des deux entreprises se représentent le changement. En ce qui a trait aux choix des participants pour les entrevues, nous avons établi les critères de sélection suivants : les gestionnaires devaient avoir vécu le changement du début à la fin et ils devaient aussi avoir des employés sous leur responsabilité.<sup>26</sup>

Nous avons suivi le même protocole pour chaque entrevue et avons développé une grille d'entrevue en fonction des objectifs de notre étude. Cette mesure vise principalement à ce que les participants racontent leur histoire du changement pour faire ressortir leur vécu et les sentiments qu'ils ont éprouvés durant le déroulement du changement. Nous avons développé la grille d'entrevue<sup>27</sup> à partir des concepts théoriques et pratiques et des questions d'entrevues présentées

---

<sup>25</sup> Un total de trois hommes (deux hommes provenant de *Société acquéreuse* et un homme provenant de *Société acquise*) et quinze femmes ont été interviewés. De cet échantillon, seulement deux gestionnaires avaient déjà été interviewés au cours du processus de changement.

<sup>26</sup> Seul un participant (P8) n'a pas été présent au cours de toutes les étapes du changement.

<sup>27</sup> Voir Annexe G : Grille d'entrevue

dans les textes d'Isabella, 1990 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Grant et Oswick, 1996 ; Cameron et Low, 1999 et Ruiz et Hanin, 2004. La stratégie adoptée pour développer la logique des questions d'entrevues repose sur la perspective d'Isabella (1990 : 11) "... events are critical when participants themselves perceive them as such. Because these events make a difference in people's thought and action, they are "key events" in the eyes of organizational participants". Nous avons alors demandé aux participants de narrer leur expérience selon les étapes du changement<sup>28</sup> qui les ont le plus marquées (positivement ou négativement) en ordre d'importance chronologique et d'expliquer le pourquoi. De plus, afin de mieux comprendre les émotions que les gestionnaires ont vécues au cours du changement, nous nous sommes basé sur le langage métaphorique qu'ils ont exprimé pour décrire leur expérience du changement. Car selon les études de Lakoff et Johnson (1980) et Kövecses (2003) il existe de nombreuses métaphores conceptuelles dans le langage qui décrivent et expriment l'émotion. Pour ces raisons, nous avons provoqué et encouragé la métaphore au début de l'entretien en demandant aux sujets de compléter les phrases suivantes : Quelle est la première image qui vous vient à l'esprit lorsque je prononce les mots « changement organisationnel » ? Si je vous dis : « Le changement c'est comme \_\_\_\_\_ », avec quoi finiriez-vous la phrase ? Cette méthodologie incite les sujets à utiliser des métaphores. Dans la deuxième partie de l'entrevue, nous n'avons pas tenté de provoquer les métaphores. Elles sont plutôt survenues naturellement au gré du discours des participants. Nous convenons que les participants ont employé spontanément des métaphores dans leur langage.

### C. Le terrain choisi

Pour étudier le vécu des gestionnaires dans le temps dans un contexte de changement dans sa totalité, il était important de choisir un terrain où les principales étapes de changement organisationnel, soit de dé cristallisation, déplacement et recristallisation décrites par Lewin

---

<sup>28</sup> Il est important de souligner que les noms que nous avons employés dans notre grille d'entrevue pour décrire les étapes du changement sont ceux qui étaient donnés par l'entreprise elle-même [(annonce, transition, intégration (fusion, harmonisation, conversion)]. La reprise de ces noms par le chercheur facilitait le rappel des événements par les répondants. Il faut souligner que le chercheur connaissait le terrain pour y avoir travaillé en tant qu'employé ce qui lui a permis de connaître le langage, les noms utilisés et d'avoir ainsi un contact plus facile avec les répondants. Nous avons également mentionnés ces noms entre parenthèses dans le Chapitre 4 de la description de cas suite aux termes génériques de dé cristallisation, déplacement, et recristallisation employés couramment dans la littérature du changement.

(1947), avaient été effectuées. Nous avons choisi comme terrain de recherche un cas d'acquisition de deux grandes entreprises. L'annonce de ce changement aux employés s'est faite il y a plus de trois ans. Cette déclaration a été suivie, quelques mois plus tard par le processus de transition et a fait entrer les deux entreprises dans une phase d'intégration. Cette période a été caractérisée par une transformation complète de plusieurs services, des processus et des politiques internes, des systèmes informatiques, des valeurs et de la culture de la nouvelle entreprise. Un tel contexte organisationnel engendre inévitablement de fortes émotions et constitue un terrain idéal pour étudier comment les gestionnaires, provenant des deux entreprises, se représentent et vivent le changement.

Ce terrain avait été choisi depuis plus de trois ans déjà grâce à notre présence en tant qu'employée. Mais la demande formelle d'accéder au terrain a seulement été négociée en septembre 2004 et a finalement été acceptée en janvier 2005 par les dirigeants de l'entreprise au Québec. Nous nous sommes alors mis d'accord sur le contenu d'un contrat de confidentialité<sup>29</sup> et avons reçu l'accord pour accéder au terrain. Les dix-huit entrevues ont été complétées au cours des mois de mars et avril 2005. Quant à la documentation, nous avons eu accès à tout ce qui pouvait nous être utile. Par exemple, les rapports annuels nous ont été transmis par le service de communications et relations publiques ; nous avons pu lire les informations et les communications tirées du portail interne de l'organisation ; enfin, toute documentation qui nous intéressait, nous a été transmise sur simple demande. Les documents importants relativement à l'organisation interne et externe qui ont été mis à notre disposition nous ont permis d'obtenir beaucoup d'information à trier et à utiliser.

## **D. Analyse des métaphores**

### **1. Identification, différenciation et types de métaphores**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'analyse des métaphores (Tsoukas, 1991 ; Cleary et Packard, 1992 ; Palmer et Lundberg, 1995 ; Cameron et Low, 1999 ; Ruiz et Hanin, 2004 et Semino, Heywood et Short, 2004). Ils proposent des pistes quant à la façon de les identifier et de

---

<sup>29</sup> Dû à l'entente que nous avons signée avec les représentants de la société acquéreuse, l'anonymat du nom des deux entreprises impliquées dans la transaction, du type d'industrie dans lequel ces entreprises font affaire et des personnes interviewées seront respectés. En conséquence, aucun nom ou titre ne sera divulgué.

les analyser. Selon Cameron et Low (1999) les chercheurs s'entendent sur une définition générale de la métaphore telle que donnée par Burke (1945) : "Metaphor is a device for seeing something in terms of something else". Par contre, il existe beaucoup de désaccords lorsqu'il s'agit de s'entendre sur un cadre théorique spécifique quant à la manière d'analyser les métaphores. Certains semblent s'entendre sur la première étape d'analyse qui consiste à identifier et différencier les métaphores des autres figures de discours telles que les métonymies, les analogies, les similis ou les paraboles (voir tableau 4). Tsoukas (1991) parle aussi de l'importance de distinguer le langage métaphorique du langage littéral. Selon lui, le langage métaphorique est employé pour décrire les concepts abstraits qui sont difficiles à exprimer (par exemple les émotions). Le langage littéral, quant à lui, décrit le mécanisme des expériences observables en termes précis et scientifiques. Voici un exemple des deux types de langage tirés du texte de Tsoukas (1991) :

Imagine a child who cannot describe to his mother that his foot is asleep. He has no way of relaying this strange sensation; he doesn't know what is happening to his foot. In frustration he says to his mother: **"It feels like there are stars hitting my foot"**. Having no available literal terms, the child associates a new unfamiliar experience with one he understands. He has a sparkling, glittering, tingling sensation that seems to impact his foot from somewhat outside his body. At the age of four he is unable to say, **"Mother, there is a certain numbness in my foot which is a result of an inadequate supply of blood flow which I inadvertently seemed to have circumvented.** (Sirvastva and Barrett, 1988 : 36, cité dans Tsoukas, 1991 : 572; emphase ajoutée par nous)

Tableau 6 : Savoir différencier et reconnaître la métaphore dans le langage des personnes (tableau construit à partir de différents auteurs)

Métaphore	Métonymie	Analogie	Simili	Parabole
<p><b>Lakoff et Johnson (1980)</b> "a way of conceiving of one thing in terms of another and its primary function is <u>understanding</u>"</p> <p><b>Tsoukas (1991)</b> "Metaphors involve the transfer of information from a relatively familiar domain (variously referred to as source or base domain, or vehicle) to a new and relatively unknown domain (usually referred to as target domain or topic)"</p> <p><b>Cameron et Low (1999)</b> "In metaphor there are two conceptual domains, and one is <b>understood in terms of another</b>, usually very different, knowledge domain.</p> <p><b>Kövecses (2003)</b> "Metaphorical expressions are <b>manifestations of conceptual metaphors</b> ... Conceptual metaphors bring two distant domains (or concepts) into correspondence with each other. One of the domains is more physical or concrete than the other. The correspondence is established for the purpose of understanding the more abstract in terms of the more concrete"</p>	<p><b>Lakoff et Johnson (1980)</b> "it allows us to use one entity to stand for another and its primary function is to refer which in turn also brings <u>understanding</u>". Par exemple : [We need a couple of <i>strong bodies</i> for our team (strong bodies = strong people) There are a lot of <i>good heads</i> in the university (good heads = intelligent people); voir référence p. 32]</p> <p><b>Kövecses (2003)</b> "involve a <b>single domain</b> or concept. The purpose ... is to provide mental access to a domain <b>through a part of the same domain</b> or to a part of a domain through another part in the same domain."</p> <p><b>Exemples:</b> "One element of the domain of anger is to be upset ... conceptual metonymy PHYSICAL AGITATION STANDS FOR ANGER Fear is an assumed drop in body temperature ... conceptual metonymy BODY TEMPERATURE STANDS FOR FEAR [voir référence p. 4-5]</p> <p><b>Cameron et Low (1999)</b> "Metonymy involves <b>only one conceptual domain</b>, in that the mapping or connection between two things is within the same domain ... distinguishing the two kinds of figurative tropes</p> <p>Exemple: "... The boxer is like a creampuff (metaphor) ... the third baseman is like a glove (metonymy) [référence: p. 36]</p>	<p><b>Tsoukas (1991)</b> "An analogy "operationalizes" a metaphor or a simile by <b>focusing on relationships</b> between items (...) [ex: "A woman without a man is like a fish without a bicycle] ... The defining characteristic of analogical reasoning is the transfer of an explanatory structure from the source domain (...) [ex: "A puppy is to a dog as a kitten is to a cat"] (p. 570).</p>	<p><b>Tsoukas (1991)</b> C'est la comparaison d'une chose à une autre : "an organization is <b>like</b> an organism" (p. 569)</p> <p>"Unlike metaphors, similes involve <b>explicit comparisons</b> and assert directly the similarities between the compared items" (p. 569)</p> <p>Selon Tsoukas, les similes peuvent être convertis en métaphores. D'un point de vue <b>cognitif</b>, il n'y a pas de <b>différence entre une métaphore et un simili</b>.</p> <p><b>Ruiz et Hanin (2004)</b> "... a figure of speech that expresses the <b>resemblance</b> of one thing to another of a different category, usually introduced by <b>as or like</b>" (p.260)</p> <p>Dans l'étude de Ruiz et Hanin le terme « métaphore » signifie le simili et la métaphore.</p>	<p><b>Turner (1996)</b> Nous construisons d'abord une histoire pour ensuite la projeter sur une autre. Cette projection est définie comme étant une parabole :</p> <p>"Story is a basic principle of our mind. Most of our experience, our knowledge, and our thinking is organized as stories. The mental scope of story is magnified by <b>projection</b> – one story makes us make sense of another. The projection of one story onto another is <b>parable</b>, a basic cognitive principle that shows up everywhere, from simple actions ... to complex literary creations" (préface)</p>



D'autres auteurs différencient les catégories ou types de métaphores que l'on retrouve dans le langage. Par exemple, Lakoff et Johnson (1980) pensent que notre système conceptuel est construit de métaphores. Ils proposent trois grandes catégories de métaphores qui façonnent notre système conceptuel: 1) Les **métaphores structurelles** qui sont métaphoriquement élaborées à partir d'un autre concept. Un concept peut être structuré au moyen de plusieurs métaphores car beaucoup de concepts, tels que les émotions, les idées, le temps, etc., sont abstraits et ne sont pas clairement définis dans notre expérience. En effet, nous devons les saisir au moyen d'autres concepts tels que les objets, que nous comprenons en des termes plus clairs (par exemple, le concept : « le temps c'est de l'argent » est retrouvé dans des phrases comme « tu gaspilles mon temps »); 2) Les **métaphores spatiales** donnent à un concept son orientation (haut, bas, devant, derrière, dessus, dessous, profond, peu profond, central, périphérique). Les orientations spatiales découlent du corps et de l'environnement physique [ex : le bonheur est en haut: « je me sens au sommet de ma forme aujourd'hui » ; la maladie et la mort sont en bas : « Il est tombé malade » (réf : p. 24)]; 3) Les **métaphores ontologiques** permettent de choisir des parties de notre expérience et de les traiter comme des entités ou des substances [ex : l'inflation est une entité qui permet de nous référer à l'expérience : « L'inflation est en train de faire baisser notre niveau de vie » (réf : p. 36)].

Dans la même ligne de pensée, Kövecses (2003) se base sur les principes de Lakoff et Johnson (1980) pour expliquer l'impact de notre pensée conceptuelle (métaphores) pour exprimer et comprendre l'émotion dans le langage. Selon l'auteur, beaucoup de métaphores conceptuelles utilisées dans le langage expriment les émotions. Il associe les métaphores conceptuelles aux émotions de colère, de peur, de joie, de tristesse, d'amour, de désire, d'amour-propre, de honte, et de surprise. Par exemple la colère peut être exprimée et perçue comme un liquide bouillant dans un contenant ["LA COLÈRE EST UN LIQUIDE BOUILLANT DANS UN CONTENANT : "she is boiling with anger" ] ou la peur peut être comparée à la maladie ["LA PEUR EST LA MALADIE : "Jill was sick with fright" ] (p. 21 )<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Voir Annexe D : Les émotions un langage métaphorique (tableau construit à partir de Kövecses, 2003).

Tsoukas (1991), quant à lui, décrit trois différents types de métaphores<sup>31</sup> : 1) les **métaphores vivantes** sont utilisées comme substituts pour remplacer le langage littéral, par exemple « les festivités sont au *cœur* de Montréal » ; 2) les **métaphores mortes** sont celles que nous employons couramment en termes littéraux sans que nous nous en rendions compte : "The concepts of strategy (from strategos, meaning "general" in Greek) and organization (from organon, meaning "tool" in Greek) are examples of dead metaphors that are widely used in management" (p. 568) ; et 3) les **métaphores inconscientes** sont quasi littérales et sont celles qui nous restreignent à percevoir le monde d'une façon différente. Par exemple, nous concevons la « structure organisationnelle » de façon pyramidale, alors que certains auteurs la voient de façon circulaire (Peters, 1987, cité par Tsoukas, 1991 : 569). Cameron et Low (1999) parlent des métaphores implicites et explicites. Les **métaphores implicites** peuvent seulement être comprises si on connaît le contexte dans lequel la métaphore est employée. Par exemple : "I walked to the place where the bird of prey hung ready over the crowd" [ voir Cameron et Low, 1999 : 83-84 ]. Dans le contexte, "the bird of prey" est une « hélicoptère ». Quiconque fait partie du contexte comprend ce que signifie "bird of prey", mais quelqu'un qui n'a pas fait partie du contexte ne peut avoir les connaissances nécessaires pour en déduire le sens exact. Les **métaphores explicites** quant à elles sont structurées de façon à ce que la référence littérale soit exprimée dans la même phrase. Par exemple : "The helicopter is a bird of prey" [Cameron et Low, 1999 : 83-84].

---

<sup>31</sup> Les trois types de métaphores ont été traduits de l'anglais : « live metaphors, dead metaphors, dormant metaphors ».

**Tableau 7 : Les différentes catégories ou types de métaphores (tableau construit à partir de Lakoff et Johnson, 1980 ; Tsoukas, 1991 et Cameron et Low, 1999)**

Auteurs	Catégories ou types de métaphores
Lakoff et Johnson (1980)	<p><b>1. Métaphores structurelles</b> Sont élaborées à partir d'un autre concept. Un concept peut être structuré au moyen de plusieurs métaphores car beaucoup de concepts, tels que les émotions, les idées, le temps, etc., sont abstraits et ne sont pas clairement définis dans notre expérience. Conséquemment, nous devons les saisir au moyen d'autres concepts, tels que les orientations spatiales ou les objets, que nous comprenons en des termes plus clairs (par exemple, le concept : « le temps c'est de l'argent » est retrouvé dans des phrases comme « tu gaspilles mon temps »).</p> <p><b>2. Métaphores spatiales</b> Donnent à un concept son orientation spatiale (haut, bas, devant, derrière, dessous, profond, peu profond, central, périphérique). Les orientations spatiales découlent du corps et de l'environnement physique [ex : le bonheur est en haut: « je me sens au sommet de ma forme aujourd'hui » ; la maladie et la mort sont en bas : « Il est tombé malade » (réf. : p. 24)].</p> <p><b>3. Métaphores ontologiques</b> Permettent de choisir des parties de notre expérience et de les traiter comme des entités ou des substances [ex : l'inflation est une entité qui permet de nous référer à l'expérience : « L'inflation est en train de faire baisser notre niveau de vie » (réf. : p. 36)].</p>
Tsoukas (1991)	<p><b>1. Métaphores vivantes</b> Elles sont utilisées comme substituts pour remplacer le langage littéral, par exemple « les festivités sont au <i>cazur</i> de Montréal ».</p> <p><b>2. Métaphores mortes</b> Elles sont utilisés couramment en termes littéraux sans que nous nous en rendions compte: "The concepts of strategy (from strategos, meaning "general" in Greek) and organization (from organon, meaning "tool" in Greek) are examples of dead metaphors that are widely used in management" (p. 568)</p> <p><b>3. Métaphores inconscientes</b> Elles sont quasi littérales et sont celles qui nous restreignent à percevoir le monde d'une autre façon. Par exemple, nous concevons la « structure organisationnelle » de façon pyramidale, mais selon certains auteurs, elle devrait être vue de façon circulaire.</p>
Cameron et Low, 1999)	<p><b>1. Métaphores implicites</b> On peut seulement comprendre la signification des métaphores implicites si on connaît le contexte. Par exemple : "I walked to the place where the bird of prey hung ready over the crowd". [voir Cameron et Low, 1999 : 83-84]</p> <p><b>2. Métaphores explicites</b> La référence littérale est exprimée dans la même clause. Par exemple: "The helicopter is a bird of prey" [voir Cameron et Low, 1999 : 83-84]</p>

## 2. Les modèles d'analyse de la métaphore

On retrouve dans la littérature différentes approches pour analyser la métaphore dans le langage. Dans "Researching and Applying Metaphor", Cameron et Low (1999) proposent trois niveaux d'analyse dans le langage (voir tableau 8). Selon Cameron et Low, le chercheur doit préciser si l'opérationnalisation de la métaphore est faite au premier niveau (niveau théorique) au deuxième niveau (niveau de traitement) ou au troisième niveau (niveau neuronal). D'autre part, il est nécessaire de décider si la métaphore est considérée comme un phénomène qui provient du langage et/ou de la pensée et de considérer les implications d'une telle décision. Savoir reconnaître les composantes « Sujet » et « Véhicule »<sup>20</sup> de la métaphore est, selon Cameron et Low, un outil qui aide à l'analyse des métaphores dans le discours. Ces concepts sont décrits de la façon suivante: "In labelling the components of a metaphor, the first *something* is often labelled the 'Topic', and the 'Vehicle' is the label given to the *something else*" (Cameron dans Cameron et Low, 1999 : 13). Si l'on regarde, par exemple, les composantes de la métaphore « le changement c'est comme une tornade », le *Sujet* est le changement et le *Véhicule* (l'image employée pour comparer le *Sujet*) est la tornade. Un autre exemple, tiré de Cameron et Low (1999), de l'analyse conceptuelle des composantes *Sujet* et *Véhicule* de la métaphore ressemble à ceci :

**Dans la phrase:** «Ce papier pense »

Ainsi, « ce papier » est comparé à une personne, car seule les personnes peuvent penser

**(Analyse conceptuelle) Sujet :** papier

**(Analyse conceptuelle) Véhicule :** une personne

*(exemple tiré de Cameron et Low, 1999 : 14)*

<sup>20</sup> Traduit à partir des termes « Topic » et « Vehicle » tels qu'employés dans Cameron et Low (1999).

**Tableau 8: Les niveaux d'analyse de la métaphore (tableau construit à partir de Cameron et Low, 1999)**

<b>Niveau 1 : Le niveau théorique</b>	<b>Niveau 2 : Le niveau de traitement</b>	<b>Niveau 3 : Le niveau neuronal</b>
<i>Préoccupations</i>	<i>Préoccupations</i>	<i>Préoccupations</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier la métaphore ;</li> <li>• Catégoriser la métaphore par type ;</li> <li>• Identifier les objectifs et la logique de la production, de l'interprétation, et de l'attention aux métaphores dans le discours comme des traitements de tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activation des concepts construits à travers l'interaction entre les individus et leur environnement socioculturel dans le traitement du langage métaphorique dans le discours ;</li> <li>• Comment l'interprétation d'une métaphore est atteinte, comment une métaphore vient à être utilisée ;</li> <li>• La structuration des domaines conceptuels à travers la métaphore, le changement conceptuel à travers la rencontre de d'autres métaphores.</li> </ul>	<p>Les activités neuronales entraînent le traitement des métaphores aux niveaux 1 et 2.</p>

Dans leur étude portant sur l'analyse des métaphores que l'on retrouve dans le discours de patients atteints de cancer, Semino, Heywood et Short (2000) présentent le modèle cognitif<sup>21</sup> à cinq étapes de Steen (1999) pour identifier et analyser les métaphores conceptuelles des participants. Ce modèle propose d'analyser l'aspect conceptuel de la métaphore plutôt que son aspect linguistique et littéral. Or, la première étape consiste à identifier les expressions linguistiques utilisées de façon métaphorique dans le discours ; la deuxième étape sert à identifier la relation entre la métaphore et son sujet c'est-à-dire l'idée derrière la métaphore ; la troisième étape consiste à comparer et à identifier les métaphores non littérales ; la quatrième étape vise à identifier les analogies non littérales de la métaphore et la cinquième étape sert à lever un plan pour identifier les métaphores non littérales (p. 1274-1276). Si l'on prend par exemple une citation présentée par les auteurs en se servant du modèle de Steen, nous avons une analyse qui ressemble à la suivante :

<sup>21</sup> L'approche cognitive met l'emphase sur l'analyse de la métaphore au niveau conceptuel plutôt qu'au niveau linguistique (voir Semino, Heywood et Short, 2000 : 1273).

**Citation:**

“ So I mentioned this to him last time I went; I said come on that’s nearly double, galloping away ; he said oh no i the way they measured it”

**Analyse:**

Step 1: 'Galloping away' → Metaphorical focus

Step 2: P1 (Gallop-Away Cancer)

Step 3: (Gallop – Away Cancer) →(εF) (εy{SIM[F(Cancer), Gallop-Away (y)]}

Step 4: (Gallop-Away Cancer) →(εF) (εy{SIM[ Develop Fast(Cancer),Gallop-Away (Horse)]}

Step 5:

**Either:**

**FAST DEVELOPMENT OF CANCER IS GALOPPING AWAY**

- Fast Development of Cancer is Galloping Away
- The speed of development of cancer corresponds to the rapid speed of movement of the horse when galloping
- The body corresponds to the ground on which the horse moves

**Or:**

**CANCER IS A HORSE**

- The speed of development of cancer corresponds to the speed of movement of a horse
- The fast development of cancer corresponds to the horse galloping away
- The body corresponds to the ground on which the horse moves

*(Semino, Heywood et Short, 2000, p. 1281)*

Dans cette analyse, on voit que les auteurs ont d’abord identifié la métaphore « galloping away », ensuite, ils ont traduit l’expression linguistique et ont proposé le concept « cancer » qui est l’agent de « gallop - away ». Ensuite, ils ont utilisé la proposition pour finalement bâtir une structure comparative. Dans la quatrième étape, celle de l’interprétation, les auteurs ont utilisé « develop fast » comme homologue à « gallop away ». Pour identifier le véhicule, ils ont inséré « horse » comme étant l’agent par défaut de « galloping away ». À la fin, dans la cinquième étape, ils ont proposé deux façons de convertir les données de la quatrième étape.

D’autres chercheurs, dont Cleary et Packard (1992), proposent un modèle d’analyse à deux étapes : la première décrit l’évaluation de la métaphore et la deuxième propose la planification<sup>22</sup>. Dans la première étape, les chercheurs recueillent les métaphores de l’organisation en observant les symboles, les objets, les ressources et le langage des personnes. Ensuite, ils proposent de catégoriser les métaphores soulevées par thèmes. Les métaphores qui représentent des problématiques organisationnelles flagrantes sont alors compilées et analysées. Puis, les chercheurs déterminent l’influence des métaphores sur le fonctionnement de l’organisation. Finalement, ils présentent les aspects positifs et négatifs

<sup>22</sup> Les deux étapes ont été traduites de l’anglais : la première "Assessment" la deuxième "Planning".

des métaphores au bon fonctionnement de l'organisation. Dans la deuxième étape, les auteurs proposent de développer un plan d'action selon les postulats de la première étape.

De façon similaire, Palmer et Lundberg (1995) ont recueilli les métaphores de leurs sujets par l'entremise d'un sondage et, dans un premier temps, ont regroupé les métaphores par thèmes : "managerial, structure, life cycle, operations, environment relationship, power concern, member orientation" (p. 83). Ils ont ensuite séparé les métaphores à connotations positives des métaphores à connotations négatives pour finalement proposer des hypothèses au sujet de l'impact que peuvent avoir les métaphores négatives sur l'organisation. Grant et Oswick (1996), quant à eux, ont recueilli, à travers des travaux de littérature en gestion, les métaphores employées pour décrire les changements organisationnels. Bien qu'ils ne proposent pas de méthode d'analyse spécifique pour étudier la métaphore, ils ont procédé à une classification des métaphores employées par thématiques : "physical environment, military/violence, body/medical, horticultural, miscellaneous" (pp. 100-105) qui montrent les images évoquées le plus souvent dans les cas de « downsizing ».

### **3. Le modèle d'analyse choisi**

Nous concevons la métaphore comme un phénomène de la pensée et dans notre démarche, nous appliquerons les concepts de Lakoff et Johnson (1980) ainsi que Kövecses (2003). Notre perspective suppose donc que les conversations quotidiennes sont remplies de métaphores et que le système conceptuel de nos répondants est façonné à partir de celles-ci. Une étude portant sur les métaphores conceptuelles produites par les gestionnaires devrait alors révéler leurs perceptions et les émotions qu'ils ont vécues au cours du changement. L'opérationnalisation de la métaphore a été faite à partir des concepts des deux premiers niveaux (voir Tableau 8 : le niveaux d'analyse de la métaphore), présentés par Cameron et Low (1999). Nous nous sommes inspirés du modèle cognitif à cinq étapes de Steen (1999) proposé par Semino, Heywood et Short (2000) qui consiste en une succession de traduction et d'interprétation tout en restant le plus près possible des données (voir exemple ci-haut à la page 55) pour analyser les métaphores dans le discours des gestionnaires. En somme, notre source d'inspiration provient de tous ces auteurs, mais notre démarche n'est pas aussi formalisée que la leur.

## E. La validité des résultats

Quant à la validité des résultats, celle-ci est de deux ordres. Il y a tout d'abord la validité interne qui réfère à la qualité des données. Est-ce que le chercheur étudie bien ce qu'il prétend étudier ? Avons-nous bien identifié toutes les métaphores ? Nous sommes confiants d'avoir une forte validité interne, car nous avons procédé de façon systématique à l'identification des métaphores. Tout d'abord, en nous référant à la littérature et en suivant leurs critères nous avons pointé dans les transcriptions de nos entrevues, qui étaient fort riches, toutes les images qu'elles contenaient. De multiples révisions du texte (jusqu'à connaître le texte par cœur) nous assurent d'avoir pratiquement cerné l'ensemble des métaphores exprimées. Par la suite, dans la classification et l'analyse des métaphores, nous avons confronté nos propositions et avons systématiquement recherché les données déviantes (« outliers »). Finalement, les catégories et les propositions tirées des résultats ont été systématiquement confrontées avec les interprétations d'un autre analyste (le directeur de recherche) qui forçait sans cesse le retour aux données originelles. Cette double lecture servait de contrôle (accord de double évaluation). Toutes ces précautions dans la démarche nous rendent confiants de la validité interne de nos résultats.

La validité externe, c'est-à-dire la généralisabilité de nos résultats à d'autres situations de changement, en l'occurrence à des situations de fusion acquisition, ne nous est pas acquise. Il est certain que le petit nombre de répondants, et le fait qu'il s'agisse d'un cas unique, restreint considérablement la possibilité de quelques prédictions que ce soit dans d'autres contextes. Cette faible validité externe était attendue dès le départ. Car l'objectif était de faire une étude qualitative, émic d'un seul cas dans une perspective longitudinale exploratoire. Le choix de cette approche visait à approfondir les connaissances actuelles en matière de communication et de changement organisationnel. Il s'agissait de faire une réflexion sur les théories existantes quant au langage et au changement. Nous voulions développer des connaissances « actionnables » et transférables et non faire une généralisation. Comme nous le verrons dans la section d'analyse et de conclusion, nos résultats viennent appuyer divers auteurs qui ont étudié le changement en utilisant des méthodes autres que l'analyse métaphorique. Cela démontre que nos résultats se reflètent dans la pratique et qu'ils peuvent fournir un nouvel outil diagnostique pour le changement.



## Chapitre 4 : Description de cas

Dans le présent chapitre, nous présentons le déroulement de l'acquisition de deux grandes compagnies canadiennes. Notre étude de cas couvre une période d'un peu plus de trois ans. Il est important de mentionner que ces deux entreprises avaient leur bureau chef à l'extérieur du Québec et avait des bureaux régionaux à travers le Canada. Ainsi, ce changement a affecté les employés des bureaux régionaux à travers le Canada. Notre étude de cas porte sur le vécu des gestionnaires intermédiaires des différents services et unités d'affaires de l'organisation montréalaise seulement.

En nous inspirant des théories des organisations et du changement, nous décrivons d'abord le profil des deux entreprises et le contexte de l'industrie pour ensuite raconter les principales étapes qui ont mené à l'union des deux entreprises. Les données recueillies permettent de dégager diverses caractéristiques et d'offrir un portrait général du cas sans toutefois entrer dans les détails pour respecter l'anonymat des entreprises concernées.

### A. Le profil des deux entreprises

Chacune des organisations avait auparavant une identité propre. Lors de sa fondation, l'entreprise qui a été acquise était une mutuelle, c'est-à-dire qu'elle appartenait à ses titulaires de contrat, qu'on appelle « membres » ou « mutualistes ». Elle exerçait ses opérations principalement au Canada anglais et sur des marchés cibles aux États-Unis. Depuis une quinzaine d'années elle utilisait une stratégie d'expansion par acquisition. Elle a ensuite procédé à sa démutualisation et s'est transformée en une société par actions. Nous la nommerons *Société acquise* pour des raisons de confidentialité. L'entreprise acquéreuse est une société par actions. Elle a poursuivi une stratégie d'expansion géographique, ouvrant des bureaux à l'échelle mondiale. Elle est aujourd'hui présente dans plusieurs pays sur les cinq continents. Nous la nommerons *Société acquéreuse* pour les mêmes raisons de confidentialité.

## B. Le contexte de l'industrie

Sans nommer l'industrie dans laquelle ces deux grandes entreprises se retrouvent, nous allons vous décrire brièvement le contexte industriel du monde compétitif dans lequel elles sont issues. Au Canada, l'industrie en question est actuellement dans sa phase de maturité. Toutefois, elle est en mutation suite à l'apparition de nouveaux phénomènes à l'échelle nationale et internationale tels que la déréglementation de certains secteurs, les nouvelles technologies de l'information et des communications, la globalisation du marché en question et les changements sociaux et démographiques. Cette présence sur la scène internationale a mené à une globalisation du marché, se traduisant par la création d'alliances stratégiques, de conglomerats et par l'acquisition de plus petites entreprises.

Parmi les métaphores qui s'insinuent dans les conversations quotidiennes ou dans les discours des organisations, celles d'union, d'alliance ou encore de mariage illustrent souvent le phénomène de fusion ou d'acquisition (F/A). Selon Jemison et Sitkin (1986, cités dans Christian Marcoux, 2002) les entreprises impliquées dans des ententes de F/A doivent posséder une complémentarité substantielle tant au niveau stratégique qu'organisationnel. Dans le cas étudié, plusieurs raisons émanant des deux entreprises ont conduit à l'entente d'acquisition. La première est attribuée à l'environnement compétitif et agressif de l'industrie et du marché boursier desquels ces deux entreprises sont toutes deux issues. Dans une ère économique où la globalisation des marchés suscite une rivalité féroce, les entreprises doivent être compétitives pour éviter d'être acquises. Les deux entreprises étaient devenues des sociétés par actions cotées en bourse. Toutes deux en plein essor, elles devenaient des proies alléchantes pour les plus grands joueurs multinationaux. Dans un contexte où la concurrence est de mise, une acquisition amicale était pour elles la solution idéale. D'un point de vue stratégique, l'entente d'acquisition leur permettait de combiner leurs opérations pour devenir une entité de calibre sur le marché canadien dans leur industrie. La seconde raison vient de la complémentarité des deux entreprises. Il semble que les dirigeants aient voulu prendre le meilleur des deux mondes pour rebâtir la nouvelle organisation en misant sur les forces opérationnelles des deux entreprises. Une grande synergie était attendue de cette union.

## C. La description des événements

Nous décrivons les événements qui sont survenus selon les phases du changement décrites par Lewin (1947), soit la phase de dé cristallisation, de déplacement et de recristallisation et la terminologie employée par l'entreprise (que nous avons mise entre parenthèses) pour décrire chacune de ces phases. Par exemple, pour la phase de dé cristallisation les membres de la haute direction ont parlé de transition. Au cours de la phase de déplacement, ils ont parlé d'intégration, qui comprenait la fusion, l'harmonisation et la conversion.

### 1. La phase de dé cristallisation (transition)

L'annonce de la transaction dans les médias débute le processus d'acquisition. Les employés des deux entreprises concernées sont informés de la décision le jour même par les membres de la haute direction. Des sessions d'information sont organisées afin de communiquer aux employés des différents bureaux du Canada les informations au sujet de la transaction. Les communications adressées aux employés mentionnent les motifs de la transaction. On leur promet également une communication ouverte de sorte qu'ils soient bien renseignés tout au long du processus de changement. Deux jours plus tard, une publicité est diffusée dans presque tous les médias écrits du Canada. Cette déclaration entame donc le processus d'acquisition et fait entrer les deux entreprises dans une phase dite de « transition »; une période de six mois au cours de laquelle les organisations poursuivent leurs activités de façon distincte tout en préparant leur union. Afin de mener à bien les délicates opérations de transition, les dirigeants s'organisent. Les membres du Comité de direction et les chefs d'équipes de la transition pour l'Organisation canadienne provenant des deux sociétés concernées sont nommés, ce qui entraîne des situations inattendues pour les membres de *Société acquéreuse* : l'équipe sera dirigée par le président et chef de direction de *Société acquise* et le comité de direction est alors composé de six membres de *Société acquise* et de deux membres de *Société acquéreuse*. Ce changement au niveau de la haute direction crée beaucoup de sentiments de confusion, d'incertitude et de frustrations auprès des membres de *Société acquéreuse* :

D'une part, pour les employés de *Société acquéreuse* ça livrait un drôle de message. Les gens disaient : c'est nous qui acquérons, et c'est *Société acquise* qui fait la gestion... Donc, il y avait une frustration des employés de *Société acquéreuse* de dire « comment se fait-il que ce soit les gens de *Société acquise* qui prennent l'équipe de

direction? ». Ça suscité un questionnement où plusieurs se sont dit « Est-ce que le message que l'on reçoit c'est que nos gestionnaires étaient pas bons ? ». Alors les gens se sont sentis reniés par le président International. Abandonnés. .... l'effet inverse, chez les gens de *Société acquise* c'était de... on voulait se « petter les bretelles » et dire : on vous l'avait dit qu'on était bon, qu'on avait des bons gestionnaires pis regardez, c'est nous qui prenons le contrôle. (extrait de verbatim)

Suite à la nomination des membres de la haute direction, des rencontres sont organisées entre les équipes de transition nouvellement créées pour élaborer les mandats et les plans des travaux initiaux pour tous les services et unités d'affaires. On annonce que les décisions seront bientôt prises quant au processus et aux critères de sélection des dirigeants. Le processus de sélection s'effectue par degré de responsabilité et ce, en quatre phases, soit les annonces relatives à la sélection des dirigeants du premier, deuxième et troisième échelons et la sélection des employés du quatrième échelon. Le premier niveau de sélection porte sur les personnes qui relèvent directement des chefs de la direction, le second niveau sur les subordonnés de ces derniers et ainsi de suite. C'est aussi au cours de cette période qu'on annonce le déménagement du bureau chef de *Société acquéreur* au bureau central de *Société acquise*, une nouvelle qui ébranle beaucoup d'employés de *Société acquéreur* et suscite un moment de fierté pour les membres de *Société acquise* :

D'autre part le déménagement du siège social Canadien à (lieu). Ça aussi ça été comme un choc pour les employés de *Société acquéreur* et une occasion de fierté pour les employés de *Société acquise* de dire « encore là, c'est nous qui avons le contrôle. (extrait de verbatim)

Peu de temps après, on annonce qu'on prévoit l'abolition de plus de 1600 postes et qu'un fonds de transition pouvant s'élever jusqu'à 25 millions de dollars sera mis en place pour apporter un soutien aux employés qui se réorienteront, soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. On présente également aux employés le programme d'attribution d'indemnités de départ relié à la transaction. Selon les dires des gestionnaires que nous avons interrogés, le bon point à donner aux membres de la haute direction se passe au niveau de la transparence, de la clarté et de la quantité d'informations données en communiquant simplement, mais sûrement.<sup>23</sup> Dès le début de la période de décristallisation, les dirigeants ont pris un engagement envers les employés : « *communiquer ouvertement et en temps opportun avec les employés de sorte qu'ils soient bien renseignés sur les questions qui les touchent* ». <sup>24</sup> Les commentaires des gestionnaires et les communications que nous avons lues à ce sujet démontrent les efforts déployés par la haute direction pour communiquer les détails

<sup>23</sup> Voir Annexe J : Ligne du temps (les activités de communication).

<sup>24</sup> Source : Communication adressée aux employés sur le portail de l'entreprise.

stratégiques ainsi que les étapes à franchir au cours de la transaction. Durant cette période, plusieurs programmes de formation sur l'adaptation au changement ont été élaborés à l'intention des gestionnaires.<sup>25</sup> Par exemple, des sessions de formation et de dialogue ont été organisées. L'objectif des sessions était de donner la formation et les outils nécessaires aux gestionnaires pour qu'ils puissent diriger leur équipe au cours des différentes phases du changement. De plus, on leur a offert des sessions de formation sur les notions importantes de leadership en temps de transition et sur l'influence positive nécessaire qu'ils doivent transmettre aux membres de leur équipe pour mieux adhérer au changement. Les sessions « Lead » permettaient aux gestionnaires de verbaliser les problématiques rencontrées quotidiennement dans leur travail et de trouver des solutions. De plus, une nouvelle section du portail de l'entreprise intitulée : « Adaptation au changement » a été introduite. Ce site était conçu pour les gestionnaires et les employés. Il offrait aux gestionnaires de la documentation et des conseils sur les méthodes et pratiques de communication à utiliser pour aider les membres de leur équipe à s'adapter au changement. Quant aux employés, ils trouvaient des conseils pratiques pour adopter et conserver une attitude gagnante et proactive lors d'un changement organisationnel. Des conseils leur étaient donnés sur la façon de gérer le stress. Également, au cours de cette période, les services de relations publiques et de communication, de l'audiovisuel et de l'Université de la *Société acquéreuse* du bureau à Montréal ont mis sur pied « Le Carrefour fusion », un lieu situé au bureau de Montréal, où les employés pouvaient se recueillir pour s'informer et apprendre davantage sur les défis du changement organisationnel. Une panoplie d'articles et de livres sur l'adaptation au changement était mise à leur disposition.

On remarque aussi que la haute direction a investi beaucoup d'énergie pour susciter une attitude « proactive » face au changement de la part des employés et des gestionnaires. Voici un extrait de la section « Adaptation au changement » du portail des employés qui démontre bien cette tentative : « Gardez la maîtrise de l'élément sur lequel vous pouvez avoir une influence pendant la transition – c'est-à-dire vous ! Soyez proactif... ».

Au cours de cette période, les deux entreprises ont passé à travers les diverses étapes administratives du processus d'approbation durant lesquelles les différents

---

<sup>25</sup> Voir Annexe H pour un tableau récapitulatif des formations et outils offerts au cours des phases de dé cristallisation et de déplacement.

intervenants (les titulaires de contrat, les actionnaires et les organismes de réglementation) devaient voter en faveur de la transaction.

## 2. La phase de déplacement (Intégration : fusion / harmonisation / conversion)

Une fois la transaction officiellement conclue *Société acquise* est devenue une filiale de *Société acquéreuse* et les deux entreprises sont entrées dans une étape cruciale : l'intégration de leurs opérations, soit une période d'environ dix huit mois au cours de laquelle les deux organisations ont commencé à constituer une seule organisation. La « publication des bans » de cette union est survenue le lendemain par une publicité conjointe dans les principaux journaux canadiens. Étant toutes deux des sociétés par actions, leurs activités de communication devaient être claires et adroites afin de ménager la sensibilité du marché boursier. L'intégration a débuté à la date de clôture de l'opération (une fois que les différents intervenants ont voté en faveur de la transaction) et s'est terminée une fois l'intégration complète des activités commerciales des deux entreprises. Pendant cette période, les deux organisations ont commencé à administrer leurs activités comme une seule entreprise et ont mis en œuvre les plans d'intégration approuvés par les équipes nommées lors de la phase de transition. L'intégration a été marquée par plusieurs mises à pieds et restructurations de services et d'unités d'affaires. Au dessus de cinq cent demandes de déménagements ont été effectuées et plus de 1500 personnes ont été déplacées. Cette étape a également été ponctuée par des périodes d'intenses activités de communication.<sup>26</sup> Les dirigeants devaient soigner l'image de l'organisation, tout en préservant la cohésion à l'interne et en apaisant l'angoisse causée par ces bouleversements. Qu'il s'agisse du portail, de bulletins d'information ou d'activités de formation des gestionnaires, aucun effort n'a été ménagé pour réduire l'incertitude et démarrer l'intégration le mieux possible. Par exemple, le président de la nouvelle entreprise, dans une démarche symbolique de reconnaissance, a entamé une tournée des bureaux afin de réitérer les promesses de transparence et de fournir des réponses aux questions et interrogations des employés.

Le plan d'intégration des opérations était composé de trois éléments distincts : la fusion, l'harmonisation et la conversion. L'emploi du terme fusion a pu porté à confusion concernant la nature de la transaction entre les deux entreprises, mais celle-ci était bien une acquisition. Cette période qualifiée de *fusion* était une partie importante

---

<sup>26</sup> Voir Annexe J : Ligne du temps (activités de communication).

du plan d'intégration. Elle avait été mise au point par des équipes provenant des deux entreprises. Cette étape avait pour objectif de faciliter l'intégration, de simplifier les activités commerciales et financières et de réduire les frais d'exploitation et les risques relatifs à l'intégration. Elle s'est terminée lorsque les organismes de réglementation et les actionnaires ont approuvé les plans de fusion des entreprises.

*L'harmonisation*, quant à elle, consistait à analyser et à choisir les nouvelles politiques et procédures relatives aux ressources humaines. Il fallait aussi sélectionner les meilleurs systèmes informatiques pour les harmoniser dans la nouvelle organisation. Finalement on devait intégrer de nouvelles équipes. Durant cette phase, des centres de carrières dans différentes régions du Canada ont été mis sur pied pour venir en aide aux employés qui avaient perdu leur emploi. De plus, la période d'harmonisation a été caractérisée par un travail d'investigation sur les valeurs et la culture des deux entreprises. A la suite de cette étude, un nouveau bulletin de nouvelles a été créé. Il se nommait « Puissance 4 » qui signifie «La Performance inspirée par les Personnes, les Partenariats et la Passion».<sup>27</sup> Ce bulletin servait à promouvoir la nouvelle mission, la nouvelle vision, la nouvelle culture, les nouvelles valeurs et la nouvelle façon de travailler. Également, un projet d'art collectif nommé « La pléiade » a été organisé pour permettre aux employés de s'amuser et de s'exprimer lors de la création d'une œuvre d'art. Les studios ont été installés dans les centres principaux du Canada. Ce projet avait pour but de recréer des liens et une synergie de groupe entre les employés des deux entreprises.

Finalement, la phase de *conversion* consistait à traduire les données des anciens systèmes informatiques dans le langage des nouveaux systèmes choisis. Ce travail très technique et rigoureux demandait beaucoup de minutie et devait être fait dans des délais très restreints. Cette étape concernait surtout les unités d'affaires. La fin des projets de conversion est venue couronner la période d'intégration. C'est aussi au cours de cette période que la majorité des individus ayant une date de fin d'emploi ont quitté l'entreprise.

---

<sup>27</sup> Nouveau bulletin « Puissance 4 No 1 » provenant du portail des employés dans la section « faits saillants ».

Des décisions difficiles ont dû être faites lors de la sélection du personnel, des systèmes informatiques et des nouvelles politiques et procédures de la nouvelle entreprise. La stratégie consistait à conserver les forces opérationnelles des deux entreprises. En conséquence, on a gardé les personnes qui pouvaient faire valoir leur expertise dans la nouvelle organisation et les systèmes qui s'avéraient les plus performants. Ainsi l'intégration de certaines opérations, des processus et des systèmes informatiques de *Société acquise* ont prédominé sur ceux de *Société acquéreuse*. Dans certaines unités d'affaires, on a décidé de conserver la marque, le savoir-faire, les méthodes, les techniques, les systèmes informatiques et l'expertise de *Société acquise*. Dans les secteurs où les services de *Société acquise* étaient plus compétitifs, les méthodes et les systèmes informatiques choisis étaient ceux de *Société acquise*. Par ailleurs, les formations sur les nouveaux systèmes et les nouvelles méthodes étaient offertes par des gens de *Société acquise* avec des gens de *Société acquise* nommés comme chefs d'équipe. Des frictions et des résistances ont pu se faire sentir de la part des membres provenant des deux sociétés ce qui a provoqué des conflits. Pour les membres des deux entreprises, on a constaté une perte de contrôle relativement à leur culture, leurs valeurs, leurs opérations et façons de faire et leur influence décisionnelle. C'est ainsi qu'une lutte de pouvoir s'est installée dans les secteurs les plus affectés de la nouvelle entreprise tout au long du processus de changement.

### **3. La phase de recristallisation : (routinisation des processus)**

Une fois que la période d'intégration des opérations a été terminée, plus particulièrement la conversion des données, les deux organisations sont entrées dans l'étape de recristallisation. Cette phase, selon Ouimet et Dufour (1997), indique le début de la stabilisation des opérations. Au cours de cette période, les Centres de carrière qui avait été mis en oeuvre lors de la période d'intégration ont été fermés, car la dernière vague d'employés mis à pied a quitté une fois la conversion des systèmes informatiques terminés. Cette phase a également été caractérisée par des changements structurels importants au niveau de la haute direction. La nomination du nouveau président canadien ainsi que les nouveaux membres de son équipe, tous issus de *Société acquéreuse*, a saisi par surprise les employés de *Société acquise* :

...au bout de deux ans, quand la vapeur a été renversée complètement, parce que c'est ce qui est arrivé. Ben là ça été complètement l'inverse. C'était les employés de *Société acquise* qui disaient « ben c'est quoi cette histoire là? Dans quel bateau on est embarqué ? Qu'est-ce qui sont en train de faire ? C'est quoi les messages ? » Pis y'en



a qui deviennent parfois même j'te dirais agressifs parce qu'ils sont sur la défensive (extrait de verbatim)

En conséquence, une nouvelle vision et une nouvelle direction s'ensuivit. Ainsi, une restructuration inattendue au niveau corporatif et dans certaines unités d'affaires a été effectuée. Ces restructurations ont inévitablement provoqué des mises à pied et une réorganisation des équipes. Pour certains employés, c'était d'autres changements inattendus, car ils croyaient être « à l'abri » (extrait de verbatim). Le bulletin de nouvelles « Puissance 4 » a tranquillement disparu et les communications sont devenues beaucoup moins abondantes. Il semble aussi que dans les secteurs les plus affectés par la conversion il reste encore beaucoup d'ajustements à faire au niveau des systèmes informatiques :

... De l'extérieur, ce qu'on présente au monde c'est que tout est fait. C'est vrai que sur papier l'intégration est terminée. Mais reste que t'as à faire un nettoyage qui va durer encore toute l'année. (extrait de verbatim)

## **D. Conclusion**

Pour conclure cette description de cas, nous souhaitons dire que l'organisation avait de l'expérience préalable d'acquisition. Ceci est reflété, de manière générale, par les commentaires des gestionnaires que nous avons interrogés. Selon eux, ce changement a été mené en accord avec la littérature actuellement disponible concernant les problématiques d'une F/A, soit « by the book ». Les membres de la haute direction semblent avoir été bien conseillés ce qui leur a permis d'échapper aux erreurs traditionnelles concernant surtout la communication organisationnelle du changement. Les diverses théories en communication organisationnelle et en stratégie de changement ont été utilisées efficacement, en quantité nécessaire, en suivant un échéancier pré-pensé puis respecté par la suite.

## Chapitre 5: Description de données

*“Our lives are not a story, but rather are packed with healing stories. We listen to other people’s tales of life, we read them in books, we find them in different cultures or traditions, we hear them from clients and we experience them in our own life journeys. In telling them, we share experiences with others. In hearing them, we find lessons that facilitate our own journey, enhance our well-being, and contribute to our growth.” (Burns, 2001)*

Ce chapitre présente un bref récit de l’histoire du changement des dix-huit répondants, hommes et femmes, que nous avons rencontrés. À chaque entrevue, nous avons retiré l’essentiel de l’expérience de chacune des personnes. La description du vécu des huit premiers participants (P1-P8) provient de *Société acquise* alors que celle des dix descriptions qui suivent (P9-P18), provient de *Société acquéreur*. Nous aimerions également souligner que certains répondants passaient du français à l’anglais lors des entrevues. Afin de rester près des données, nous avons laissé les transcriptions telles quelles.

### A. Société acquise

#### Participant 1

Cette personne a déjà vécu une fusion acquisition (F/A). Elle est gestionnaire d’une unité d’affaire, comprenant plus de quarante employés, qui offre des services aux clients externes. Elle est affectée et impliquée tout au long du changement. Elle voit le changement comme une force bestiale extraordinaire qu’elle ne peut contrôler : « it’s a beast ... it’s undescribable, and definitely untameable. It has it’s own drive. You have to just go with the flow. And you can’t tame it and think that you can control it ».

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle doit postuler pour son poste et ne l’obtient pas : pour elle ce n’est pas une démotion. Il s’agit plutôt d’un rôle différent à l’intérieur d’une nouvelle structure. Elle se sent très « proche » et « responsable » de ses employés. Ainsi, l’action qu’elle pose au cours de cette période est le « combat » pour défendre et « protéger » les intérêts de son équipe. Elle gère également les émotions de son équipe en les nourrissant de son énergie, sa force intérieure : « j’essaie de mettre de la force dans l’équipe pour eux autres. Tu gères toutes les émotions de tout le monde quand t’es gestionnaire ». À la fin de la période de transition, elle n’a pas à annoncer de coupures de poste à ses employés, car ils se

trouvent tous un emploi ailleurs. Ceci génère chez elle un sentiment de fierté: « au niveau personnel j'étais très, très fière ... de garder tous mes employés (rire). Ça je me suis battue très, très fort pour sauver des postes donc j'étais très fière ».

Lors de la période de déplacement (intégration), elle doit s'intégrer à une nouvelle équipe. Cette période est la plus difficile à cause de la perte de son réseau de contacts et des déménagements physiques qu'elle doit organiser. Il lui faut réapprendre les systèmes et les méthodes de travail. Elle doit gérer les « chaos émotionnels » de ses employés et de ses clients en plus de ses propres émotions. L'étape de conversion est aussi très difficile à cause du volume, des heures et de la technicité du travail à effectuer dans des délais très restreints. Vers la fin de la période d'intégration, elle est épuisée et elle s'éteint comme une machine : « At the end. I was just exhausted and sometimes you just throw up your hands and just give up (...) at a certain point you just shut down ».

Au cours de la période de recristallisation, elle prend un congé qui lui permet de reprendre son souffle et de « reconnecter » sa machine : « ... it was good just to ... reconnect with myself ». Au cours de son congé, elle prend conscience de l'impact du changement sur elle :

...what I learned is that change does actually impact me more than I ever realized it impacted me. ...this was so much bigger than anything I had lived before. ...having done the whole cycle of emotions that you feel when you are in big changes and your employees, and conversion and integration. I realized it had a very big impact on me. More than I thought. I don't think I'd want to go through it again. Unless I had absolutely no choice.

Elle dit voir une différence dans l'ampleur des changements organisationnels passés et actuels. Elle a de l'expérience dans les F/A de plus petites entreprises et elle n'a jamais ressenti aussi fortement l'impact de ces changements. Par contre, cette F/A est d'une ampleur différente pour ce qui est du niveau de difficulté et de stress. Elle en sent donc l'impact tant au niveau émotionnel que physique :

All those emotions that you are dealing with ...when you are dealing with these changes they manifest themselves somehow physically. Always. And I know for other people, they gain other things... for me it was shoulder problems, head aches, grinding my teeth at night for the first time ever, so hard that I actually broke a tooth one night ! (rire)

Aujourd'hui, elle se sent bien reposée : « I'm still very relaxed ». Sa vision de l'organisation acquéreuse est celle d'un mode de fonctionnement qui est parfois un peu trop bureaucratique. Elle sent également un manque de sensibilité envers le passé qui façonne l'identité des personnes encore présentes de l'organisation acquise : « It makes

me feel like people are a bit ignorant. And it frustrates me a bit. Because it is part of people's identities. ...it's like saying that you went to a certain high school and somehow you're not aloud to talk about that high school anymore ». De plus, l'esprit de famille qu'elle retrouvait jadis lui manque encore aujourd'hui. Par contre, elle sent que les gens de sa nouvelle équipe l'ont bien accueillie et elle apprécie leurs efforts à rebâtir ce même esprit de famille :

...j'étais très, très bien accueillie par la nouvelle équipe...les deux essaient de bâtir ça ce sentiment de famille ... je suis fière de travailler dans une équipe où il y a des efforts de garder cet esprit de famille.... Parce que veut, veut pas on passe plus de temps ici au bureau qu'avec notre propre famille (rire).

### Participant 2

Cette personne œuvre dans le service à la clientèle. Son expérience de travail s'est toujours située dans des secteurs similaires. C'est ce qu'elle aime faire. Elle gère une unité d'affaire, comprenant plus de vingt employés, qui offre des services aux clients externes. Elle voit le changement comme un déménagement dans une ville inconnue où elle doit s'intégrer dans une nouvelle école :

...un gros déménagement que tu t'en vas dans une ville où tu ne connais personne. Tu ne connais pas les endroits (...) faut que tu fasses tes preuves. Comme quand tu arrives dans une nouvelle école. ...t'es la dernière arrivée. Est-ce que tu vas être acceptée?...moi j'avais pas juste le fait de est-ce que moi je vais être acceptée, mais mon équipe. D'être sûre que mon équipe soit intégrée parce que j'y tiens très à cœur. ... je suis un gestionnaire qui ne fonctionne pas juste par chiffres. Les émotions, le bien-être de mon équipe c'est très important pour moi.

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle n'a pas à postuler pour son poste, mais il reste que c'est une période qu'elle considère inquiétante. L'impact du changement n'est pas aussi radical pour elle et son équipe, car ils sont les derniers à déménager. Au début du processus de décristallisation, elle se voit comme la personne qu'on isole et qu'on traite de façon « bête » :

...un jour, le gestionnaire de *Société acquise* me dit : bon à partir de demain tu ne te rapportes plus à moi, tu vas te rapporter au gestionnaire de Montréal, *Société acquéreur*. Au début j'ai trouvé ça bête. Dans le fond, bête c'est le mot parce que je me suis dit : franchement il y aurait pu avoir une transition un petit peu plus délicate. ...Je me suis sentie un peu isolée. (Description du vécu dans la première équipe)

Son principal défi est de s'intégrer au sein de sa nouvelle équipe dans les bureaux de *Société acquéreur* tout en continuant de gérer son équipe dans les bureaux de *Société acquise*. Elle fait donc la navette entre deux mondes. Elle s'assure également d'effectuer la transition de façon « invisible », « cachée à l'œil du monde » (de ses clients) pour

amoindrir les impacts. Étant les derniers à déménager, ils sont isolés dans un « no man's land » comme dans une « zone de guerre ». Ils demeurent à l'abri dans une tranchée :

...on était quand même dans notre p'tite bulle ...toutes les autres personnes sur le plancher avaient déjà déménagé. Donc, on avait plus de collègues. Les bureaux étaient vides. Il y avait des boîtes partout, les chaises étaient parties... ça avait l'air d'une zone de guerre. .... Ça été quand même un peu difficile de dire qu'on allait travailler là. ...je ne sentais pas que je faisais partie de nulle part.

Plus tard, au cours de la période de déplacement (intégration), elle déménage son équipe et l'intègre « confortablement » et « en toute sécurité » dans leur nouvel environnement de travail. Son équipe c'est « we ». Son rôle est de les « intégrer » le mieux possible et de les « protéger » pour qu'ils ne se sentent pas « délaissés ». Elle trouve un « coin tranquille » pour les mettre à l'abri des « bruits des milliers d'employés » pour éviter qu'ils se sentent « gobés » par les employés de *Société acquéreur*. Pour elle, s'intégrer parmi « ces milliers de personnes » c'est « l'enfer ». C'est également une étape plus difficile à cause de la gestion stratégique et de la formation que cette situation implique. Par contre, le volume de travail ne semble pas l'atteindre comme beaucoup d'autres gestionnaires :

...it didn't have a huge impact on me. I was not one who worked on conversion. ...I have another colleague, ... who did work on conversion. And she just worked helter skelter and the stories that she tells is that she worked seven days a week, twelve hours a day. And I didn't have to go through that.

D'un côté personnel, cette étape est marquée par les conflits qu'elle vit avec sa nouvelle patronne. À cet égard, elle se perçoit comme celle qu'on surveille sans raison : « Mais, cette gestionnaire là est revenue de vacances : C'est une joke! C'est pas ça que je voulais pis vous allez voir, vous allez vous en aller là-bas! Moi j'ai trouvé ça un peu bête. Et ça l'a enlevé le spark » (Description du vécu dans la deuxième équipe) et qu'on maltraite : « But sometimes it's hard when you're constantly being nick-picked at and nick-picked at and nick-picked at ». Elle change volontairement de poste (de statut également) et de département en cours de route. Elle réussit à créer des liens solides avec ses nouveaux collègues de travail et se sent bien dans « le noyau ».

Au cours de la période de recristallisation, elle prend du recul et réalise que sa vie est importante : « There is a difference between your career and your life. It was career, career, career, career. I was very career oriented. And now I have realised that my life is important ». Elle dit donner beaucoup à l'organisation. Elle continue à faire preuve d'engagement. Toutefois, elle sent qu'elle reçoit très peu en retour. Pour elle, c'est peut-être un « one-way-street ». Elle se sent un peu désengagée malgré elle :

So sometimes it makes you a little deflated? It makes you realize (bof ...) it's only a job. But I can't say that. It's not in me to say it's only a job. But I feel that there's a lot that is asked of us as managers. And, in turn we ask a lot of our employees. But I feel that I support my employees. I'm there for them, I listen to them, I'm there. But there seems to be that when you are on the manager, there doesn't seem to be that support... I think there needs to be more of a support.

### **Participant 3**

Cette personne a déjà vécu une F/A en tant qu'employé. Elle gère une unité d'affaire, comprenant plus de dix employés, qui offre des services aux clients externes. Le changement pour cette personne est comparable à vivre sur un bateau en pleine tempête : « on doit faire son possible pour pas couler ». Pour elle, la tempête dure deux ans et est comparable à « l'enfer ».

La première étape du changement, la dé cristallisation (transition), se caractérise par une promotion. Cette nouvelle opportunité de carrière fait en sorte qu'elle doit quitter son équipe de *Société acquise* et déménager dans une autre province pour accomplir un mandat important : bâtir un nouveau service, similaire à celui dans lequel elle travaille, mais cette fois au bureau de Montréal. L'emploi de ses coéquipiers et de son entourage proche n'est pas affecté. Par contre, ce déménagement entraîne une rupture d'avec ses collègues et son environnement familial.

La période de déplacement (intégration) est difficile, car elle doit gérer des situations inattendues, telles que la gestion des émotions et les conflits entre ses employés. Elle se réfère à son équipe par « ils » et « les gens » et se voit comme un pompier qui doit « éteindre les feux » causés par les « attentes » qui sont « hautes », les « employés » qui se sentent « incompetents » et qui vivent des émotions qui sont difficiles à gérer, et les clients et les conseillers qui se « plaignent ». De bâtir une nouvelle équipe est difficile, car son « service souffre ». Elle sent qu'elle n'a pas suffisamment d'expérience et donc de points de références pouvant lui servir de guide dans la gestion des conflits. Dans ce contexte, elle se voit comme Atlas seule à supporter toute cette pression sur ses épaules : « j'avais pas de patron ici. J'étais la seule figure finalement qui représentait l'équipe de gestion pour mon équipe ... Alors, c'est pas évident. T'as vraiment toute la pression sur tes épaules ... j'étais pas appuyée du tout ». Vers la fin de la période de déplacement (intégration), la fatigue s'accumule :

...la fatigue est vraiment venue me chercher un moment donné. Et je suis devenue démotivée. J'avais énormément de difficulté à me motiver. Pis j'ai vécu ça pendant un

bon quatre, cinq mois. J'avais travaillé très fort, j'avais vécu tous ces problèmes-là avec l'équipe. Et je travaillais des longues heures. Et j'ai continué, malgré la fatigue à travailler des longues heures.

Tranquillement elle sent son bateau couler :

...ça été comme tu pars de là (fait signe d'en haut avec sa main), et ben là tu descends, et tu descends...j'me suis retrouvée un moment donné complètement démotivée. C'est-à-dire que ça te tente plus là. Ça te tente plus d'aller travailler. T'es pas sûr que tu veux continuer comme gestionnaire. Les plaintes continuent à rentrer dans tout ça et t'es rendue tannée là. Tsé, toute te tanne.

Au cours de la période de recristallisation, elle est comme Moïse sauvée des eaux par son nouveau patron. Il la tire des profondeurs où elle s'enlise :

...faut que tu sois très autonome, je le suis. Mais, quand tu vis un creux comme ça, t'as vraiment besoin d'être épaulée (...) un nouveau patron ....on a vu un moment donné qu'on sortait du trou. On commençait à prendre le dessus. On voyait la lumière au bout du tunnel. (...) il a su dire les bonnes choses au bon moment. Sans qu'il le sache, il est venu me rechercher parce que de la motivation j'en avais plus du tout.

Aujourd'hui elle sent qu'elle a survécu à la tempête et elle en est fière. La morale de l'histoire? Ne jamais abandonner :

On s'en est sorti (...) c'est un peu comme je disais tantôt sur le bateau en mer, en pleine tempête. ...faut pas abandonner et faut continuer.... c'est ce qui s'est passé dans mon cas. J'ai pas abandonné et ça, j'en suis fière parce que finalement on a amené d'autres gens à bord puis on a une bonne équipe dans le moment. Je suis très fière de ça.

Elle a maintenant « besoin de respirer » et n'est pas prête à affronter une autre tempête, car : « ça serait dangereux de nous lancer dans une autre tornade comme ça ». Sa vie a beaucoup changé, mais ce n'est « pas la fin du monde », car elle en est ressortie « plus forte » et « plus expérimentée ».

#### **Participant 4**

Cette personne a déjà vécu deux F/A. Elle se fie sur ses capacités et ses ressources intérieures pour gérer le changement d'envergure. Elle est gestionnaire d'un service, comprenant moins de cinq personnes, qui offre des services aux clients internes. Cette personne dit que le changement c'est comme « la vie », donc la façon dont elle est perçue: « est-ce qu'on a une vie plate ou non? ». Au fait, ce qu'on peut constater, c'est que la vie semble également signifier pour elle la survie : « j'ai passé à travers une troisième fusion et ils m'ont toujours pas mis dehors. Je suis encore là aujourd'hui (rire)».

Au cours de la période de décristallisation (transition), il n'y a pas de coupure dans son équipe et elle n'a pas à postuler pour son poste. Par contre, elle perd des collègues de travail qui sont des amis chers. Elle vit cette situation difficilement, car elle se sent coupable de rester. Au cours de cette période, le changement semble représenter un danger de se noyer. Par exemple, elle parle d'être « lancée » dans des situations « sans gilet de sauvetage » et demande qu'on lui vienne en aide.

Au cours de la période d'intégration, elle doit déménager son équipe et l'intégrer dans un nouvel environnement de travail. Elle voit son équipe comme « mon monde » ou « ma gang d'adolescents ». L'intégration des nouvelles équipes se fait difficilement à cause des « conflits » et des « guerres » qui se créent pour préserver le contrôle sur les opérations. Ainsi, son rôle au cours de cette étape est de protéger ses employés contre la guerre et de les valoriser avec leurs façons de faire : « ...c'est que je ne voulais pas que mes gens aient à faire la guerre : non ! c'est comme ça qu'on le fait. On a de l'expérience laissez nous faire ! C'est mon travail c'est pas le tien, laisse-moi faire ! Donc, ça passait par moi tout simplement ».

Contrairement à plusieurs services et unités d'affaires, elle ne passe pas par le processus de mise à pied, mais plutôt par celui d'embauche de personnel. Pour elle, cette période se caractérise surtout par le surplus de documents, de courriels et d'information à gérer qui ne lui semblent pas importants. Ainsi, elle voit l'organisation comme étant parfois inefficace à cause des processus compliqués qui lui font perdre du temps et qui l'empêchent d'être productive et de s'attaquer aux choses qu'elle considère importantes. À la fin de cette période, elle accomplit sa mission qui consiste à intégrer son service dans la nouvelle entreprise, et décide de quitter volontairement son emploi : « Je me suis sentie comme si j'avais accompli ce que j'avais à faire. C'est pourquoi j'ai changé de poste ».

Elle dit avoir survécu au changement en se concentrant « sur les étapes plus positives ». Elle laisse tout de même entrevoir un peu d'incertitude face à son avenir et à celui de ses collègues de *Société acquise*, car les dernières mises à pied font en sorte que les membres de *Société acquise* sentent « qu'ils ne sont peut-être pas assez bons ». Ils attendent ainsi leur sort : « ...c'est moi le prochain dans le fond. C'est moi le prochain ».



### Participant 5

Cette personne a vécu deux F/A auparavant. Elle gère une unité d'affaire, comprenant moins de cinq employés, qui offre des services aux clients internes. Pour elle, le changement est comparable à une maladie qu'on cherche à identifier pour en connaître la sévérité : « Quand tu sais qui a de quoi qui te pend au bout du nez pis qui a des rumeurs qui cours, ça dit : ok. C'est réglé. Comme un diagnostic de médecin. En disant tu l'as, tu l'as pas, c'est sévère, c'est pas sévère ». Le diagnostic révèle que dans sa situation ce n'est pas sévère, elle n'est pas atteinte : « Le train passe pas sur *Société acquise*, le train passe pas sur mon département, sur mon unité de travail ». Or, pour elle, le changement est vécu de façon plutôt « rationnelle », car dans son quotidien très peu de choses sont affectées.

Au cours de la période de dé cristallisation (transition), son entourage proche change très peu, tout le monde conserve son emploi, donc elle ne « perd pas d'amis ». Dans son unité de travail, il n'y a rien d'identique qui se fait chez *Société acquéreuse* et il n'y a personne qui joue un rôle similaire. Donc, le changement ne touche pas « sa vision » et son « monde ». Toutefois, elle trouve pénible de voir les gens dans son « environnement proche » être affectés et vivre des situations différentes, plus difficiles que les siennes. Elle éprouve de l'empathie envers eux. Son équipe fait partie de cet « environnement proche ». Elle se sent impuissante face à leurs préoccupations :

L'important pour moi c'est l'entourage proche et lui changeait très peu. Là où ça été peut-être un peu difficile, c'est que certaines personnes dans l'environnement proche vivaient des situations différentes des miennes. Ça ça affecte toujours (...) ils ont eu des amis qui ont eu à vivre des changements plus importants donc ça les a affectés d'une façon latérale. ... Je vous annonce qu'on est de bons amis, et je vous annonce que j'ai un cancer. Bon ben, ça vous attriste hein? Mais, ça ne vous insécurise pas face à votre santé. Tsé ça va peut-être vous faire dire : faut que je fasse attention à moi là (...) Juste un sentiment d'impuissance. C'est-à-dire que si je vois une bonne amie qui vit une situation difficile. J'peux pas rien faire face à ça.

Au cours de la période de déplacement (intégration), elle compare le changement à une guerre qui est provoquée par des jeux de pouvoir. Elle n'est pas directement impliquée dans cette guerre, mais celle-ci la trouble :

Les guerres de pouvoir qui se jouent dans une fusion. Il y a des situations de vide. Et la nature détestant le vide, il y a des gens qui s'approprient des choses. Et qui sont plus habiles que d'autres pour le faire. Que ce soit des terrains de compétences ou des genres d'interventions, etc. ... Comme la guerre en Irak, elle ne m'affecte pas dans mon quotidien. Mais en quelque part ça me dérange. Si on le diminue à une moindre échelle, quand tu vois que ces games de pouvoir se jouent, que ce soit de bonne ou de mauvaise

foi, il me semble qu'il devrait avoir des moyens de travailler qui sont plus efficaces? Là, je le vois comme personne responsable à l'intérieur d'une organisation.

Ce qu'elle trouve d'autant plus difficile, c'est la perte de repères et d'expertise. Cette personne réclame du français et du respect : « À *Société acquéreuse*, le bilinguisme n'est pas là. Et il n'était pas là au début. (...) la réalité c'est que la culture du bilinguisme n'est pas là dans l'organisation. Et pour moi c'est pas une question opérationnelle, c'est une question de respect des gens et des employés ». Elle sent aussi que le discours organisationnel employé au cours de la période de décristallisation (transition) ne reflète pas la réalité d'aujourd'hui. Or, elle se sent traitée de façon hypocrite :

...dans les premières annonces, on parle de fusion. Mais deux ans et demi après, on se rend compte que c'est pas une fusion. ... je trouve que le discours où est-ce qu'on parle de fusion est tout à fait hypocrite, yé Marsh Mallow, yé bonbon. Regardez là, on vous a acheté voici comment ça va se passer maintenant. Et non pas « on fait une fusion » ... Du point de vue affaire c'est correct. On vous a acheté, voici comment on va travailler ensemble à partir de maintenant. Mais ce que j'adhère pas comme personne, c'est qu'on ait un discours tout à fait paternaliste et emballant qui n'est pas témoin de la réalité après trois ans. Appelons une pomme une pomme pis ça va être correct.

Aujourd'hui, le fait d'être encore associé au nom des produits vendus lui permet de garder son identité à l'intérieur d'une organisation plus grande, c'est ce qui lui permet de s'accrocher à la vie. Tandis que les processus bureaucratiques, c'est « lourd », c'est « ridicule », c'est la « mort ». Comme le capitaine d'un navire, elle est fière d'avoir préservé le « cap » dans la tempête. Garder ses « gens motivés » et « dans l'action » et « conserver le niveau d'activité » a été un « succès important ». Toutefois, elle regrette la perte considérable de réseaux :

La perte de repères que ce soit des valeurs, que ce soit des gens de confiance. Des gens qui projetaient des choses au moment de la fusion pendant la première année, pendant laquelle je me reconnaissais et je croyais... y sont pu là donc oops! quand les gens sont plus là, ce qu'ils portaient comme projets n'est plus dans l'entreprise. Donc la non-continuité de certaines choses.

### **Participant 6**

Cette personne vient tout juste de sortir d'une transition (F/A) difficile. De ce fait, à l'annonce de la fusion, sa première réaction a été de dire : « pas encore ». Elle gère une unité d'affaire, comprenant plus de quarante employés, qui offre des services aux clients externes. Elle est affectée et impliquée tout au long du changement. Ainsi pour elle, toutes les étapes de changement sont marquantes pour différentes raisons.

Au cours de la période de décristallisation (transition), au niveau personnel, elle se voit dans le changement « in the running » comme dans un marathon qu'elle perd. Le résultat c'est qu'elle a une démotivation. Pour elle, c'est « l'enfer ». Sous cette perspective, elle compare le changement au « divorce ». En effet, elle doit se séparer d'un travail qu'elle aime beaucoup. Les émotions rattachées à cette expérience sont souffrantes et elle les ressent encore aujourd'hui. Pour elle, les membres de son équipe sont comme des petits oisillons bien enfouis dans leur « nid ». Ils forment une famille unie, ce sont ses enfants : « Y'étaient ancrés ...pis c'était leur nid. (...) On était une p'tite famille. ...c'est pareil comme tes enfants. ...On était très proche ». Face à ses employés, elle voit son rôle comme celle qui doit supporter la douleur et le malheur avec courage : « faut être stoïque hein ? ....soit la personne que les gens vont regarder, vont admirer ».

Au cours de la période de déplacement (intégration) elle déménage de locaux deux fois. Elle doit également annoncer des mises à pied et des démotivations à ses employés. Elle se voit comme la personne que ses employés fuient. Elle met beaucoup d'efforts pour leur assurer une place au sein de la nouvelle organisation : « c'était mon équipe. C'était mes employés. C'était horrible ! Horrible. Parce qu'elle me fuyait. Elle m'en voulait. Et je la blâme pas (mi-rire) ... elle m'en voulait carrément. ...j'ai poussé, poussé, poussé, poussé pour qu'elle ait un poste ». Elle sent également que ses clients la détestent :

Après ça, je dois faire la transition de tous nos clients encore. Nos clients sont pas contents. Ça fait deux fois qu'on les change de systèmes. Ils nous haïssent à mort. Ça fait deux fois qu'on les passe à travers du « ringer ». Pis « non, non ! Ça va bien aller tu vas voir ! ». Y'en aura pas de problèmes. Hum, hum. Guess what ? Y'en a eu.

Ce qu'elle considère le plus marquant dans de tels contextes de changement, c'est la gestion des émotions. Les émotions de son équipe sont sa priorité numéro un :

...les émotions de mon équipe. Priorité numéro un. Et de gérer ça. ...J'dirais que ça été marquant. Toute la gamme, toute la foule d'émotions qu'ils ont passées au travers. Et d'essayer de contenir ça, ...en servant les clients parce que ça n'arrête jamais. Les clients ne doivent pas sentir ça. Et je prends ça terriblement à cœur le service au client. C'est ma carrière. J'ai fait ça toute ma vie ! Mais en même temps, être gestionnaire aussi j'ai fait ça toute ma vie...je voyais le visage de toute mon équipe, comment ils prenaient ça différemment ...Et en même temps ce que moi je vivais. Et d'avoir le mur tout en restant humaine. En ayant de la compassion pour eux sans trop en laisser transparaître. Tu veux pas pleurer même si tu le sens. C'est marquant. Et je le sens encore. Des fois, c'est juste là (démontre son cou en voulant dire l'émotion est prise au cou). Et passer à travers toute ça, ça été WOW ! Et tellement proche l'un de l'autre.

À son avis, ce changement est beaucoup plus difficile que le dernier qu'elle a vécu à cause de l'intensité des émotions que ses employés vivent :

...même la première où les gens avaient des postes garantis, il y avait des foules d'émotions. La deuxième fois beaucoup plus difficile. Ah! Ça se compare même pas : C'est ça j'ai pas de poste, comment ça? Comment ça tu me donnes une démotivation ? J'ai pas été assez bonne? J'comprend pas, tu m'as toujours dit que j'étais bonne. Ah! (inspiration et grand AH!). Et tu essaies de dire à un employé écoute, t'es bonne, mais il y a des employés qui malheureusement ou heureusement ont des aptitudes .... : Ah c'est ça ! Chu pas bonne! Et le manque de motivation, et tout gérer ça (elle rit en voulant dire c'est fou).

Cette période est également caractérisée par un volume de travail énorme où elle travaille des heures de « fou ». Ainsi, elle doit réussir à gérer plusieurs choses en même temps : ses émotions, les émotions de ses employés, l'interface avec les clients et les déménagements, dans un service sans cesse grandissant. Elle se décrit comme « un jongleur qui essaie de tout tenir en haut, sans que rien tombe ». Elle se voit aussi comme une vendeuse d'idées auxquelles elle-même ne croit pas toujours : « C'est ra-ra ! Tu y crois, tu y crois pas, go out there and sell it ... Du marketing et de la vente. Même si je n'en fais pas. Et je mourrais de faim si je devais être vendeuse (...) C'est d'arriver avec mille et une excuses à tes clients et à tes employés ». Sa famille est le levier qui la soutient à travers les difficultés du changement. C'est un appui solide sur lequel elle peut s'accrocher : « Thank god for little miracle. My rock ! (Rire) ». Vers la fin de la période de déplacement (transition), elle applique sur un autre poste avec plus de responsabilités. Elle obtient une promotion.

Aujourd'hui, elle sent que son emploi où elle était avant la F/A lui convenait plus : « C'est pas où j'aimerais être. Où j'étais avant c'était plus moi ». Ce qui lui apporte un peu de réconfort dans tout ce qu'elle a vécu au cours des dernières années, c'est qu'elle se sent appréciée et regrettée par ses anciens équipiers :

...quand j'ai changé de poste ...j'ai changé d'équipe évidemment. Mon succès personnel ...j'ai encore des gens qui me disent : on s'ennuie terriblement de toi. C'est comme (geste qui veut dire fiouf!) Wow ! ha ha ! (inspiration). Et à plus d'une reprise et plus d'une personne. Ça c'est un succès que je garderai avec moi pour le reste de mes jours.

En bout de ligne, elle se résigne et s'adapte à sa nouvelle situation bien que le changement apporte un accommodement dans les fonctions de son département : « il y a de l'instabilité dans notre technologie à cause du rapiéçage » et au niveau personnel où elle sent qu'on lui a enlevé une partie de sa personne qu'elle sent ne plus jamais pouvoir récupérer. Elle en vient donc à une conclusion de vie où ses priorités ne sont plus de progresser dans une organisation, mais plutôt de penser à son bien-être :

...j pense que ça l'a changé la façon de poursuivre le reste de ma carrière. J'avais assez d'ambition. ...Y'a une partie de moi c'est à cause de ça. Des demandes personnelles, c'est venu chercher des morceaux de moi que maintenant il faut que je recolle et je ne suis plus prête à les donner. Pis je crois que si je progresse dans une compagnie à ce niveau là,

y vont me demander encore plus de ma peau ! ... Alors, ça l'a changé complètement où je m'en vais. ... Je crois qu'ils m'ont enlevé une partie de moi que je ne pourrai peut-être plus jamais récupérer. Plus jamais. Pis je ne veux plus aller là. Ah ! Je veux plus. Je veux plus c'est fini. Pendant que je suis ici, je donne deux cent cinquante pour cent. Mais je ne veux plus progresser à un niveau où ça va m'en demander trois cents. Fini, fini, fini, fini. J'ai atteint le summum de ... mon vouloir. Pis c'est pas négatif ce que je dis. C'est correct parce que j'en suis venue à une conclusion de vie.

### **Participant 7**

Cette personne a déjà vécu deux F/A, mais c'est dans des contextes où son entreprise achète, donc elle les vit différemment : « Parce que acheter, je l'ai fait deux fois y'a pas de problème. Ça ne vient pas te chercher hein? No problemo! ». Elle gère un service, comprenant moins de cinq employés, qui offre des services aux clients internes. Cette personne compare l'expérience de ses dernières F/A à un « raz-de-marée » où « le passé n'importe plus ». Par contre, l'expérience de cette F/A est, selon elle, plus grosse et se compare à un « cancer » ou « une longue maladie », car c'est un événement qui s'émissionne tranquillement et de façon sournoise.

Au cours de la période de dé cristallisation (transition), son département reste intact et elle n'a pas à postuler pour son poste. Elle vit également la perte d'emploi de ses proches de très près. Du plan de vue « humain », elle trouve cela difficile. Son rôle est d'agir en tant que « bouclier » ou de « tampon » pour « protéger » les employés.

Au cours de la période de déplacement (intégration), son secteur traverse « une réorganisation, des nouveaux patrons, des nouveaux produits... à gérer ». Pour elle, le volume de travail diminue au lieu d'augmenter. On lui « prend » beaucoup de ses tâches. Étant une personne « qui faisait toutes sortes de choses, qui était utile à bien des choses », dans ce contexte son rôle devient comme « une lame à deux tranchants », car elle se fait « gruger beaucoup de choses » et se fait « facilement enlever » des responsabilités. Face à un environnement hostile, elle a un sentiment d'« impuissance », celle qui « subit ». Ceci fait en sorte qu'elle « recule » et n'a pas le courage de se « tirer dans la fausse aux lions ». Sans moyens de défense et personne pour lui venir en aide, face à ses collègues et son supérieur, elle agit comme « le clown qui rit », mais intérieurement elle ne rit pas :

...ils disaient qu'ils pouvaient rien faire pour moi mes collègues. Ils trouvaient ça drôle en faite ... ils trouvaient ça ben drôle de me voir aller. Même mon boss trouvait ça drôle. Sauf que, tsé comme le clown qui rit là des fois.... Moi je ne trouvais pas ça drôle en

dedans. Mais c'est vrai des fois c'est quasiment une farce ce qui m'arrivait. (rire). Mais moi je ne riais pas en dedans. Mais j'ai fait le clown un boute.

Cherchant à prendre sa place dans la nouvelle organisation et ne sachant pas trop comment se « jeter dans la mêlée », elle décide de s'inscrire à un cours traitant des « habiletés politiques » en organisation. Ce cours l'aide à prendre sa place à l'intérieur de la nouvelle entreprise. Elle fait ensuite une introspection qui lui permet de reconnaître ses « torts » et de faire « face à elle-même ». Cette réflexion lui permet de « survivre » et de sortir de cette longue maladie. Elle « s'allume » et reprend le « contrôle de sa voiture ». Elle est « au volant maintenant ». Du côté personnel, elle se retrouve dans une zone « zen ». Mais d'un point de vue organisationnel, elle se sent prisonnière comme dans un carcan : « c'est très, très limitatif. Ils veulent tellement surveiller et encadrer qu'il y a des gens qui disent : bon, je le ferai pas. Ça limite peut-être les abus, mais ça limite l'expression et les gens sont moins tentés d'en faire plus. ...on est imbriqué dans des carcans ». La réflexion par rapport à elle-même provoque un « détachement ». À présent, elle se pose la question suivante :

...quand il y a un beau projet dans le vent pis qu'il faut qu'il y ait une mobilisation d'équipe et du dépassement. Ben si tu restes détaché c'est plus difficile. Quand tu y mets tes tripes et que tu donnes tout ce que tu as et ton cœur ... moi je ne suis pas rendu à ça encore parce que je me demande : **Comment peut-on être détachée à un moment donné et être mobilisée ?** .

### Participant 8

Cette personne a vécu d'autres F/A auparavant. Mais c'est différent, car elle fait partie de l'organisation acquéreuse : elle est de « l'autre bord de la clôture ». Pour des raisons personnelles, elle n'est pas à l'emploi au cours de la période de dé cristallisation (transition). Elle revient au travail lors de la période de déplacement (intégration). Or, elle dit être moins « ébranlée » que ses collègues de travail. De plus, des projets dans sa vie personnelle font en sorte que son « cœur est comblé ailleurs ». Le changement pour elle est comme un « chambardement ». Elle se fait « barouetter » d'un bord et de l'autre, d'un projet à l'autre. Personne ne s'occupe de lui trouver un rôle fixe dans la nouvelle organisation. Elle se voit comme un « dossier secondaire » qu'on laisse « sur la voie d'accotement ».

Lors de la période de déplacement (intégration), elle n'a pas à postuler pour son poste. Son équipe reste « intacte ». Ses employés ne sont pas « touchés ». La grande difficulté pour cette personne est de s'intégrer et de « retrouver sa place » dans son

nouvel environnement de travail. Elle sent qu'elle ne brille plus : « tu te dis : est-ce que je vauX encore quelque chose ? tu vois les autres « shiner », et toi tu ne « shine » plus ». Elle sent que l'organisation la « jette dans de la soupe chaude » dans « l'eau bouillante »; on ignore ce qu'elle vit, on la traite comme une « patate chaude, personne veut y toucher ». Son employé est son objet de fierté, car elle la « sort de sa coquille » et lui fait découvrir son « potentiel ». Pour elle, la période de déplacement (intégration) se compare à un gros accouchement où les membres de l'organisation souffrent à travers les contractions. Ensemble ils « poussent » pour donner naissance à un enfant.

C'est au cours de la période de recristallisation qu'ils sortent « des contractions », l'enfant « est né » et ils doivent lui transmettre des valeurs communes :

...je pense qu'ils sont sortis des contractions. Le bébé est né. Dans le sens que le travail est fait. C'est que ça fait mal ! ... Tout le monde pousse. Ça ne peut pas se faire sans douleur. Pis avec des choses qui faut lâcher prise en cours de route ...après deux ans et demi, le bébé est arrivé, ils vont le prendre et ils vont aller plus loin. ... il y a tout cet approvisionnement-là, ... c'est pas finalisé ... il faut apprendre à le connaître ce bébé-là ensemble, il faut lui donner un nom, lui transmettre des valeurs communes.

Elle voit l'organisation comme celle qui exige beaucoup d'énergie des employés, car ce qui compte en bout de ligne c'est la productivité : «...qu'on pressait sur le citron et qu'on prenait tout le jus qu'on pouvait et si il en restait plus ben... good bye ! Si t'es pas capable de passer au travers ». C'est aussi au cours de cette période qu'elle décide de mettre son « pied à terre ». Elle demande qu'on clarifie son rôle. Elle se sent soudainement libérée :

...Jusqu'à temps que moi j'décide de m'asseoir pis de dire comment je me sens. Je ne voulais plus être assise entre deux chaises ..je me sentais en quelque part libérée. Libérée, parce que là je t'exprime : voici comment je me sens, voici la situation. Je ne suis plus capable de la vivre.

Mais elle « s'éteint » par la suite, car elle ne sent pas qu'on croit en elle. Elle vit ensuite une « longue période » de remise en question d'elle-même où tout est « gris » et « tiraillant ». Elle décide de quitter son emploi, car elle ne sent pas qu'elle est là pour « défoncer les limites ». Le processus de changement lui permet de « creuser » à l'intérieur d'elle-même pour finalement en ressortir plus forte :

...ça m'a amené à de l'affirmation de moi-même. Une remise en question, veux veux pas tu te questionnes. À un certain moment donné bon tu commences à toucher bon qu'est-ce que tu veux pis qu'est-ce que tu veux pu. Facque l'affirmation pis l'authenticité. Oué. Moi ça été ça à travers ce changement.

## Société acquéreuse

### Participant 9

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant, mais selon elle, il y a toujours eu du changement à l'intérieur de l'entreprise. Elle travaille pour une unité d'affaire, comprenant plus de dix employés, qui offre des services aux clients externes. Elle est impliquée et affectée tout au long du processus de changement. Pour cette personne, le changement est comparable à une opportunité, car elle sent qu'elle a « son mot à dire ». Elle voit également le changement comme du « sport » à cause du « travail » et le « soutien supplémentaire que ça demande comme gestionnaire pour les employés tout en continuant de gérer tout ce qui se passe à tous les jours ». Il y a « toujours une urgence sur les besoins ».

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle n'a pas à postuler à son poste, mais elle trouve la période de transition difficile à cause du manque d'information et de l'inquiétude et du questionnement qu'elle vit face à la possibilité de perdre son emploi :

Est-ce que je commence à chercher tout de suite pour un autre job? J'attends-tu six mois? Qu'est-ce que je fais? Cette période-là a été difficile parce que justement, il y avait autant pour nous que pour nos équipes de l'incertitude. Les questions étaient là et on avait pas plus d'information qu'eux.

À la fin de cette étape, elle se considère « chanceuse », car son équipe et elle sont confirmées dans leur emploi.

La période de déplacement (intégration), est à la fois excitante, car « tout le monde participe » et développe la nouvelle structure du service. Elle sent que son opinion est prise en considération : « j'avais une voix » et bâtit des outils que son département utilise encore aujourd'hui. Elle se sent valorisée, car il y a un « p'tit morceau là-dedans » qui lui appartient. Par contre, elle trouve le changement difficile à cause des émotions à gérer. Son rôle est d'emmener les employés à « voir les choses de façon différente ». Son équipe est « spéciale », ce sont des gens « autonomes » et « ouverts ». La grande difficulté est la somme de travail à faire et cela avec très peu de ressources disponibles. En conséquence, elle doit « rouler sur le minimum » en tout temps, car la quantité de travail augmente considérablement « sans nécessairement augmenter le volume équivalent en fait de personnel ». Il s'agit de constamment essayer de se



« rattraper », car les délais ne sont pas toujours rencontrés. Pour elle c'est « l'enfer », car elle sent qu'elle doit faire « rouler la business » malgré qu'elle soit essoufflée et qu'elle ait besoin de prendre son air : « c'est qu'un moment donné faut que tu respire un p'tit peu là ». Comme un athlète qui arrive près de la ligne d'arrivée lors d'un marathon, vers la fin de la période de déplacement (intégration) ses réserves d'énergie diminuent et elle se sent « épuisée », elle commence à « traîner de la patte ». Malgré sa fatigue, elle réussit tout de même à « survivre » au changement avec « toutes ses capacités mentales intactes ». C'est aussi à ce moment qu'elle assiste à un cours sur la gestion de l'émotion donné par la l'entreprise. Un cours « profond » qui lui fait prendre conscience d'un « gros morceau » d'elle-même :

...c'est vraiment des cours où ils t'aident à... Que tu apprennes à te connaître. Et de connaître tes réactions pis comment que tes réactions affectent les autres...j'ai trouvé ça excellent. ...quand j'ai donné mes commentaires à la fin ..j'ai dit : finalement un cours pour un gestionnaire qui fait comprendre les impacts de tous les jours et la communication avec le personnel. ... qui fait comprendre pourquoi les gens réagissent d'une certaine façon, pis d'autres pas...je pense que c'est plus d'aider le personnel, les gestionnaires justement à « dealer » avec le côté émotif. Et ça commence par soi-même. ... pour moi là, ça été un gros, gros morceau là. J'ai appris ben des affaires là-dedans.

Suite à ce cours, elle reconnaît que « les gestionnaires sont des êtres humains avec des émotions ». Malgré les difficultés du changement, elle est « contente de l'avoir vécu », car « c'est une expérience » et elle va « voir les choses différemment dans le futur. Il y a eu du positif ...le résultat est bon ». Elle a compris beaucoup de choses et se sent plus forte qu'avant. Pour elle, l'organisation représente un univers plus gros où la bureaucratie est devenue « juste un peu plus large ». Elle estime l'entreprise : « on est quand même bien vu. J'veux dire la compagnie a une bonne réputation » et elle se sent « bien traitée ».

Aujourd'hui, la course n'est toujours pas terminée, elle roule toujours à toute vitesse et n'a « pas encore commencé à respirer ». De plus, il semble que les gens se soient habitués à travailler à ce rythme effréné : « quand on se rencontrait dans les couloirs : t'es-tu occupé? Ah c'est fou! pis toute le kit. À cette heure, la réponse qu'on a quasiment tout le temps : ben c'est la routine maintenant là. C'est comme ça ». La combinaison entre les épreuves difficiles du changement et le cours qu'elle a pris lui ont fait réaliser que c'est correct de penser à elle :

...j'étais vraiment- et ça c'est un p'tit peu le cours aussi là, mais j'étais vraiment axé sur travail, travail, travail. Là, tu commences à dire : wow une minute là (rire) il y a moi aussi là-dedans là. (rire)». Je pense que j'étais vraiment ouverte à ce qui a été montré dans le cours. Parce que justement l'année d'avant a été difficile. Je n'aurais peut-être pas vu les choses de la même façon si ça n'avait pas été de la combinaison des deux.

Elle réalise qu'elle a besoin de se reposer. Elle fait sa demande pour un congé, ce qu'elle n'aurait jamais « osé » faire avant. On accepte : « Justement, le fait là qu'ils soient ouverts à me laisser partir...j'adore (rire). Mon dieu merci ! (rire). ... je quitterais pas pour quelque chose d'autre ». Après une course effrénée qui dure depuis plus de deux ans, elle arrive désormais à la ligne d'arrivée. Elle peut maintenant « respirer ».

### **Participant 10**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant, mais est témoin à quelques reprises de l'achat de d'autres entreprises plus petites à l'intérieur de l'organisation. Elle gère une unité d'affaire, comprenant plus de trente employés, qui dessert une clientèle interne et externe. Elle est impliquée et affectée tout au long du processus de changement. Elle se considère comme une personne « ouverte » au changement. Sa vision des choses est : « ce qui n'évolue pas finit par disparaître ». Sa réaction au moment de l'annonce est positive : « une très très bonne nouvelle ». Elle se crée des attentes et s'imagine le déroulement de la F/A : « t'as acheté, tu vas jusqu'à un certain point avoir un certain contrôle. Tu seras pas trop dépaysé ça va être de voir avec qui tu vas faire affaire. Pis leur présenter ta culture pour essayer de l'intégrer ». Dans son unité d'affaires, les choses ne se passent pas du tout comme elle s'y attend. Elle est « étouffée » par surprise, car dans sa section ce n'est pas eux qui ont le contrôle, mais l'inverse. Un événement qu'elle caractérise de «reverse takeover ». C'est pourquoi elle compare le changement « comme une tempête ...Quand t'es pas dedans, tu sais pas ce qui t'attends. Parce que ça pas l'air- de loin ça rentre un peu, mais c'est pas pire. Quand tu rentres dedans des fois, c'est pas ce à quoi tu t'attendais. C'est ça qu'on a vécu sur un paquets de fronts ».

Au cours de la période de dé cristallisation (transition), le vent est plus fort que prévu : « ...tu te dis il va y avoir une certaine tempête. Mais regarde, moi je suis à l'abri. Sauf qu'un moment donné il a venté assez que ton abri a revolé!». Elle perd son poste et doit postuler pour un autre poste qu'elle obtient. Les personnes de son entourage perdent également leur emploi. Ils doivent tous postuler pour de nouveaux postes. De plus, elle doit annoncer des mises à pied à des employés compétents une tâche qu'elle trouve très difficile à faire.

La période de déplacement (intégration) est très éprouvante, car on remet en question sa culture et ses valeurs. Elle cherche un endroit où « s'accrocher » pour se protéger des ravages de la tempête : « quand tu ne planifies pas quelque chose, je m'accroche à quoi? Si tu t'attendais à ce que ça brasse là, tu te trouves un bureau et tu te caches, mais là il n'y avait rien ». N'ayant pas de refuge où se cacher, elle se sent prise au « piège ». Elle tombe dans un « panneau » et sent qu'elle s'est fait « avoir ». Elle vit plusieurs pertes, dont la perte de « contrôle » sur ses opérations d'affaires : « on perd tout ses points de références ...tu tombes dans un système que tu ne connais pas ». Elle perd également sa culture, ses valeurs et plusieurs relations de travail, par exemple, des employés et des collègues qu'elle qualifie « d'experts ». De plus, elle perd des dirigeants et des patrons qui par le passé l'écoutaient et lui permettaient d'avoir une influence dans les prises de décisions. Le « malheur » c'est qu'elle se retrouve à présent « au centre d'une guerre de pouvoir ». Son rôle est de se battre pour protéger son monde, son équipe: « Mais les tiens là ...tu regardes ce qui font à ton monde. ...mon équipe c'est mon équipe. C'est la mienne (...) Faut que tu te fies à ton monde pour qu'il soit heureux et si je suis pas capable de les protéger ...ils ne performeront pas ». Elle devient leur « buffer » et leur « valve » pour enlever les « bumps sur la route qui vont les empêcher de faire leur travail ». Elle diminue leur « pression » qu'elle détecte par la rougeur de leur visage : « quand ça va pas et que je vois qu'ils sont rouges, ben là c'est pas long on prend une salle (salle de réunion), j'essaie de gérer ça...des fois y'ont de la pression hein? ». Elle a aussi des responsabilités envers sa famille. Elle sent que c'est difficile d'être présente pour sa famille à cause du stress et du volume de travail à faire :

Tu veux pas mettre la famille de côté,... faut pas que tu perdes ta santé et ta famille. Pis chu pas tombée là-dedans. Mais y'a des bouts...Parce que quand tu passes au travers de ça, ta famille te suit. ... quand t'as autant d'heures et de stress y te suivent là. Pis j'leur ferais pas passer un deuxième ...t'es pas disponible t'es jamais là ...surtout quand tu travailles fort tout les soirs, t'emmènes du travail de bureau la fin de semaine... ça fini pu.

Elle cherche toujours un abri et continue à se « battre » contre la tempête. Après un certain temps, elle manque d'énergie : « Tu viens que tu manques d'énergie parce que tu brûles trop d'énergie à essayer de te battre ». Elle s'accroche à son ancienne patronne et à son équipe. Ce soutien l'aide à passer à travers et « survivre » à la tempête.

Aujourd'hui, le volume de travail est toujours aussi élevé, car ils doivent soigner « des bobos » le résultat de « choses qui se sont faites très rapidement, peut-être un peu trop vite ». Elle dit que malgré toutes les intempéries ça été « une bonne expérience ». Elle se dit plus forte : « il n'y a plus grand-chose qui me fait peur », car elle ne « peut

pas concevoir quelque chose de pire ». Elle a pris « l'équivalent de dix ans en expérience et en cheveux gris ». Par contre, elle ne revivrait pas un changement de cette ampleur à nouveau, car elle craint que la prochaine fois ses « cheveux ne deviendront pas gris, ils vont tomber ». Elle voit l'organisation comme celle qui la considère comme un numéro: « la réalité c'est que t'es juste un numéro », celle qui l'a traité avec peu de « respect » et de façon « arrogante » et celle qui a fait « mal » à son équipe. Mais il reste que les dirigeants ont fait « un bon travail »: « J'avouerais là en haut lieu quand tu regardes, ils ont fait ça « by the book ». Bon, y'a des affaires qu'on peut questionner, mais tu pourras jamais faire une fusion pis rendre tout le monde heureux. Mais ça, y faut que je leur donne ça, ça été très, très bien fait ». De l'extérieur, elle voit l'organisation comme un « joueur » qui n'a pas perdu de « plumes ».

### Participant 11

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Elle gère un service, comprenant plus de vingt employés, qui offre des services aux clients internes. Elle est affectée et impliquée tout au long du processus de changement : « chaque étape nous a évidemment marquées beaucoup ». Cette personne compare le changement à « escalader une grosse montagne », car « c'est gros » tous les aspects du travail prennent des « dimensions incroyables », c'est « vraiment un défi de taille », un « défi monstrueux ». De plus, elle doit escalader cette montagne en pleine « tempête » :

...c'est une tempête parce que premièrement on est littéralement englobé dans un mouvement où on a aucun contrôle. Et c'est aussi une tempête parce que ça des retombées extrêmement complexe à gérer. ... moi pendant quatorze mois j'ai eu l'impression que j'avais perdu le contrôle complet sur mes employés, sur mes services, sur ma carrière, sur pas mal tout.

Au début de la période de décristallisation (transition), le mandat qui lui est attribué lui « coupe les jambes » et « le souffle ». Comme elle le fait remarquer : « on ne savait pas trop dans quoi on s'embarquait ». Elle est impliquée dans « un travail de préparation » pour lequel elle met « beaucoup de temps, d'énergie et de créativité » à faire l'analyse des besoins et à proposer des recommandations. Mais le processus est « renversé » par rapport à son « mandat ». Là où elle « croit » avoir « un mandat de proposer des choses et de mettre des choses sur pied », elle se fait « imposer un tas de choses » qui ne sont « pas expliquées ». Pour elle, c'est une étape marquante, car elle sent qu'on la fait travailler inutilement. Elle doit également postuler pour son poste et est nommée pour diriger le service. Une des conséquences des plans de transitions est la

fermeture complète d'un de ses services. Elle se « bat pendant six mois » pour garder « ses gens », « ses troupes », « ses équipes ». Finalement, elle « perd la bataille ». Elle doit annoncer la mise à pied à plus de vingt de ses employés. Cet événement « souffrant » est un des événements les plus importants de sa carrière et exige beaucoup d'elle au niveau émotif :

...fermer le service ...j'ai pas été capable de le faire sans pleurer. ...des gens avec qui je travaillais depuis au dessus de vingt ans. ...Mon adjointe administrative avait vingt-sept ans de service. Elle est rentrée ici avant moi ...J'ai travaillé avec elle pendant toutes ces années là. Elle était mon adjointe depuis presque vingt ans. C'était, très, très, très souffrant.

et au niveau physique :

C'est physiquement j'en étais malade. ...j'ai baissé en bas de cent livres là. J'avais les yeux cernés, les yeux dans l'fond de la tête. ... Je mangeais pu ... mal au cœur...J'étais épuisée .... Physiquement ça m'a vraiment demandé beaucoup ... pour moi c'est le service que j'ai fermé. J'ai aidé beaucoup ces gens-là à remettre leur carrière en chemin .

Au cours de cette période, une des grandes difficultés est de gérer les émotions de ses employés et de les aider à passer au travers le processus de changement. De plus, elle doit motiver les employés mis à pied pour qu'ils continuent à performer jusqu'à leur date de départ un an plus tard. Pour elle, c'est plus facile de gérer du papier et de nouveaux processus que de gérer du changement qui « touche les individus ».

La période de déplacement (intégration) est une période au cours de laquelle le travail « éclate de tout côté ». Elle doit rebâtir son service. Il y a des volumes énormes de travail à gérer. Le « défi monstrueux » est de gérer un service où il y a une pénurie de personnel et « une clientèle souvent insatisfaite de la vitesse » de la production. Elle se voit comme la personne qui joue à « Salomon », celle qui doit faire des « miracles » pour assurer que ses employés performant et servent les clients malgré le manque de personnel pour faire tout le travail exigé. Elle voit l'entreprise comme « une machine qui presse le citron » :

...gérer une clientèle, gérer des employés ... Ça demande de la créativité ...Mais des fois la créativité malheureusement c'est pas sans fond. Dans ces périodes là on est taxé pis un moment donné on dit : ben j'en ai pu d'idées. .... I'm sorry I'm out of miracles for today call tomorrow. (rire). ...pis en plus les gens qui sont au bout du fil, ... toute cette clientèle-là, elle vit les mêmes choses que toi ! Eux autres aussi ils sont en train de capoter. Eux autres aussi ils sont en train d'être créatifs, pis ils sont débordés ... il y a eu des périodes d'émotions fortes. ... tu vis une période où tout le monde est stressé, tout le monde est fatigué, tout le monde qui pleure, eux autres aussi ils ne voient plus clair... pis la machine est en arrière, pis a presse le citron.

Ils sont en train de « mourir » à cause du surplus de travail. Son nouveau patron vient à leur rescousse et « vend l'idée » d'engager d'autres personnes à contrat pour les aider :

...il m'a donné personnellement beaucoup de soutien. Il était très encourageant et à l'écoute de mes doléances. Il avait les mains liées lui aussi, mais .... c'est grâce à lui- parce que quand je lui ai dit : ça va prendre quatre personnes à contrat parce qu'on était en train de mourir, c'est lui qui est allé à la haute direction pour vendre l'idée.

À la fin de l'intégration, elle voit l'organisation comme celle qui manque de sensibilité envers la souffrance vécue par certaines personnes au cours du changement :

...c'est cet acharnement à vouloir créer une atmosphère rose bonbon, pis que c'est l'fun pareil pis que.... Des fois t'as le goût de leur dire : c'est correct. C'est comme un deuil. Pas obligé d'être le fun. On aura du fun peut-être plus tard...y faut qu'on injecte du dynamisme pis de la stimulation...donnez donc des lunettes roses à tout le monde là, pis on en reparlera ...On est pas des enfants ...\_oui, oui, travail accompli. J'étais fière de mes équipes. Mes gens ont travaillé extrêmement fort. On s'est donné, j'ai réussi à rallier les troupes pis on a faite notre boulot ... on s'est entraidé pis tout ça. Donc, c'était quand même au bout du compte une souffrance positive. ...C'était une étape importante qui était terminée. Mais de là à gâteau, ballon. Non ! Il y a des divisions que ça été la plus belle journée de leur vie. Il y en a d'autres que c'est comme... ça vas-tu finir ? On es-tu obligé d'y aller ? (rire). J'vais y aller mais je ne mangerai pas de gâteau (rire).

Elle survit à la tempête et réussit à « s'en sortir » parce qu'elle se considère une personne « convaincue », « forte » et respectueuse des gens. Elle réussit à atteindre le sommet de la montagne, mais il reste qu'elle est encore aujourd'hui en processus de « deuil » et de reconstruction de sa personne : « C'est sûr qu'avec le temps on oublie là. Mais j'en reparle pis je me souviens là. Mais bon c'est sûr que dans cinq ans... bon ça va probablement faire moins mal ».

À travers cette expérience, elle apprend : « y'a des pièges dans lesquels je retomberai pas ». Elle se rend compte aussi que de « gérer du changement d'importance dans une entreprise c'est comme une omelette. Y'a des œufs qui vont casser ». Il faut donc s'assurer d'avoir les « bons outils ». Elle prend du « recul » et réfléchit à son expérience. Elle réalise qu'elle a grandi et a accompli de belles choses dont elle est fière :

...à la fin de tout ça il y a un certain sentiment d'accomplissement... j'ai essayé de prendre du recul, et je me suis dit : j'en suis peut-être grandi un peu ... J'ai appris sur moi-même. J'ai appris aussi à connaître beaucoup de gens autour de moi. J'ai appris à connaître de nouveaux employés dans une autre ville. Il y a des choses que j'ai découvertes chez des employés que je supervisais depuis presque dix ans... on a l'impression qu'on a progressé... c'est une expérience professionnelle assez unique je trouve ...j'ai réussi à passer au travers le processus d'intégration la tête forte (rire). ...je me suis vraiment imposé des critères sévères, je les ai suivis. J'en étais très fière. ...j'ai réussi à mettre sur pieds une équipe qui fonctionne bien. ...Je suis très fière de mes employés. Je suis très fière des gens avec qui je travaille. Je ne perds jamais une occasion de leur dire (rire).

## Participant 12

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Elle est gestionnaire d'un service, comprenant plus de cinq employés, qui offre des services aux clients internes. Elle est impliquée et affectée plutôt au début du processus de changement. Pour elle, le changement se compare à « une rivière qui coule dans un fleuve », car ça se « renouvelle constamment » c'est « toujours frais » c'est en « vie » et ça « bouge ». Comme la rivière qui coule paisiblement, le changement est « une constante » qui dénote « une continuité ».

Au cours de la période de décristallisation (transition), son service est « en avant de la parade » où « le travail de stratégie, de réflexion et de mise en œuvre était le plus fort ». Lors de cette étape, elle a plusieurs défis à relever dont celui de gérer l'impact du changement, et ce, à la fois sur elle et sur ses employés afin d'assurer leur productivité :

En même temps que tu dois gérer ton environnement immédiat- parce que ... t'as toi, t'as tes employés qui sont dans la même barque, qui sont impactés de la même façon, qui subissent ça de la même façon...en même temps ces employés là faut que tu les fasses rouler à deux cent mille à l'heure ...faut qu'ils soient au-dessus de la mêlée...pour être capable de réfléchir, de développer des stratégies et de les mettre en œuvre ...L'entreprise compte sur toi dans ces périodes là.

Elle doit également postuler pour son poste. Comme le capitaine d'un bateau, elle laisse son navire suivre le courant de la rivière de façon détachée et sereine, car après mûre réflexion sur les conditions et les attentes du poste, elle perçoit « une formule gagnante » qui mérite d'être préservée. Elle cède alors volontairement sa place à quelqu'un d'autre pour se retrouver dans un poste où son statut et son influence diminuent. De nature un peu « fataliste », sa vision des choses est la suivante : « ce qui doit arriver doit arriver... s'il n'y avait pas de postes dans l'entreprise j'étais complètement à l'aise avec tout ça. Alors, j'étais très ouverte à ma vision des choses, à ma vision de l'avenir aussi ». Elle restructure son service en intégrant des employés de *Société acquise*. Elle annonce aussi des mises à pied à ses employés. Ce qu'elle trouve difficile au cours de cette période est de gérer des équipes à distance qui selon elle n'est pas efficace : « ... oui ça se gère sur papier. Mais en même temps, la gestion c'est plus que du papier, c'est de l'émotion, c'est des relations personnelles. Et quand t'es pas là avec tes employés en personne, je pense que la qualité était juste plus la même ». Elle est aussi amenée à faire équipe et travailler avec des gestionnaires de *Société acquise* pour développer des stratégies dans un contexte où « les gens se regardent et savent très bien qu'il y en a autour de la table qui seront plus là demain matin ». Pour elle, ça

demande « de la maturité...une certaine négation aussi. Je vais faire ma job et après ça on verra ce qui va arriver ». N'étant plus dans le « driver seat » des opérations canadiennes, elle devient « le numéro deux ». On lui offre de gérer son service localement. Elle accepte et s'imagine qu'elle pourra créer une belle synergie avec sa nouvelle patronne. Elle se dit « ça peut être intéressant ...parce que c'est rare dans une entreprise que tu peux avoir deux seniors... on va développer une synergie, on va faire avancer des projets extraordinaires, parce que bon, on va être deux finalement de niveau similaire ». Elle lui offre alors sa collaboration et l'expertise de son équipe qu'elle a « remis sur un plateau d'argent ». Sa patronne en ayant « plein les mains », elle se voit essuyer un refus : « t'as ton p'tit safe là, arrange –toi avec pis moi j'vais m'occuper du reste ». Seule sur son bateau avec son équipage elle est « déçue » et se sent « isolée » :

...j'ai eu très, très peu de contact avec (supérieur). Très peu. Donc ça m'a un peu déçue, et en même temps j'ai trouvé ça difficile parce que je me suis sentie comme isolée...c'est sûr que ça été une déception...C'est toujours un petit peu difficile quand t'as imaginé des choses et que ça se passe autrement.

Elle vit un « repli » et décide de changer son trajet. Elle se tient « loin » en « retrait » pour ne pas « porter de jugement » ou « intervenir », car ça ne fait plus partie de ses responsabilités. Elle décide de « regarder ailleurs ». Elle réalise que :

...c'est difficile d'accepter d'être numéro deux quand t'es habituée d'être numéro un... quand tu connais ton boulot, de finalement te tenir en retrait et de faire abstraction de ce que tu vois, ce que tu entends, et de ce que tu aimerais voir arriver. Il faut un peu que tu aies du détachement face à ça. Et pour des gens engagés comme on l'est, ... c'est difficile d'avoir du détachement .

D'un point de vue personnel, elle trouve cette situation « difficile ». Ça lui demande de la « maturité et de mettre les choses en perspective ». Malgré tout, elle sent que cette expérience l'a fait « grandir » : « ça te fait vivre des situations que t'aurais pas vécu autrement et ça te force à réfléchir à comment manœuvrer dans tout ça pour finalement y trouver ton compte ». Elle décide de se « raccrocher à d'autres choses localement ». Comme un oiseau elle « étend ses ailes » et prend son envol vers d'autres horizons.

Au cours de la période de recristallisation, elle vit une nouvelle restructuration de son service où elle doit mettre un employé à pied. Par contre, cette personne est replacée ailleurs à l'intérieur de l'entreprise. Pour elle, ce n'est jamais facile de mettre des gens à pied, mais elle l'accepte, car ça fait partie de la tâche d'un gestionnaire. Aujourd'hui, elle réalise qu'elle a été « naïve » de s'imaginer des choses et de fonder des espoirs. Malgré que son expérience ait été « taxante » et qu'elle s'est fait « enlever de son temps et de son énergie », cette expérience ne l'a pas abattue : « c'est sûr que quand t'as du vécu derrière, c'est des choses que tu analyses avec un certain détachement. En ce sens



que ça détruit pas ta vie. J'imagine que si c'était des choses qui étaient arrivées en début de carrière, ben c'est autre chose ». Les ingrédients qui lui ont permis de naviguer de façon sereine sur la rivière sont :

La maturité personnelle et professionnelle. ...faut que tu te sentes solide et que tu aies une bonne dose de confiance en toi, en l'avenir, et en tes capacités. De sorte que, si t'es pu la personne du moment dans l'entreprise où tu es, ben tu pourras être la personne du moment ailleurs. ... Les gens évoluent. Les entreprises évoluent. C'est un peu comme dans un couple. ...Les gens évoluent et ils se retrouvent plus au bout de 15-20 ans. ... les gens ont le droit d'évoluer différemment. Alors, l'entreprise évolue. T'étais la bonne personne à un moment X. Pis tu l'es plus à un moment Y. Et je pense que la vie est ainsi faite. C'est sûr que ça prend du ressort. Et je peux imaginer que c'est difficile pour des gens qui ont adhéré à une entreprise en pensant y rester pour le restant de leur vie .

Pour elle, c'est simple. Il n'y a pas de « solution magique ». Il faut simplement être « solide sur ses deux pattes ». À l'heure actuelle, l'enjeu avec lequel elle a le plus de difficulté c'est que le « focus de l'entreprise est ailleurs ». En tant que capitaine du navire, elle doit « maintenir le cap! ». Pourtant, « ils sont prêts à défoncer des portes » et ils ont « le vent dans les voiles » et veulent faire « avancer » le bateau, mais l'entreprise ne met plus de « gaz dans le moteur ».

### **Participant 13**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Elle gère un service, comprenant plus de dix employés, qui offre des services aux clients internes. Elle est affectée et impliquée tout au long du processus de changement. Ceci lui demande « beaucoup d'énergie », car elle doit non seulement aider ses employés à « passer au travers » le changement mais elle doit également être présente et supporter ses clients. Pour cette personne le changement c'est comme « du nouveau » où on doit « tout recommencer ». Le nouveau peut provoquer le « chaos et la confusion » tout en « offrant des opportunités ou en créant des menaces selon la perception de l'individu ».

Au cours de la période de dé cristallisation (transition), contrairement à plusieurs, elle n'a pas à postuler pour son poste. Par contre, sa « crainte » est plutôt de savoir si son poste existera toujours. Elle doit restructurer son service à quelques reprises et faire des mises à pied. Une tâche qu'elle considère « très pénible » lorsque ce sont des employés qu'elle considère compétents.

Au cours de la période de déplacement (intégration), elle n'a pas à s'impliquer au niveau de la conversion. Mais reste que le processus de changement est marqué par un

volume de travail énorme qui fait en sorte qu'elle doit travailler des « vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept ». Comme dans un tremblement de terre, elle sent que tout « s'écroule » autour d'elle incluant son réseau et sa crédibilité. Tout le monde court : « ça court dans tous les sens ...tsé quand tu appuies sur un bouton pour le mettre en vitesse plus rapide et que tout le monde court dans tous les sens ? ». Elle voit des gens « désarmés ». Comme une combattante, elle veut « conquérir le monde », et se « dévoue corps et âme » pour le bien-être de son équipe et des personnes qui l'entourent. Elle leur voue son « plus haut respect » et ne veut pas « faillir ». Mais, elle se sent impuissante ne sachant plus trop comment leur venir en aide :

... les gens venaient me voir. Et un moment donné, j'avais un prof qui était chargée de cours, donc consultante ... j'avais été la voir pour lui demander de l'aide : « comment je fais pour aider mes clients ? Comment je fais pour aider les gens ? » Et je ne trouvais pas que j'étais capable de les aider. Eum... en tout cas. Je les aidais parce qu'il y a toujours l'échange et l'écoute et de dire : écoute si t'as besoin d'aide on va faire des choses. Mais je voulais aller un p'tit peu plus loin.

Elle trouve cette situation « lourde à porter » et se sent fatiguée. Elle veut rebâtir son réseau, mais se méfie des nouveaux venus, car elle voit qu'ils sont « trop tricotés serrés », ce qui fait en sorte qu'elle a de la difficulté à créer des liens de confiance avec ses nouveaux collègues de *Société acquise*. On remet en question la structure de son équipe constamment. C'est « pénible » car ils sont comme un « couple » qui travaille en « synergie » et en « harmonie » depuis plusieurs années.

Au cours de la période de recristallisation, elle n'est « pas à l'abri » des « mauvaises décisions » de l'entreprise et doit restructurer son service à nouveau. Elle doit également annoncer à certains membres de son équipe la fin de leur emploi. Face à cette tâche, elle se sent comme « une poule mouillée », car ce sont des gens « compétents ». C'est une situation qui prend « tout son p'tit change » et qui la « brûle à un plus haut point ». Elle « gruge de la mauvaise énergie et broie du noir », car elle ressent une « colère excessive ». Elle est « quasiment détruite ». À présent, elle est rendue « pas mal bas ... au fond du baril » et commence à douter de ses compétences. Son entourage voit son désarroi et ils lui viennent en aide. Ils sont d'un « précieux secours ». Une personne entre autres lui fait voir les choses sous un angle nouveau : « ...d'avoir la bonne personne ... qui peut t'écouter et te remettre les choses en perspective... elle m'a tellement fait voir les choses différentes là où mes patrons ont pas réussi » et l'aide à retrouver son pouvoir intérieur : « t'a ouvert la porte, tu sentais que la porte était barrée pis elle n'était pas barrée. Facque c'est là... tout s'est remplacé...alors, je le vois très différemment ». Elle prend du recul et réfléchit « j'ai fait

une réflexion sur moi-même » ce qui lui permet de grandir et mieux apprendre à se connaître et entrevoir les défis du changement de façon différente :

... mais émotionnellement je le prendrais de façon très, très, très différente... je saurais mieux reconnaître mes émotions, comment je réagis. Je serais mieux capable de faire la part des choses au niveau des situations. J'ai grandi là dedans. Je ne suis plus la même personne qu'il y a trois ans. Tant au niveau professionnel que personnel. Donc, c'est ça le côté positif. Autant qu'à certains moments je me suis dit : ah mon dieu sortez – moi d'ici quelqu'un ! (rire). Autant maintenant je me dis : j'ai passé au travers et ça m'a permis de mieux me connaître, ça m'a permis de mieux faire des choix, de voir ce qui est important.

Cette prise de conscience lui apporte un regain d'énergie qui lui donne la force de continuer et de persévérer dans son travail. Tranquillement elle retrouve son bien-être et sa tête s'éclaircit. Sa « passion revient plus forte que jamais », comme une combattante elle avance avec force et assurance : « là maintenant c'est comme là on s'attaque de front pis dire ben : comment on va réussir? On va leur montrer... Parce qu'on a pas peur », car elle se sent désormais « mieux équipée et mieux armée ». Selon elle, l'entreprise est « de bonne foi » et a fait tout dans les « règles d'or » pour que le changement réussisse. Par contre, elle sent « qu'on a étiré la pompe pis on a étiré la pompe » et il faut à présent qu'elle « répare son physique ». Comme une machine ses batteries sont un peu « fatiguées ». Pour cette raison, elle ne veut plus « conquérir le monde » et travailler « jusqu'à mort s'en suive » :

... je suis fatiguée, je ne me suis pas remis totalement. On se remet pas de ça ! (rire). C'est pas une affaire de quelques semaines de vacances... parce qu'il faut se refaire une santé, ... tout le monde ici, incluant mon équipe, ... on est parti on était toute en santé, on brûlait d'énergie, c'était comme hé wow ! C'était l'fun et les trois ans ont écoulés... si on repart, on repart pas de la case de départ. Il y a des gens qui sont sur leur réserve depuis quelques ans. Alors, ça va petter quand ça ? Ça va sauter quand ça ? Tu sais, moi ce qui m'est arrivé, c'est qu'à un moment donné, quand tu dis : ouf ! un instant là, vraiment pu bien là. Tsé la tête pis le corps suit pu là, pis ça pas de sens, pis t'a pu de vie. T'arrive chez toi t'es brûlée, t'es fatiguée, ça te tente pu de sortir, ... C'est pas une dépression ça, c'est un épuisement... je serais pas prête à donner sept jours sur sept. Non... j'vais être là, pis j'vais bien faire le travail, mais si c'est pour me demander de voyager à chaque semaine, pour travailler jusqu'à des dix onze heures le soir, pendant des semaines de temps... non merci.

#### **Participant 14**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant, mais elle a vécu plusieurs restructurations de service au cours de sa carrière. Elle est aujourd'hui gestionnaire d'une unité d'affaires, comprenant plus de cinquante employés, qui offre des services aux clients externes. Elle est impliquée et affectée tout au long du changement. Elle dit avoir changé trois fois de patron et d'équipe dans les quatre dernières années. Cette personne voit le changement comme un « renouveau » ou une « opportunité » :

C'est repartir à zéro. Redéfinir ce qu'on veut être. Où on veut aller. Qu'est-ce qu'on veut devenir. ...Pour moi c'est pour ça que je le vois comme un renouveau. Parce que ça te force à repenser à ce que tu veux être. À tes priorités, à ce que t'aimes à ce que t'aimes pas. Ce que tu veux faire de ta vie. Et c'est étonnant de voir comment les gens ont pris cette opportunité-là pour vraiment souvent recommencer complètement dans un autre domaine.

Elle compare également le changement au mariage : « J'ai comparé ça souvent à un mariage. C'est les mêmes étapes qu'un mariage ou d'un couple qui va se marier. Les fiançailles, ... t'apprends à te connaître, ... la lune de miel...J'trouve que c'est identique ».

Lors de la phase de décristallisation (transition), elle perd son emploi, mais elle est « extrêmement chanceuse », car on lui a offre la possibilité de postuler pour trois postes différents. Elle choisit l'emploi qui lui convient le plus et est sélectionnée pour le poste. Comme dans un « rêve » devenu réalité, elle est au « septième ciel », car ce changement lui apporte une promotion et des défis à relever :

...quand j'ai su que j'avais le poste, pis c'était une promotion pour moi c'est sûr que j'étais très heureuse. Et là, j'étais vraiment au septième ciel. C'était bon. Des nouveaux défis. Un gros défi. Donc ça ça été vraiment très, très positif. Et je pense que c'est resté positif aussi l'année de l'intégration. C'était vraiment beaucoup de défis. Mais j'étais gonflée à bloc.... tout roulait très, très bien. Pis j'avais de la coopération de tout le monde. Je m'entendais bien avec tout le monde. Ça s'est très, très bien passé.

Elle fait partie de l'équipe de transition et est impliquée dans les plans d'intégration des deux entreprises. Cette étape est « vraiment, vraiment excitante ». Au cours de cette période, elle doit s'intégrer à une nouvelle équipe composée entièrement de personnes en provenance de *Société acquise*. Elle « adore » rencontrer ces nouvelles personnes qui ont une pensée différente de la sienne. Elle est « ébahie » par leur savoir-faire et elle apprend beaucoup d'eux :

*Société acquise* eux étaient prêts. Y'en avaient fait trois acquisitions déjà eux...ils avaient une routine. Ils savaient où ils s'en allaient...Y'étaient préparés. C'était incroyable de voir ça. Moi je n'en revenais pas. ...y'avaient déjà une marche à suivre. Tout ce qu'il fallait faire. Bon, pis, faut remplir tel document pis c'est quoi pis... Moi j'étais ébahie. C'est comme si j'apprenais quelque chose là. J'apprenais beaucoup, beaucoup. C'était différent. Donc, moi j'ai trouvé ça entièrement palpitant. Même si en bout de ligne, les décisions qui ont été prises durant cette période-là ont pas été en faveur de *Société acquéreur*.

L'expérience est pour cette personne « très positive ». Elle dit travailler des « heures de fou » et voyager « énormément », mais pour elle c'est « formidable », car elle a « rêvé » depuis toujours d'être impliquée dans une F/A.

La période de déplacement (intégration et conversion) est aussi une étape « fascinante » avec un haut volume de travail. Étant dans un « élan positif », elle est « allumée » par les nouveaux mandats qui se présentent à elle et se sent « emballée » par le travail que l'intégration comporte. Ce qui est « un peu difficile », par contre, c'est de devoir annoncer à des « équipes au complet » qu'ils perdent leur emploi et ensuite de faire en sorte qu'ils restent motivés pour effectuer le travail d'intégration et de conversion :

Donc les gens restaient à l'emploi pendant une très longue période. C'était pas : t'as pu d'emploi tu t'en vas demain. Parce qu'il fallait faire l'intégration. Tant que l'intégration n'était pas complétée, on ne pouvait pas le faire. Pis ça c'était de continuer à motiver les gens, durant cette période-là. En sachant très bien qu'ils auraient plus d'emplois à la fin.

Ce qui la console c'est de savoir qu'elle pourra éventuellement réengager ces personnes, car elle a pour mandat de bâtir une nouvelle équipe. Une autre période très difficile est de voir les gens quitter l'entreprise lorsque les projets de conversion sont terminés : « ...la majorité des gens sont partis presque en même temps...les deux dernières semaines là, ça ça été très, très, très difficile parce qu'on a travaillé des années ensemble. On a créé des liens. L'atmosphère c'était pas trop drôle là. C'était assez lourd ».

Selon elle, ce changement est positif sur « toute la ligne » grâce à une équipe « solide » qui communique bien :

...j'dirais généralement, ça été un succès sur toute la ligne dans mon groupe. ...ce qui a fait que ça été un succès c'est qu'on a eu beaucoup de rencontres face-à-face. On a formé une équipe solide et on a eu un très bon contact entre les gens qui venaient de *Société acquise* et les gens qui venaient de *Société acquéreur*. Ça tout de suite fonctionné bien ensemble. Les gens s'entendaient bien ensemble, ils ont travaillé ensemble, ...ça été formidable.

et les liens qu'ils réussissent à créer :

Les gens ont appris à me connaître...on s'est forgé des liens très rapidement. Ça je dirais c'est un gros succès. L'autre succès je pense c'est à travers mon équipe. C'est d'être capable de passer au-delà de la culture de chaque entreprise. Et de faire en sorte que les gens travaillent vraiment de façon unie ensemble. (...) la façon qu'on y est arrivé c'est vraiment en créant des liens à tous les niveaux...on a vraiment insisté pour avoir des objectifs communs. J'ai vraiment insisté pour le travail d'équipe. Ça c'est quelque chose que j'ai poussé à fond...j'pense que c'est ça qui a fait le succès de l'intégration. (...) les gens communiquent très, très bien ensemble. (...) Alors, c'est quand même assez exceptionnel parce que ... c'est deux compagnies différentes. Deux cultures différentes.

Suite à la période d'intégration, elle retombe de son monde de rêve ; le septième ciel, à la réalité : « Mais après ça on retombe plus dans routine... Le high était déjà fini l'année passée ». Elle change d'équipe et de patron. Elle sent qu'elle possède moins de liberté et la bureaucratie lui apporte une certaine inquiétude face à l'évolution de son

travail et à celle de son équipe. De plus, elle trouve un peu difficile la nouvelle dynamique d'équipe, car elle travaille désormais avec des femmes :

...je me retrouve avec une autre équipe que je connais pas beaucoup. Où encore c'est beaucoup mentalité *Société acquise* mais c'est une équipe de femmes. (...)ce que je trouve très difficile. Je suis habituée de travailler avec des hommes ....d'avoir beaucoup de femmes, c'est une dynamique qui est complètement différente et j'ai beaucoup de difficulté à m'adapter à ça...je trouve ça vraiment pénible.

Maintenant que la « poussière est retombée », elle s'aperçoit du « choc culturel » et a des craintes face à la façon dont les choses vont progresser et évoluer. Elle voit beaucoup de « politique » ce qui « l'agace ». Mais, comme un stratège elle réussit à s'adapter et à s'intégrer à ses nouveaux environnements en tirant le meilleur des situations et en adoptant une attitude proactive des situations de changement. Elle se dit : « ce n'est jamais pour la vie » :

...la première fois, ... je le voulais le changement. Et je l'ai trouvé très, très positif même ...je m'étais faite à l'idée que j'étais prête pour un changement...Cette fois-ci,..., c'est un p'tit peu différent. Et c'est vraiment de s'arrêter et de dire : bon j'ai toujours un choix dans la vie. Est-ce que je veux continuer avec cette équipe là? Sinon, c'est quoi mes choix? Si vraiment je me sens très mal et que ça va pas, c'est quoi mes choix? Je me trouve autre chose dans la compagnie? Je sais que c'est très limité les opportunités à Montréal, surtout à mon niveau. Donc, ça veut dire je quitte la compagnie. ... Pour moi, j'ai des acquis énormes donc c'est certain que ça joue beaucoup en terme de ma décision. ... si je me dis : bon je reste, la prochaine étape c'est comment je peux faire pour influencer les choses pour que ce soit le plus favorable possible? Et la façon de procéder c'est d'aller chercher des appuis. Des alliés. Et d'essayer de voir comment on peut influencer au maximum les décisions pour que ce soit en faveur... de moi, ...de mon équipe. ...On pense que les choses sont là pour la vie. C'est jamais pour la vie. Et tu te dis : si ça fait pas maintenant probablement que dans deux ans ça va être encore une autre restructuration, d'autres changements. (...) c'est aussi une approche de se dire : ça va changer continuellement. ... dans le fond c'est pas mauvais non plus parce que si il y'a des périodes qu'on aime moins on se dit : ben c'est pas pour la vie. J'en ai pas encore pour dix ans j'en suis sûr.

### **Participant 15**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Elle est aujourd'hui gestionnaire d'une unité d'affaire, comprenant plus de cinquante personnes, qui offre des services aux clients externes. Elle est impliquée tout au long du processus de changement. Cette personne voit le changement comme un « tasmanian devil », un personnage du programme Bugs Bunny « qui tourne vite, vite, vite, vite » comme « une tornade qui cause du dommage un p'tit peu partout. Et à la fin tout est beau ». Ce personnage suscite chez elle beaucoup d'émotions qui la bouleversent et qui l'empêchent de voir « clair ». Pour cette raison, elle compare aussi le changement à un « Merry-Go-Round »: "It's like going to the circus and getting on a Merry-Go-Round,

and it finally stops. And you get off and you go back to living or you go back home (rire). But it's just that whole phase of the ups and the downs, and the emotions and then, it stops".

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle doit postuler pour son poste de façon « informelle » puisqu'elle n'a pas passé par le processus d'entrevue. Elle ne se sent pas inquiète par rapport à son poste, car elle a confiance que si elle n'est pas choisie, il y a autre chose qui l'attend dans l'organisation. La structure du service change et son patron la choisit pour diriger le service. Selon elle, son patron fait ce travail de manière « claire » et « équitable ». La période de transition est pour elle « souffrante », car elle doit mettre dix de ses employés à pied. Elle se voit comme celle qui cause le « dommage » aux employés parce qu'elle doit annoncer qu'ils n'ont plus d'emploi. Sa grande difficulté est de mettre à pied des employés compétents :

C'était des employés d'un excellent calibre...c'était des personnes avec beaucoup de capacités....c'est ça qui a fait que ça été très difficile. Ça été pour moi une période des plus émotionnelle que j'ai jamais vécu dans toute ma carrière. J'ai trouvé ça très, très difficile. (...) j'étais vraiment au bas émotionnellement...Je suis une personne qui tient les gens vraiment à cœur, j'ai beaucoup de respect pour les gens, je pense toujours aux gens. Donc...faire des annonces très, très, très difficiles pour les gens et de voir les émotions...faut avoir de l'empathie. Mais faut pas rester là. Les amener aussi à passer au travers. C'était heavy, c'était très, très, très difficile. Très, très lourd sur les émotions.

Pour elle, cet événement est comparable à un processus de « deuil ». Un deuil qui n'est pas complètement terminé d'ailleurs : « Oui. Parce que je me souviens exactement des émotions...ça s'est passé dans ce bureau ici, je peux encore visualiser les gens ». Elle se sent également impuissante et « seule » pour alléger les souffrances des gestionnaires qui se rapportent à elle : « il n'y pas autant de reconnaissance de l'impact que ça l'a sur eux. C'est important de reconnaître ça parce que y'en a qui ont souffert pas mal ...qui sont carrément détruits émotionnellement ». Elle ne sait pas comment leur venir en aide, car elle-même a besoin d'aide :

Y'a des gestionnaires qui se dirigeaient vers moi pour le support. Et je ne peux pas dire que j'étais toujours familière avec comment les aider (...) j'avais pas le support. Je ne savais pas où me tourner pour que quelqu'un me vienne en aide. Je me suis vraiment sentie perdu un moment donné...chu toute seule dans tout ça.

La période d'intégration est également difficile à cause du volume de travail élevé, de la rapidité des décisions à prendre en ayant peu d'information et un grand nombre de plaintes de clients à gérer. Comme un « pompier » qui « éteint les feux », elle est submergée par le travail et les plaintes des clients qui n'en finissent plus. Elle ne sait plus où donner de la tête :

...c'était pénible pour les clients. ... il y avait beaucoup de plaintes, de problèmes, de choses à régler tu prenais des décisions rapides qui n'étaient pas nécessairement les meilleures. Et il y avait comme, une pression énorme, et c'est à tous les jours, et ça c'était constant. ...c'était un vendredi, j'avais reçu vingt-deux plaintes par le même client, à part de d'autres plaintes de d'autres clients, et je savais plus quoi faire. J'étais vraiment perdu....ça venait de tous les côtés.

Elle est épuisée et tombe dans un mode de « survie » : « day-to-day survival. Vraiment c'était comme ça....ça roulait très vite, c'était épuisant. J'étais physiquement épuisée ». C'est au cours d'un « moment très, très creux au niveau des émotions » qu'un collègue de travail lui fait prendre conscience de son état et de l'impact qu'elle a en tant que leader sur les autres :

...il m'a dit : ...tu me fais peur. You are my eternal optimist... because you are so down. Et ça m'a fait réaliser l'impact que j'ai comme leader. Si je deviens négative, ça l'a un impact sur tous mes collègues. Si je reste positive et que je peux passer au travers, les autres vont suivre. ...ça m'a tellement frappé et touché... j'ai réalisé comment mes collègues me supportent, l'impact que j'ai sur eux, qu'on est dans le même bateau et qu'on va passer au travers.

C'est ainsi qu'elle décide de changer « d'esprit » et de « passer au travers ». Sa famille est un levier important et « très, très, très solide » sur lequel elle peut s'appuyer. Elle se considère « chanceuse » d'avoir cette bouée-là lorsque d'autres gestionnaires n'ont pas la même chance :

...j'ai déjà d'ailleurs vu certains gestionnaires qui avaient pas ça. Qui passait même une période très difficile à l'extérieur du bureau au même moment. ....ce que je voyais de l'extérieur c'est que les gens ont...souvent malade, perdu beaucoup de poids, leur santé a souffert énormément. Ils ont passé au travers, mais sérieusement c'était pas évident. Mais ceux qui ont été les plus forts ont passé au travers. Mais ceux qui n'étaient pas e... ils ont passé des périodes de congé d'invalidité parce que c'était très, très, très difficile.

Elle se voit comme un gestionnaire « solide » qui est capable de « se revirer de bord » et d'aller de l'avant malgré les temps difficiles. Malgré un périple qui s'est avéré souffrant, elle apprend beaucoup sur elle-même et réalise qu'elle a « un bon réseau de support » au travail et qu'ils sont tous « très, très, connectés ».

Aujourd'hui la famille est reconstruite :

...des gens qui venaient de *Société acquise* qui ont perdu leur famille. Et ça rentrait dans une nouvelle famille. On se disait à un moment donné c'est une famille reconstituée parce que c'était deux familles ! ...Et là on était en train de construire la maison. ...Faut dire que c'était pas facile, mais regarde aujourd'hui les gens sont bien... Y sont installés, y font partie de la famille.

Ils vivent une période de croissance et de renaissance :

Nous dans la région ici on est dans une période de croissance, ...c'est un « rebirth ». Il y a une énergie... y'a une nervosité unique... on est très, très agressifs. Par contre, it's a good nervousness...It's a healthy one". ... on est dans une période où on grossit.



### Participant 16

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Elle est aujourd'hui gestionnaire d'une unité d'affaire, comprenant plus de dix employés, qui offre des services aux clients externes. Elle est impliquée tout au long du processus de changement. Pour cette personne, le changement c'est comme partir en vacances dans un endroit inconnu où rien n'est planifié : « Change is like going on vacation to a place that you've never been before. ... There's no route, there's no plan. ... it's like going on a vacation that you haven't really planned.... You land a place you don't know ». Comme une exploratrice arrivée en terre inconnue, elle reconnaît les opportunités qui se présentent à elle et explore de nouvelles méthodes de travail et bâtit de nouvelles choses : « I see organization change as an opportunity to explore new methods, and processes... An opportunity to build something new ».

L'événement le plus marquant est lorsqu'elle se voit « forcée à postuler pour son poste. Bien qu'elle comprenne que ça fasse partie de l'aventure, ça ne lui plaît pas :

...you look at all the time and the energy and what you've devoted to your career and you say : jeez, it could be over like that (...) Just because, they are merging two companies I've been here for a very long time. So you're forcing a change on me, I don't necessarily like it. I understand why but I don't necessarily like it.

Elle réussit à garder son emploi. Elle est choisie pour diriger le service, pour elle c'est un succès personnel : «the ability that I get to demonstrate that I was the right person to continue in my role. (rire). That was my first success ». Par contre, elle n'a pas l'inquiétude de mettre des employés de son équipe à pied : « It didn't even cross my mind. We didn't have a lot of overhead or people that have a lot of free time ». Elle aide plutôt les employés de *Société acquise* à s'intégrer dans son équipe. Durant la « tempête », elle se voit comme la mère poule qui doit s'occuper de son équipe qu'elle compare à une famille reconstituée. Ce qu'elle trouve difficile est de voir les personnes de son entourage vivre un stress élevé : « just in general the level of stress, you could feel it, you could see it. I mean people weren't always laughing... didn't appear relaxed » et d'avoir le sentiment de ne pas pouvoir leur venir en aide : « Seeing other people so stressed. And not being able to help them. You could help to a certain degree but...trying to help them I guess, find a solution. That was the hardest part. ...that's the part where you feel a little helpless ». Pour elle, c'est comme passer à travers une crise personnelle où on doit en sortir le plus rapidement possible pour réintégrer un rythme de vie normal.

La période d'intégration se caractérise par un volume de travail élevé. De plus, elle écope d'un surplus de travail à cause de la perte d'employés dans son service :

...I also had staff who went on personal illness. And when you are in a client relationship type of position, you just can't pick someone else and hand in the case load. So I ended up being more involved with some clients ...for a short period of time. But it was during a critical time when you're planning the conversion... hours increase and it's not like you can push the deadline. ...I also lost some staff to follow their co-workers in their new organisation ... So there's a lot of movement. Because a lot of people were doing soul searching ... Am I in the best place or not?.

Elle trouve difficile de gérer les « priorités conflictuelles » au cours de cette période. Malgré que la période d'intégration soit très occupée, son service est moins affecté, car ils gardent les procédures et les systèmes de *Société acquéreuse*. Certains clients ne sont pas touchés. Pour ceux qui le sont, elle réussit à bien leur communiquer les changements. Elle voit la communication comme un aspect important du changement : « ...the importance of communication is to be very honest with people upfront. Communication and planning is key for the success of any change of that nature ». Or, l'action qu'elle pose est de communiquer à ses clients : « We communicated right upfront with them what we were dealing with » et ses employés : « ...How to communicate and train them and make them feel comfortable (...) I went to one or two sessions to learn how to communicate change to your employees, to bring them through change ». Selon elle, la force de l'organisation au cours du processus de changement est une bonne gestion et une bonne communication : « I think that that whole process was managed very well. The communication process and... it was quick, it was rapid ».

Au cours de la période de recristallisation, elle dit devoir nettoyer les débris que la tempête a laissés sur son passage: « I think after passing through last year, it was the year after the storm ...there was a lot of clean-up activity ». Aujourd'hui, elle dit être de retour de vacances. Malgré qu'elle ait appris beaucoup personnellement et professionnellement au cours de cette aventure, elle ne se sent pas prête à revivre un changement de la sorte tout de suite: « I can't say I'd be ready to jump into another one right away. (rire). No. I think it's the majority of the feeling in the area ». À présent, elle observe ce qui se passe dans l'organisation et attend les développements à venir. Elle est dans un mode « wait and watch ». Ceci provoque un certain désengagement de sa part, mais elle continue à croire que les choses vont changer et qu'elles vont croître :

...at one point in time you're not quite sure what direction you're going in. So you sort of become disengaged. You let other things float. And I'm not a floater so I decided this is my plan that I'm going to work on ...You also have to feel that you're building or that you're contributing to something that's going to grow. (rire). I think it will grow.

Selon elle, l'organisation n'a pas encore d'identité: « I still don't think we know who we are ». C'est comme sortir avec quelqu'un de nouveau : « It's a bit like dating someone new ».

### **Participant 17**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Mais elle dit avoir vécu plusieurs changements culturels et structurels « extrêmement importants » dans l'organisation au cours de sa carrière. Elle est aujourd'hui gestionnaire d'un service, comprenant plus de quinze employés, qui offre des services aux clients internes et externes. Pour cette personne, le changement est perçu comme une « menace » à « l'ordre établi » qui entraîne un certain « deuil ».

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle fait partie de l'équipe de transition et est impliquée dans les plans d'intégration des deux entreprises. Pour elle, c'est la découverte d'« une situation nouvelle » et espère que le changement lui « ouvre des fenêtres » et lui présente des « opportunités » pour faire évoluer des dossiers en suspens. Comme un stratège, elle recherche à influencer les choses en sa faveur pour qu'elle puisse « tirer son épingle du jeu » et arriver à une « proposition gagnante » :

...A chaque fois c'est un peu cela. C'est la première réaction. C'est de voir qu'est-ce qui arrive? C'est de saisir l'ampleur du changement et son effet sur soi et sur ce qui nous entoure.... et la réaction suivante c'est « comment peut-on tirer son épingle du jeu? Et comment peut-on à partir de menaces possibles, essayer de prendre son hameçon à une proposition gagnante?

Cette perspective l'entraîne à se « battre » pour conserver des emplois à Montréal et également pour garder de l'acquis et aller en chercher davantage. L'importance pour elle, c'est de faire partie des équipes qui définiront la nouvelle entreprise :

La première réaction qui vient c'est de faire partie des équipes qui vont définir la nouvelle entreprise. On ne veut pas être à la merci de ceux qui le feront pour nous. Et on ne veut pas être finalement oublié dans tout ça. ... l'exercice consiste à penser de s'assurer une place dans les équipes de transition et de redéfinition de la nouvelle entreprise et puis des comités d'intégration qui se constituent.

Sa stratégie vise à créer « des pyramides dont la tête est à Montréal le plus possible et le plus haut possible » pour avoir des directions cohérentes et fonctionnelles plutôt que des « petites pyramides avec toujours des patrons à l'extérieur ». Il y a un « véritable bras de fer pour les postes de direction » et « malheureusement » très peu de pyramides se terminent à Montréal. Elle considère ceci comme le « plus grand échec » et « la plus

grande difficulté » du changement. Elle doit postuler pour son poste de façon « informelle », car elle ne passe pas par le processus d'entrevue. Pour cette personne, l'inquiétude n'est pas seulement de savoir si elle garde un poste ou non, mais c'est de « garder un poste intéressant et qui compte ». Elle survit au combat : « j'ai survécu » et garde son poste. Elle est nommée pour diriger le nouveau service. Elle réussit également à garder un service « important et significatif » à Montréal ainsi que tous les membres de son équipe qu'elle décrit comme des gens « faciles » et qui veulent « s'intégrer ». Par contre, elle se retrouve dans un statut d'influence moindre. Ceci représente un deuil pour elle. Tel le capitaine d'un bateau qui essuie une défaite, elle est tentée de « sauter du bateau » et d'aller « ailleurs où le terrain est plus solide ». Mais elle ne se laisse pas « abattre ». Elle « gratte » et trouve suffisamment « d'énergie » et de « ressources » en elle pour continuer le combat :

...j'ai l'impression que c'est peut-être une question d'âge ou je sais pas quoi. Mais, on attend plus le soutien des autres en quelque sorte. On va chercher dans nos propres ressources (...) On va chercher en soi l'énergie, l'enthousiaste tout ça. Ça ne vient pas de l'extérieur. Y faut gratter et ne pas se laisser abattre parce que la tentation peut être là. De lancer les bras en l'air pis...allons ailleurs ou moi je saute de ce bateau là.

Tel un capitaine de navire responsable, elle reste sur le bateau pour protéger les intérêts de son équipe :

...c'est l'impression qu'il y a une équipe et il y a des gens qui comptent sur vous...vous avez l'impression de pouvoir faire une différence. ...si on avait pas l'impression de pouvoir faire une différence et si on avait pas l'impression d'avoir des gens qui comptent un peu sur nous e...prt ! ça serait peut-être plus facile parfois d'aller ailleurs où le terrain est plus solide. (...) si les personnes qui occupent les postes les plus importants à Montréal ...quittent le navire, il n'est pas certain qu'il y aura beaucoup de monde pour défendre les intérêts de ceux qui sont là.

Au cours de la période de déplacement (intégration), son service devient plus grand. Ainsi, elle doit redéfinir et restructurer son service pour intégrer des employés de *Société acquise*. Cette phase se caractérise par la découverte des nouvelles personnes de son service : « Quand on fait une intégration y faut découvrir des personnes ». Elle n'a pas à mettre de gens à pied, au contraire elle doit embaucher. La difficulté pour elle c'est la gestion du processus d'embauche et du personnel :

...tout le processus d'embauche avec tout ce que ça peut avoir de frustrant et de dangereux. Parce que se faire une idée sur quelqu'un assez rapidement c'est pas nécessairement évident. Donc je pense que ça fait parti des difficultés...il y a ce travail de gestion là. ... Gérer du monde c'est plus fatiguant un peu. Et là on faisait plus de travail de gestion de personnes.

Elle n'est pas impliquée dans la conversion. Pour elle, il y a des périodes où elle doit travailler de plus longues heures : « c'est clair qu'il y a des périodes où on travaille des

plus longues heures », mais son domaine fait en sorte qu'elle doit souvent travailler de longues heures ce qui n'est pas étrange pour elle.

Pour cette personne, la « plus grande difficulté » à ce jour est de « devoir refaire entièrement les réseaux » :

Je pense que, la plus grande difficulté a consisté à devoir refaire entièrement des réseaux. Après plusieurs années dans une entreprise, ce qui est le plus précieux finalement c'est les réseaux interpersonnels. C'est de connaître les acteurs dans différentes sphères. De savoir d'où ils viennent, de savoir assez bien où ils vont. De souvent les comprendre à découvert. La grande difficulté ça été de refaire les réseaux et parfois, de pas réussir à les refaire. Parce que y'avait des distances, y'avait des difficultés physiques qui faisait que les réseaux ne se refaisaient pas.

Elle dit que l'entreprise est en « période de digestion ». D'un côté plus personnel, elle vit « un certain deuil...un certain repli sur des fonctions plus professionnelles », tout en « faisant face à des changements moins majeurs ».

### **Participant 18**

Cette personne n'a jamais vécu de F/A auparavant. Mais elle dit avoir vécu plusieurs changements dans l'organisation au cours de sa carrière. Elle est gestionnaire de deux unités d'affaires, situées dans des régions différentes et comprenant plus de quarante employés, qui offrent des services aux clients externes. Elle est impliquée et impactée tout au long du processus de changement. Les changements qu'elle a vécus antérieurement ne sont pas « épeurants », car elle en ressortait toujours gagnante. Par contre, elle trouve ce changement beaucoup plus « ardu ». Cette personne compare le changement à un « divorce » où elle doit se séparer de son passé pour être en mesure de s'adapter à un monde nouveau. Le changement représente également « la vie », car comme dans sa vie personnelle où elle se voit forcée de s'adapter aux changements et à l'évolution de ses enfants, elle doit aussi s'adapter à une organisation qui change et évolue pour demeurer compétitive.

Au cours de la période de décristallisation (transition), elle est nommée et fait partie de l'équipe de planification pour la transition et l'intégration. Elle décrit cette période comme « épuisante » à cause du volume de travail à faire dans des délais très courts :

Timelines were horrendous. So, it wasn't unusual for me to work twelve hour days, sometimes six days a week. And I did it for months .... You're just trying to get everything done to meet all the deadlines that are there. You're busy and you're crazy and you're stressed.

Cette période est également difficile à cause d'un travail « sérieux » et « critique » qu'elle doit effectuer. Comme un soldat en mission secrète, sur une terre étrangère, elle doit suivre des ordres et accomplir des tâches qui l'effraient :

We basically had to decide the future of what the department was going to be. And that was scary. Never having been through something that big, with the potential to impact as many people as we were going to impact (...) some of the information you know is scary. Like to be told in one of my first sessions : ok today you're sixty eight. By this date you're going to be sixty. Find a way to cut eight bodies. And figure out where it's going to be and who it's going to be.

et qu'elle doit dissimuler de tous : « you sign confidentiality agreement after confidentiality agreement and you are not aloud to talk to anybody ». Comme un peloton qu'elle dirige, les membres de son équipe sont des amis avec qui elle a « monté en rangs » au cours de sa carrière. La grande difficulté est de savoir que ses amis sont à risque de perdre leur emploi et de devoir leur cacher cette dure réalité :

... I was looking at maybe ten or fifteen people loosing their jobs like that. People I had known, some of them, for twenty years. Those were my friends. I've grown up with them. I've come up through the ranks with them. But, I'm their boss and I know that this can happen. And I'm facing them in the office on a day-to-day basis.

Ses employés ont peur et la surveillent car ils veulent comprendre ce qui se passe :

...some of them because they know me very, very well, they would watch like a hock : Ah! she's got something very important in her plate today. Look at her, she's totally stressed. You know, you can just tell by her facial expression that she's really stressed today. The door is closed. She's on the phone the whole day, she's in meetings... you know, look how stressed she is, like something is going on. This isn't good. They were reading.

Elle prend conscience des regards qui se posent sur elle et tente de dissimuler ses émotions :

...when I got really conscious that they were reading me, then I really had to step up and make sure they couldn't read me. So that they couldn't tell weather I was concerned or not concerned. ... You can't show any reactions because I have employees out there trying to read my expressions. Trying to read my moods. Trying to read "my door is closed, my door is opened" it means something. Cause everybody was scared. You have to keep everything in.

Elle voit l'organisation comme celle qui prend des décisions sans considérer son expertise :

....Sixty wasn't going to work and I knew that sixty wasn't going to work. The service was going to suffer. And when you try to go back and say : I can't cut it with sixty bodies, it's not enough ... look at this, and look at this, and look at this. ...it's like "it's too bad. Make the best of it. Find a way to do it. Do some process improvements, cut out some stats. But make it work with sixty. Cause that's what you got to do." ...That's frustration. When nobody will listen to you, because it all becomes the numbers...That for me is very frustrating. Very frustrating. (...) there was absolutely no support.

Plus tard, elle postule pour son poste. Elle est choisie pour diriger le nouveau service, c'est une promotion. Elle doit restructurer son service et annonce des mises à pied aux

membres de son équipe. C'est une période éprouvante pour elle, car ce sont ses amis. Elle est épuisée et se sent seule. La confidentialité de son travail fait en sorte qu'elle ne peut plus parler à personne. Elle se sent coupée de ses ressources. Elle ne sait plus comment gérer le stress intense qu'elle vit au travail et dans sa vie personnelle. Cette situation suscite une période de crise. Pour en sortir et alléger le stress qu'elle vit dans toutes les sphères de sa vie, elle fait un choix de mettre fin à son mariage :

Actually it ended my relationship...So that's how much of an impact it had on me. Because you can't begin to imagine what it's like going through something like that...I could not continue to deal with stress everywhere. In the office, at home, I needed to get out from under it...Couldn't afford to walk out on my job...the additional stress of what I went through, work related, brought it to a crisis where I chose to end the relationship.

Au cours de la période d'intégration, on la nomme pour diriger deux équipes dans des villes différentes. Ceci est difficile à cause des déplacements constants qu'elle doit effectuer d'une région à l'autre pour gérer ses unités d'affaires. Elle doit aussi s'intégrer dans un nouveau milieu de travail et se faire « accepter » et « respecter » de ses nouveaux employés. Elle s'intègre bien et bâtit de bonnes relations avec ses nouvelles équipes. C'est un succès dont elle est fière. Sa plus grande déception survient au cours de la période de recristallisation où on lui enlève une de ses équipes et la transfère dans une autre ville sans considérer son opinion :

...management reversed that decision. Six months ago. And yanked out one of my teams and shipped them off to another division. For me that's very negative. Because I really believe that they made the wrong decision... And it sits really wrong with me...that was to me, it's a disaster.... I lost twenty five. We were building a team.

Aujourd'hui, avec le recul, elle réalise qu'elle ferait certaines choses différemment si c'était à recommencer :

...everything that I experienced at the time and the consequences of what I experienced weren't worth it. ...from a personal perspective, and even from a professional perspective I was so caught-up in it. ... to the point of twelve hour days, six days a week sometimes. ... I didn't have a personal life! You know? I have three kids at home. They didn't see me sometimes. For supper for five days in a row ! Cause I wasn't coming home at night. Or I was bringing in takeouts for them at eight o'clock at night because I wasn't coming home ! Like when I sit back now and think, it's crazy. I let it control me completely. And I wouldn't let that happen again. I would not do that again.

Comme un soldat averti, elle ne se fera plus prendre au piège : « there's different ways that you can make sure you don't get caught in those traps ».

## Chapitre 6 : Analyse de données

*"A mind that is stretched by a new experience  
can never go back to its old dimensions"  
(Oliver Wendell Holmes, 1809-1894)*

Pour mieux comprendre les représentations que les gestionnaires se font d'un changement radical et comment ils le perçoivent et le vivent, nous analyserons maintenant les données obtenues lors de l'étude de cas présentée dans le chapitre précédent. Nous répondrons aux questions émanant de notre problématique soit :

1. Comment les gestionnaires métaphorisent-ils leurs émotions lorsqu'ils parlent du changement qu'ils ont vécu dans un contexte de changement radical ?
2. Leurs métaphores ont-elles changé au cours du changement ?
3. Quels sont, selon eux, les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution de leurs métaphores au cours du processus de changement ?

### A. Les métaphores dominantes du changement

Pour répondre à notre première question de recherche, comment les gestionnaires métaphorisent-ils leurs émotions ? Nous nous référerons au Tableau 9 : « Les métaphores dominantes du changement » (p. 126). Ce tableau est une synthèse des métaphores employées le plus souvent par les gestionnaires que nous avons interrogés pour décrire le changement qu'ils ont vécu. Dans un premier temps, nous avons regroupé les métaphores dominantes autour de quelques grands thèmes : le bouleversement, le danger, le renouveau, la séparation, la surcharge, le flot, l'effort et l'ouverture, en somme beaucoup de termes marquant l'activité et le mouvement.

Nous avons par exemple catégorisé sous le thème « bouleversement » les métaphores dominantes de la tornade, du chambardement, de la tempête et du « Merry-Go-Round ». Nous avons ensuite indiqué le nombre d'apparitions de chacune des métaphores dominantes dans les entrevues avec les participants de *Société acquéreuse* et de *Société acquise*. Suite à cela, nous avons mis les thèmes les plus récurrents en ordre d'importance. Ceci nous a permis de constater que le thème du « bouleversement » est mentionné le plus souvent par les répondants de *Société acquéreuse* et de *Société acquise* en proportion égale. On constate donc que le



changement n'est pas vécu par tous comme un processus de deuil. Qu'il soit positif ou négatif, le changement est vécu le plus souvent comme une situation perturbante et cela autant pour les gestionnaires que pour les employés. Ce trouble est représenté dans le langage des gestionnaires par les métaphores dominantes de la « tornade », de la « tempête » et du « chaos » qui sont les plus souvent mentionnées. Il s'agit donc pour les deux premières métaphores, des phénomènes climatiques sur lesquels on n'a pas de prise et qui génèrent de la confusion, du chaos. Dans ce contexte, l'incertitude et l'inquiétude sont les premières émotions et sentiments auxquels les gestionnaires sont confrontés pour eux-mêmes et leurs employés. Car ils doivent comprendre la situation pour être en mesure de l'expliquer à leurs employés.

Nous avons également remarqué que les répondants de *Société acquéreuse* se sentent aussi ébranlés par le changement que ceux de *Société acquise* contrairement à ce qu'on aurait pu penser, car comme nous le verrons dans le Tableau 12 : Les effets du changement (sur l'individu et son travail) p. 131-132, ils ont vécu autant les effets du changement dans leur travail et leur vie personnelle que leurs collègues de l'autre entreprise. Les métaphores dominantes du « chambardement », du « Merry-Go-Round » et du « chaos » semblent être reliées à de la confusion : « C'est des images de chaos (rire). Des déménagements physiques, mais aussi des chaos émotionnels et de la confusion. Beaucoup de confusion pour les gens, des questions... » (extrait de verbatim). Alors que les métaphores dominantes de la « tornade » et de la « tempête » signifient un environnement incertain où les choses ne sont pas claires et où il est difficile de faire du sens. Les métaphores dominantes de la « tornade » et de la « tempête » signifient également un environnement agressant et menaçant.

Cette dimension de menace, on la retrouve dans la deuxième thématique « danger » mentionnée onze fois, mais soulignons qu'elle est utilisée davantage par les répondants de *Société acquise*. Ici, on parle de maladie, de mort, de cancer, de bête sauvage et de menace. Le fait que ce soit les répondants de *Société acquise* qui se sentent le plus souvent menacés est une réaction normale, car la société qui se fait acquérir est le plus souvent en danger de perdre des emplois. Quoique dans ce cas-ci, deux répondants de *Société acquéreuse* ont directement employé le mot « menace » pour décrire le changement. Ceci s'explique par le fait que pour certains répondants de *Société acquéreuse*, le changement a été vécu comme « un reverse takeover » où, comme nous l'avons expliqué plus tôt dans le chapitre de cas, ils ont perdu le contrôle

complet sur leurs opérations. On peut penser que pour plusieurs, les dangers qu'ils craignent sont la perte des acquis (statut, salaire, responsabilités, influence) voire même, leur emploi. Ceux qui ont vécu la perte d'emploi et qui ne se sont pas repositionnés à l'intérieur de la nouvelle entreprise, n'ont pas pu nous témoigner leur expérience. Par contre, les répondants des deux sociétés nous ont affirmé que perdre son emploi, ses collègues et ami(es) de travail, devoir mettre à pied des personnes compétentes constituent des événements marquants qui les ont fait terriblement souffrir.

Malgré la douleur émotionnelle qu'un changement de cette nature engendre chez les survivants, il reste que beaucoup vivent également des émotions positives. Ceci est reflété par les métaphores dominantes regroupées sous le thème « renouveau ». Ici on constate que neuf participants décrivent le changement sous une perspective plus gaie tels qu'un mariage, un accouchement (naissance), un recommencement, un renouveau, le nouveau et une famille (reconstituée). Sur les neuf répondants, seulement une personne de *Société acquise* voit le changement sous ce thème. Quatre répondants sur huit de *Société acquéreuse* voient le changement de cette manière. Pour parler du changement, les gestionnaires de notre échantillon utilisent les mêmes images que l'on retrouve dans les journaux spécialisés du monde des affaires qui décrivent les fusions acquisitions comme un mariage ou une famille reconstituée.

Du côté des difficultés du changement, le thème de la « séparation » est mis de l'avant par les répondants provenant des deux entreprises. Ce thème recouvre à la fois le passage d'une situation familière à une autre. Il s'agit là de trois types de distance : distance cognitive, distance physique (déménagement), distance relationnelle (divorce personnel, deuil des liens avec une équipe ou une position de pouvoir dans l'organisation). Il est intéressant de noter que la métaphore dominante du « deuil » l'emporte sur toutes les autres (déménagement, divorce ou vacances non planifiées) et est utilisée à part égale entre les répondants des deux sociétés en question. Ici encore, il faut mentionner que dans la littérature populaire en gestion, le changement est souvent associé à un deuil. Il est possible que cela ait pu influencer les métaphores utilisées par nos gestionnaires.

Quoi qu'il en soit, douze répondants sur dix-huit (voir Tableau 13, p. 133) ont été surchargés par une forte augmentation de travail et ont ressenti encore plus d'émotions qu'à l'habitude, alors que cinq répondants ont utilisé la métaphore dominante « enfer »

pour décrire le changement. Nous avons catégorisé « l'enfer » sous le thème « surcharge », car les répondants se disent inondés par un haut volume de travail ainsi que par toutes les émotions de leurs employés qu'ils doivent gérer incluant les leurs.

D'autres disent que le changement est un « gros effort » physique et psychologique. Pour illustrer cet effort, ils utilisent les métaphores de l'accouchement, de l'escalade d'une grosse montagne et d'un exercice sportif.

Certains voient le changement dans une perspective processuelle, comme un « flot ». Comme Héraclite, ils disent que le changement est une rivière qui coule dans un fleuve, que le changement c'est la vie qui coule et évolue et qu'il faut se laisser aller dans le courant. Ces philosophes sont peu nombreux. On en retrouve un chez *Société acquise* et deux chez *Société acquéreur*.

Finalement, trois personnes décrivent le changement comme une ouverture. Deux gestionnaires de *Société acquéreur* le voient comme « une opportunité » et un gestionnaire de *Société acquise* le voit comme « la vie » : « Le changement c'est comme la vie... moi j'vois le changement d'une façon positive là. Et puis... si y'a pas de changement tu deviens... tsé... tout change sans arrêt – la question est comment est-ce qu'on réagit ou comment on agit. Est-ce qu'on a une vie plate ou non ? ». Il est à noter que ces quatre personnes qui voient le changement de cette façon ne sont pas les philosophes mentionnés précédemment. Les différences dans la perspective peuvent s'expliquer avec de bonnes raisons qu'on pourra comprendre dans les prochaines sections de ce chapitre lorsqu'on analysera et parlera de l'impact diversifié du changement sur les individus.

## B. L'évolution des métaphores au cours du changement

Pour répondre à notre deuxième question de recherche, leurs métaphores se sont-elles transformées au cours du changement ? Nous nous référerons d'abord au Tableau 10 : « Les métaphores secondaires positives et négatives du changement » (p. 127-128). Ce tableau fait la synthèse des métaphores secondaires employées par les répondants pour décrire leur état émotif au cours des différentes étapes du changement. Nous parlerons ensuite du Tableau 11 : « L'évolution des métaphores au cours du changement (Société acquise : P1-P8 ; Société acquéreur : P9-P18) aux pages 129-130. Ce tableau fait la synthèse du processus de changement tel que décrit par nos répondants lors des entretiens. Nous avons d'abord construit et découpé cette synthèse en phases tout en se référant aux modèles classiques de Lewin (1947) - décrystallisation, déplacement et recristallisation et une partie du modèle d'Isabella (1990) - le bilan personnel et organisationnel, auquel nous avons rajouté une autre étape « le point tournant », car celle-ci était présente dans nos données. À chacune de ces étapes, nous avons tenté de retrouver les métaphores secondaires qui décrivaient le mieux le changement tel que vécu par les répondants.

Tenant compte de l'ampleur du changement que nous avons étudié tant par la taille de l'organisation que par sa nature même (une F/A), nous constatons que le changement organisationnel touche plusieurs dimensions de l'organisation et affecte la vie personnelle des individus sur plusieurs aspects (voir Tableau 13 : Les effets du changement (sur l'individu et son travail), p.133) et ce, de manière positive et négative. Comme ce tableau nous l'indique, tous les individus ne sont pas affectés avec la même intensité, ni sur les mêmes variables. Nous avons remarqué que les gestionnaires des différents services et unités d'affaires n'ont pas tous réagi au changement de la même manière et avec la même intensité. Certains étaient plus touchés au cours de la première étape du changement, d'autres étaient affectés tout au long du changement tandis que pour certains, le changement les a très peu concernés. Ainsi, le changement semble apporter des gains et des pertes pour plusieurs personnes variant en degré d'intensité positive ou négative. Au cours du processus de changement, certains ont eu des gains importants (promotion, meilleur statut, plus d'influence, construction de nouveaux départements, etc.), d'autres des pertes considérables quant à leur acquis (rétrogradation, statut inférieur, moindre influence, perte de département au complet, etc.), et certains, des gains et des pertes qui les ont plus ou moins affectés. Si le changement était le même pour l'ensemble de l'organisation, il a produit des effets variés pour les différentes parties de

l'organisation et a été vécu de manière distincte selon les différents participants. C'est d'ailleurs ce qu'avait trouvé Marcoux (2002) dans son étude sur les F/A. Alors que pour certaines personnes le changement est source de satisfaction, pour d'autres, au contraire il est source de frustrations, voire de deuil. Comme Grioux (1998) le mentionne, plus le changement est radical, plus l'impact sur les individus devient important au niveau psychologique et émotionnel :

...tous les changements organisationnels ne constituent pas des pertes traumatisantes, mais il peut y avoir, dans tous les changements organisationnels, présence, pour plusieurs personnes, d'un processus de deuil. Nous posons que plus le changement est important et radical, que plus il remet en question la carrière des sujets et leur engagement psychologique (Schalk et Freese, 1995), plus il est susceptible de provoquer de nombreux deuils (p. 159).

Ces deuils concernent surtout trois domaines : la perte de relation significative, la perte de contrôle de sa situation et la perte d'identité (Giroux, 1998).

Nous avons pu décrire ce mouvement des émotions et faire le portrait du vécu des gestionnaires à travers les métaphores secondaires (voir Tableau 10 : Les métaphores « secondaires » positives et négatives du changement, p. 127-128) qu'ils ont employées de façon naturelle dans leur discours. Nous avons ensuite classifié les métaphores secondaires (positives et négatives) par thèmes. Ce tableau ne retrace pas toutes les métaphores qu'ils ont employées, mais ce sont les plus importantes et les plus fréquemment utilisées tout au long de la séquence de changement. Ces thèmes nous aident à retracer l'évolution de leurs émotions.

Le premier thème est celui du « haut » qui caractérise l'aspect positif du changement. Pour la plupart des gestionnaires, le thème se situe, soit au début du changement lors de la période de décristallisation (transition), car certains faisaient partie des comités de planification de la transition ou soit lors de l'intégration, période au cours de laquelle certains participent activement dans l'implantation du changement. Les répondants disent alors être dans un « high » (P4, P14), au « septième ciel » (P14), « gonflé à bloc » (P14) et « excité »<sup>28</sup> (P1, P2, P3, P4, P9, P14, P15, P16). Pour certains, ce sentiment positif se dissipe assez rapidement, la lune de miel est alors terminée, car ils réalisent l'impact et les enjeux du changement sur eux ainsi que sur leurs équipes. Certains sentent qu'ils perdent le contrôle (P1, P10, P11), d'autres sont déçus de la tournure des événements, car ce n'est pas ce qu'ils avaient imaginé (P10, P12), alors que d'autres sont estomaqués par le volume de travail à faire et ce que tout ça implique (P1,

<sup>28</sup> Nous ajoutons ici des participants qui n'ont pas employé le mot « excité » mais qui vivaient des émotions fortes positives de surprise et de contentement (P10, P11, P12).

P9, P11). La perte de contrôle ressentie chez certains répondants fait en sorte qu'ils se sentent « descendre », (P3, P10) ou « tomber » (P10) dans une situation où ils n'ont peu ou pas de contrôle. Nous avons appelé ce thème « la descente ». Dans cette situation, ils se sentent peu équipés quant au support ou aux outils mis à leur disposition pour surmonter les épreuves, comme par exemple : les émotions des employés à gérer et les leurs, le sentiment d'impuissance face aux autres, les conflits, les décisions qu'ils disent se faire imposer et avec lesquelles ils ne sont pas toujours d'accord, les problèmes multiples à résoudre, le sentiment de ne pas avoir le choix de faire des heures supplémentaires pour respecter les délais prescrits par les dirigeants, etc.

Pour certains, la descente continue jusqu'à temps d'atteindre le « fond du baril » (P13), le « creux » (P3, P15), le « fond » (P11), le « trou » (P3), ou « le bas » (P10, P11, P13, P15). Nous avons regroupé ces métaphores sous le thème de « la profondeur ». Lorsqu'ils ont atteint le fond, on voit par exemple que certains répondants parlent d'être pris dans un piège (P10, P11, P18), dans un « carcan » (P7), dans un « moule » (P10), dans un « panneau » (P10) ou d'avoir le sentiment que « la porte est barrée » (P13). Nous avons classifié ces métaphores sous le thème de « la captivité ». Plusieurs ont d'ailleurs mentionné dans les entrevues avoir ressenti de la colère (P4, P7, P11, P6, P8, P13, P15, P18), avoir connu un sentiment d'injustice (2), de trahison (P10, P11) voire, d'agression (P2). D'autres ont mentionné, face au manque de support, un sentiment d'abandon (P1, P2, P4, P6, P7, P8, P10, P12, P15, P18). Le sentiment d'être pris fait en sorte que certains utilisent la métaphore des « mains liées » (P1, P11) que nous avons classée sous le thème de « l'impuissance ». Ce thème a d'ailleurs été employé par eux fréquemment pour décrire leur sentiment d'incapacité face à certaines situations, entre autres, face à la protection de leurs employés dont ils se sentent éminemment responsables.

Ce sentiment de descendre, d'être pris et d'avoir les mains liées fait en sorte que certains répondants ont l'impression qu'ils doivent se « battre » (P1, P2, P10, P11, P17) ou de faire « la guerre » (P4) pour protéger leurs intérêts et ceux de leurs employés. Ce thème est celui du « combat ». Le fait de combattre, d'essayer de comprendre ou d'affronter constamment les problèmes et de travailler des heures de « fou » provoque par la suite chez certains le sentiment de « perdre de l'énergie » (P10, P11, P12, P13, P15, P17). Certains perdent tellement d'énergie qu'ils disent qu'ils sont allés jusqu'à « s'éteindre » (P1, P18), à avoir les « batteries fatiguées » (P13) ou même avoir le sentiment d'être essoufflé, de devoir « respirer » (P3, P9, P11). C'est souvent à ce moment du processus individuel qu'on remarque les facteurs internes (processus

d'introspection) ou externes (patron sauveur, appui des collègues, cours qui fait réfléchir, consultant qui apporte une nouvelle perspective, décision de quitter l'emploi, etc.) qui font en sorte que les répondants prennent du recul et entament un processus de réflexivité qui les amène à reprendre le dessus. On voit alors apparaître le thème de la « remontée ». Sous ce thème, on constate que les répondants ont un « regain d'énergie ». Par exemple, ils disent qu'ils se « reconnectent » (P1), qu'ils se « rallument » (P3, P7), qu'ils ressentent leur passion revenir plus forte que jamais (P13), qu'ils attaquent de front (P13), qu'ils remettent « les mains à la pâte » (P10) et qu'ils puisent « dans leurs propres ressources » (P17) pour finalement « survivre » ou « s'en sortir » (P3, P7, P9, P10, P11, P15, P16, P17, P18). Nous avons catégorisé cette démarche par le thème de la « survivance ». Toutefois, il reste que certains répondants sont en phase de récupération, sur leur « réserve d'énergie » (P13) et doivent maintenant travailler à « réparer le physique » (P13), à « recoller leurs morceaux de peau » (P6) ou à « lécher leurs plaies » (P11). Cette phase, nous l'avons appelé « la reconstruction ». D'autres par contre, sont déjà rendus dans une période de bien-être et ils se disent « relax » (P1). Ils sont dans une « zone zen » (P7). Cette période nous l'avons qualifiée « d'apaisement ». D'autres au contraire, se sont sentis « gonflée à bloc » au cours du processus de changement, car ils ont ressenti que ce qu'ils ont donné à l'organisation, ils l'ont reçu en retour (P14). D'autres encore disent qu'en bout de parcours ils se « dégonflent », car ils sentent qu'ils en donnent trop pour ce que l'organisation leur donne en retour. Dans ces cas-là, ils voient leur relation avec l'organisation comme un « one-way-street » (P2). On constate ici encore que l'énergie qui a été investie dans le changement est également présente dans l'échange de l'individu avec son organisation.

Nous aimerions maintenant porter l'attention sur les Tableaux 11 : L'évolution des métaphores au cours du changement (Société acquise : P1-P8 ; Société acquéreur : P9-P18) (p. 129-130). Comme vous avez pu le constater avec les métaphores secondaires que nous avons ci-haut mentionnées, le changement et ses impacts provoquent une transformation au niveau des personnes impliquées dans son processus, en particulier, ceux qui doivent l'implanter : les « middle managers ».<sup>29</sup> Nous avons au départ utilisé le modèle de Lewin (1947) qui décrit les phases du changement, mais du changement tel qu'opéré par celui qui fait les interventions de changement (l'agent de changement). Nous avons ensuite complété le modèle de Lewin par celui d'Isabella (1990) qui décrit les

<sup>29</sup> On constate cependant quelques exceptions, par exemple, P5 ne semble pas avoir beaucoup changé, car le changement l'a très peu touché : « faut dire aussi que mon boulot dans mon quotidien a très peu été affecté » (extrait de verbatim).

étapes de la démarche interprétative des gestionnaires essayant de comprendre le changement. Notre propre démarche vise à décrire le vécu émotif des gestionnaires et comment celui-ci est métaphorisé dans le langage. C'est pourquoi ces modèles tout intéressants qu'ils soient ne sont pas suffisants. Il nous faut des modèles de changement plus adaptés au changement vécu par les individus. Nous avons alors ajouté la phase du « point tournant » au modèles de Lewin (1947) et d'Isabella (1990), un élément du tableau sur lequel nous aimerions nous attarder. Nous allons le décrire dans la prochaine section, car il résume bien la contribution théorique de ce travail.

Dans la littérature du changement, on mentionne souvent le fameux modèle de deuil où on parle d'une courbe qui représente le détachement du passé et le passage à un monde nouveau. Par exemple, Giroux (1998) parle du modèle à cinq étapes du processus de deuil de la célèbre psychanalyste Kubler-Ross (1975) : le refus, l'irritation, le marchandage, la dépression et l'acceptation (ou résignation). Elle réfère aussi à Bowlby (1994) un théoricien connu pour son modèle du détachement suite à une perte : l'engourdissement, la recherche, la désorganisation et la réorganisation. Selon Giroux (1998), ces modèles sont souvent « critiqués à cause de leur caractère mécanique, acontextuel et aussi à cause du fait qu'ils présentent davantage un portrait des réactions à la perturbation qu'une modélisation de l'adaptation à celle-ci ». (p. 157). En effet, la partie de reconstruction est peu documentée. Ces modèles, bien que controversés, demeurent utilisés dans la pratique. Nous avons pu le constater dans notre recherche sur le terrain. L'organisation se servait d'une variante de ces modèles (voir Tableau 14 : Actions du gestionnaire face aux changements, p. 134). Les gestionnaires étaient formés à reconnaître ces différentes phases pour mieux gérer les émotions de leurs employés. Quelques-uns nous ont d'ailleurs affirmé en entrevue que cela leur a été utile personnellement pour reconnaître leurs émotions et qu'ils ont eux-mêmes enseigné ces modèles à leurs employés. D'autres ont trouvé que cette formation n'était pas suffisante et ils auraient apprécié un suivi plus poussé sur la question et mieux adapté à la situation particulière des gestionnaires.

Quoiqu'il en soit, nous croyons maintenant que l'évolution générale des métaphores dans nos données décrit un mouvement qui prend la forme d'une descente et d'une remontée avec un « point tournant » qui ressemble, pour la plupart de nos cas, au modèle classique du deuil ou du cycle transitoire que vivent les personnes lors des changements organisationnels dont parle Williams (1999) (voir Tableau 15 : Modèle du



cycle transitoire que vivent les personnes lors des changements, p. 135). Williams trace l'évolution des émotions vécues par les personnes dans des contextes de changements organisationnels. Il parle d'abord du sentiment « d'excitation » que les personnes vivent lors de l'annonce du changement. Progressivement, ce sentiment se transforme en période d'incertitude, de perte de confiance de soi, de confusion, de dépression et finalement de « crise » où les personnes concernées décident soit d'accepter leur situation et de graduellement remonter vers la reconstruction de soi, d'ignorer leur état de crise et de s'enliser dans une crise encore plus profonde ou de choisir de quitter l'organisation.

Ce qui est nouveau dans notre modèle est la phase de « point tournant », mentionnée par presque tous nos répondants<sup>30</sup>, qui ne survient pas toujours au même moment dans la séquence, mais qui marque une transition, une transformation psychologique des personnes, dans leurs liens au travail et à l'organisation. Ce point tournant dont on parle est très différent de l'étape de « crise » présentée dans le modèle de Williams. Car ce point tournant, pour les individus que nous avons interrogés, n'est pas toujours causé par de la « dépression ». Ce point tournant marque plutôt le début d'une phase de recul où ils réfléchissent et transforment leur perception de leur situation. Ce qui les mène vers la reconstruction physique et identitaire. Par exemple, les répondants nous ont dit que cette période les a amenés à « mieux se connaître » (P1, P8, P13), à changer de perspective (P2, P10, P12, P13, P16, P18), à prendre conscience (P8, P10, P11), à grandir (P11, P12, P13), à acquérir plus de force (P1, P9, P15) d'expérience (P1, P11, P14, P16), de maturité (P12) et à apprendre (P3, P4, P8, P10, P15). Ainsi, les personnes deviennent plus conscientes de leurs limites, de ce qu'elles valorisent et de ce qui leur correspond vraiment. Le point tournant est la phase qui amène les répondants à réfléchir à leur nouveau contexte, ce qui leur permet de s'adapter à leur nouvelle situation. En fait, la situation de crise telle que décrite par Williams a été vécue par une seule personne de notre échantillon. Il s'agit d'une crise personnelle qui a mené à un divorce.

---

<sup>30</sup> Il y a bien sûr des exceptions, par exemple, P5 et P16 où il n'est pas clair dans les données s'ils ont vécu un point tournant ou non. Nous croyons que P5 n'a tout simplement pas vécu de point tournant, car il dit avoir très peu été affecté par le changement et donc ne semble pas avoir vécu le changement aussi intensément. Pour ce qui est de P16, nous croyons que la raison pour laquelle il n'apparaît pas de point tournant clair dans les données est parce qu'on a oublié de lui poser une question importante au cours de l'entrevue, dont celle de décrire en ordre d'importance les cinq plus grandes émotions vécues au cours du changement. Dans le cas de P8 et de P14, le point tournant s'est produit après le changement au cours de la phase de recristallisation. En ce qui a trait à P8, il était absent au cours de la phase de décristallisation et est retourné au travail au cours de la phase de déplacement seulement. Pour P14, le point tournant a eu lieu au cours de la phase de recristallisation lorsqu'il a été confronté à ses valeurs et à ses croyances lors de son intégration dans une nouvelle équipe.

### C. Les facteurs qui ont influencé le point tournant

Au départ, nous voulions connaître les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution des métaphores tout au long du processus de changement. Suite à l'analyse des données, nous avons décidé de nous concentrer seulement sur l'analyse des facteurs individuels et organisationnels qui suscite le « point tournant ». Or, pour répondre à cette troisième question de recherche : quels sont, selon eux, les facteurs individuels et organisationnels qui ont provoqué ce point tournant ? Nous nous référerons au Tableau 13 : « Les facteurs personnels et organisationnels qui suscitent le processus de réflexivité/d'introspection » (p. 133).

Ce tableau fait la synthèse des *facteurs individuels* qui sont énergétivores et qui mènent au processus de réflexion telle que la tension émotionnelle résultant d'un taux élevé de stress et de fatigue. On doit mentionner aussi l'augmentation du volume de travail (P1, P2, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15, P17, P18) qui est de façon surprenante mentionnée plus souvent par les membres de l'organisation acquéreuse. Il y a en outre les effets sur la vie familiale, par exemple, le peu de temps passé avec la famille, la diminution de la qualité des interactions au foyer allant même jusqu'au divorce (P10, P13, P15, P18). La santé physique est aussi affectée, soit : les nausées et la perte de poids reliés au stress (P11), les migraines, les maux de dos et d'épaule, le bruxisme (P1), et l'épuisement (P1, P11, P13, P15, P18). Toutes ces difficultés physiques sont souvent mentionnées dans la littérature sur le processus de changement et de deuil (Giroux, 1998). Il y a aussi bien sûr des impacts sur la santé psychologique (P1, P2, P3, P18) qui ont été mentionnés tels que le stress (P14, P15, P16, P18) voire même, le désarroi et la détresse (P13, P15). On peut aussi parler, dans le cas étudié, du stress provoqué par la confrontation vécue par les individus entre leurs valeurs personnelles et les tâches qu'ils ont dû remplir, par exemple la mise à pied d'employés compétents qui a suscité chez plusieurs un sentiment de culpabilité (P6, P15, P18). Il y a également la tension provoquée par le choc culturel provoqué par deux organisations dissemblables. Ces deux sources d'émotions sont souvent mentionnées dans la littérature sur les F/A. Si tous les facteurs précédents favorisent plutôt le mouvement vers la « descente », nous avons pu tout de même identifier un facteur individuel qui de l'avis d'une personne l'a « allumée » : il s'agit d'un cours qu'elle a pris à l'extérieur de l'organisation de sa propre initiative. Ce cours, traitant des habiletés politiques en organisation, l'a amenée à réfléchir

sur sa position dans l'entreprise. Selon elle, ce cours a facilité son intégration dans la nouvelle firme.

Ce tableau fait également état des *facteurs organisationnels* qui suscitent la prise de recul à l'origine de la pause réflexive de nos répondants. Le principal facteur est l'inaction de l'organisation. En effet, nos répondants disent que l'organisation n'a pas suppléé à la perte d'énergie provoquée par la fatigue physique, psychologique et au stress mentionnés précédemment. Ils regrettent l'absence de support de leur supérieur. Il faut souligner qu'il s'agit ici d'une appréciation subjective. Au cours des entrevues, plusieurs ont mentionné avoir vécu des sentiments de solitude, voire d'isolement et d'abandon (P2, P4, P6, P7, P8, P10, P12, P15). Toutefois, il est important de mentionner que ceux qui ont reçu du support de leur patron en ont tenu compte dans leur réflexion. Cette aide a d'ailleurs influencé leur comportement et les a amenés à donner eux-mêmes du support à leurs employés (P3, P11). Il y a là un effet boule de neige fort intéressant et inattendu. Les employés sont également un facteur important parce qu'ils agissent comme un miroir pour les gestionnaires en leur faisant prendre conscience de leurs états émotionnels par leur remarque et communication non verbale (P10, P15, P18). Il en est de même pour les collègues (P15). Les tensions vécues par rapport à la place et au rôle dans l'organisation (P8), aux relations avec les supérieurs (P2) ou avec les collègues dans une nouvelle équipe (P10) peuvent aussi provoquer une remise en question. Enfin, l'apport de savoirs externes importés dans l'organisation par des consultants et par des formateurs a aussi provoqué une réflexion et une prise de conscience (P9, P13).

Tous ces facteurs individuels et organisationnels qui s'accumulent au cours du changement nous amènent à la phase du « point tournant » et que William (1999) qualifie de crise interne ou de phase de transition. Malheureusement, les spécialistes en psychologie de la transition nous disent qu'il est important de faire de la recherche sur cette période du changement, mais ils nous donnent peu d'éléments sur ce qui se passe dans cette phase cruciale. Ce que nos répondants nous ont appris, c'est que cette phase du point tournant est composée de trois éléments : une prise de distance, une réflexion sur leur vécu, une prise de position sur ce qu'ils veulent vivre à l'avenir.

En effet, les répondants disent qu'ils s'arrêtent pour faire une pause, pour faire le point. Ils font une prise de distance. Celle-ci est physique : elle prend un congé (P3) ou psychologique : elle fait une introspection (P7), elle se remet en question (P10), elle

prend du recul (P11, P13). Cet arrêt amène la personne à réfléchir (P12, P16), à récupérer : elle cherche suffisamment d'énergie en elle pour continuer (P17).

Cette prise de distance, cette introspection génère une prise de position par rapport à l'organisation : elle se replie (P12, P17) pour réinvestir ses énergies davantage au niveau local dans une équipe très unie (P12, P13, P17), elle ne veut plus consacrer autant d'heures (P1, P2, P6, P10, P13, P16, P18), elle se demande comment elle peut être détachée et à la fois être mobilisée (P7) ou encore elle décide de quitter l'entreprise (P8).

De l'effort de réflexivité résulte également une prise de position par rapport à soi-même, ce qui provoque une volonté de reconstruction physique et émotionnelle. Cette volonté s'exprime de diverses façons pour chacune des personnes. Certaines personnes affirment avoir besoin de respirer (P3, P9, P11), de se réparer (P1, P6, P11, P13, P15), ou disent ressentir encore de la douleur face à des événements inoubliés (P6, P11, P15). D'autres sont préoccupées à reconstruire leur identité et leurs valeurs personnelles : elles veulent être présentes pour leur famille (P10, P15), elles ne veulent « plus progresser dans l'organisation » parce qu'elles ne veulent plus encore donner de leur « peau » (P6). On remarque que très peu de personnes continuent à vouloir se donner à fond, car elles veulent se centrer davantage sur elles-mêmes.

Suite à la prise de position qui a eu lieu durant le point tournant, débute la période de reconstruction. Celle-ci correspond aux thèmes de la remontée, de la survie, et de la reconstruction dans nos données (voir le Tableau 10 : Les métaphores « secondaires » positives et négatives du changement, p. 127-128) et aussi dans les courbes de changement présentées dans la littérature (William, 1999).

En somme, dans ce chapitre d'analyse, nous avons répondu à nos trois questions : l'identification des métaphores, la description de leur évolution et des facteurs qui ont suscité le point tournant. Cette analyse nous a permis de constater que le vécu des gestionnaires n'était pas étranger au processus de changement décrit dans la littérature en gestion et en psychologie du changement. Toutefois, l'originalité de notre approche par l'analyse métaphorique nous a permis de mieux saisir la variété et les nuances des émotions vécues par les gestionnaires. Elle nous a aussi aidés à identifier la phase du point tournant. Cette phase n'est pas toujours une période de crise, mais elle consiste plutôt en un processus. Dans ce processus, les individus prennent du recul et font un

effort de réflexivité. Désormais, ils choisissent comment ils veulent vivre le changement et leur niveau d'engagement au cours du processus. Dans ce sens, on peut dire qu'ils reprennent un certain contrôle sur leur vie professionnelle et personnelle.

Tableau 9 : Les métaphores « dominantes » du changement<sup>31</sup>

Thèmes	Nombre	Métaphores dominantes	Participants	SA	SA*
Le bouleversement	12 (6 SA) ; (6 SA*)	Tornade	P3, P7, P15	2	1
		Chambardement	P8	1	
		Tempête	P3, P7, P10, P11	2	2
		Merry-Go-Round	P15		1
		Chaos	P1, P13, P15	1	2
Le danger (qui attaque)	11 (7 SA) ; (4 SA*)	Maladie	P5 (f), P7	2	
		Mort	P4, P5 (f), P13, P18	2	2
		Cancer	P5, P7	2	
		Bête sauvage	P1	1	
		Menace	P13, P17		2
Le renouveau	9 (1 SA) ; (8 SA*)	Un mariage (un couple)	P12, P14		2
		Un accouchement (naissance)	P8	1	
		Un recommencement	P13		1
		Un renouveau	P13, P14		2
		Nouveau	P13, P14		2
		Une famille (reconstituée)	P15		1
La séparation	8 (4 SA) ; (4 SA*)	Déménagement	P2	1	
		Deuil	P6, P7, P11, P17	2	2
		Divorce	P6, P18	1	1
		Vacances non planifiées	P16		1
La surcharge	5 (3 SA) ; (2 SA*)	L'enfer	P2, P4, P6, P9, P10	3	2
Le flot	4 (1 SA) ; (3 SA*)	Rivière qui coule dans un fleuve	P12		1
		La vie (qui coule)	P12		1
		La vie (évolue)	P18		1
		Courant	P1	1	
Le gros effort	3 (1 SA) ; (2 SA*)	Du sport	P9		1
		Escalader une grosse montagne	P11		1
		Un accouchement (travail)	P8	1	
L'ouverture	3 (1 SA) ; (2 SA*)	Une opportunité	P9, P14		2
		La vie (+)	P4	1	
<b>Total = 55</b>	<b>SA = 24 / SA* 31</b>				

<sup>31</sup> SA = Société acquise ; SA\* = Société acquéreur ; (f) = métaphores fantômes (mentionnées de façon sous-entendues).

Tableau 10 : Les métaphores « secondaires » positives du changement<sup>32</sup>

Thèmes	Nombre	Métaphores secondaires dominantes (positives)	Participants	SA	SA*
Le haut	11 (4 SA) ; (7 SA*)	Le high	P14		1
		Le septième ciel	P14		1
		Gonflé à bloc	P14		1
		Excitation (adrénaline)	P1, P2, P3, P4, P9, P14, P15, P16	4	4
La survie	9 (2 SA) ; (7 SA*)	Survivre (s'en sortir)	P3, P7, P9, P10, P11, P15, P16, P17, P18	2	7
La remontée	6 (3 SA) ; (3 SA*)	Se reconnecter	P1	1	
		Se rallumer	P3, P7	2	
		Passion revient plus forte	P13		1
		Remettre les mains à la pâte	P10		1
		Puiser dans ses ressources intérieures	P17		1
L'apaisement	2 (2 SA*)	Relax	P1	1	
		Zone zen	P7	1	
<b>Total: 38</b>	<b>SA = 11 / SA* 17</b>				

<sup>32</sup> SA = Société acquise ; SA\* = Société acquéreur. Nous avons classifié les métaphores positives et négatives en ordre d'importance.

Tableau 10 (suite): Les métaphores « secondaires » négatives du changement<sup>33</sup>

Thèmes	Nombre	Métaphores secondaires dominantes (négatives)	Participants	SA	SA*
La profondeur	9 (2 SA) ; (7 SA*)	Le fond du baril	P13		1
		Le creux	P3, P15	1	1
		Le fond	P11		1
		Le trou	P3	1	
		Le bas	P10, P11, P13, P15		4
Le combat	9 (4 SA) ; (5 SA*)	Se battre	P1, P2, P10, P11, P17	2	3
		Attaquer de front	P13		1
		Être témoin d'une guerre	P5	1	
		Faire la guerre	P4, P10	1	1
La captivité	7 (1 SA) ; (6 SA*)	Le piège	P10, P11, P18		3
		Le carcan	P7	1	
		Le moule	P10		1
		Le panneau	P10		1
		La porte barrée	P13		1
L'énergie	6 (6 SA*)	Perdre de l'énergie	P10, P11, P12, P13, P15, P17		6
L'épuisement	6 (2 SA) ; (4 SA*)	S'éteindre	P1, P18	1	1
		Batteries fatiguées	P13		1
		Besoin de respirer	P3, P9, P11	1	2
Retrait	4 (1 SA) ; (3 SA*)	Wait & watch	P16		1
		Repli	P12, P17		2
		Dégonflé	P2	1	
La descente	3 (1 SA) ; (2 SA*)	Descendre	P3, P10	1	1
		Tomber	P10		1
La reconstruction	3 (1 SA) ; (2 SA*)	Réparer le physique	P13		1
		Recoller les morceaux de peaux	P6	1	
		Lécher ses plaies	P11		1
L'impuissance	2 (1 SA) ; (1 SA*)	Les mains liées	P1, P11	1	1
<b>Total: 48</b>	<b>SA = 13 / SA* 36</b>				

<sup>33</sup> SA = Société acquéreur ; SA\* = Société acquise. Nous avons classifié les métaphores positives et négatives en ordre d'importance.



Tableau 11 : L'évolution des métaphores au cours du changement (Société acquise : P1-P8 ; Société acquéreur : P9-P18)

voir la suite du tableau (P9-P18) à la page 132)

P	Bilan			
	Décrystallisation	Déplacement	Point tournant	Recrystallisation
P1	Elle combat la bête » pour « sauver des postes »	Elle est épuisée : « shut down » à cause du trop de travail.	Elle « prend conscience » durant un congé.	Elle « reconnecte » la machine.
P2	Elle se sent « isolée dans une zone de guerre »	Elle se sent « isolée » dans la foule, « les milliers d'employés ».	Elle change d'équipe.	Elle est intégrée dans son équipe « noyau ».
P3	Elle porte « toute la pression sur ses épaules »	Son bateau coule : « Tu descends, tu descends ».	Elle est secourue par l'arrivée d'un nouveau patron : « il est venu me chercher ... »	Elle voit « la lumière au bout du tunnel ».
P4	Elle est « lancée sans gilet de sauvetage » pour « protéger son équipe » contre « la guerre ».	Elle « accomplit ce qu'elle avait à faire » (sa mission).	Elle change de poste.	Elle se sent soulagée d'avoir gardé son poste : « j'ai passé à travers une troisième fusion (sourir) pis y m'ont toujours pas mis dehors ».
P5	Elle est « empathique » et se sent « impuissante » face aux autres qui subissent le changement	Elle découvre le « red tape » et « perd ses repères ».	?	Elle réussit à « maintenir le cap ».
P6	Elle perd « dans la course » pour son propre poste (démission) et doit mettre du personnel à pied.	Elle se dit « jongleuse » entre les plaintes des clients, des employés et les systèmes inefficaces.	Changement de poste (promotion).	Elle ne se sent pas à sa place : « avant c'était plus moi » (en parlant de son ancien poste).
P7	Elle se sent comme un bouclier » mais refuse de combattre et de se « jeter dans la fausse aux lions »	Elle se fait « gruger » du territoire.	Elle fait une « introspection ». Elle « allume ».	Elle se sent prisonnière : « on est imbriqué dans des carcans ...c'est la nouvelle réalité »
P8	Absente	Elle se sent « sur la voie d'accotement » sans affection.	Elle se cherche un rôle.	Point tournant : Elle « met son pied à terre » et confronte son patron pour clarifier son rôle.
				Personnel
				Elle se sent « relax ».
				Elle prend du recul : « step back ». Elle se sent bien dans son équipe (« we »).
				Elle se sent « plus forte » avec « plus d'expérience »
				?
				Avenir ? « À chaque fois tu t'attends tsé, bon... chu t'encore là... aujourd'hui (rire) ».
				Elle conserve son identité à l'intérieur d'une organisation plus grande.
				Elle ne veut plus progresser dans l'entreprise car : « y vont me demander encore plus de ma peau ! ».
				Elle n'est pas certaine quant à ce qu'elle devrait donner à l'organisation : « Comment peut-on être détachée à un moment donné et être mobilisée ? ».
				Elle se remet en question. C'est une période « grise » et « tiraillante ». Elle « s'éteint ».
				Elle quitte son emploi.
				Organisationnel
				Elle ressent des « frustrations » quant à l'organisation (bureaucratie, manque de compréhension envers les personnes de la Société acquise).

P	Décrystalisation	Déplacement	Point tournant	Recristallisation	Bilan	
					Personnel	Organisationnel
P9	Elle « amène les gens à voir les choses de façon différente »	Elle « roule toujours sur le minimum » et commence à « traîner de la patte ».	Elle suit un cours « profond » et « apprend à se connaître ».	Elle change de perspective. Elle « survit » avec toutes ses « capacités mentales intactes ».	Elle est essoufflée : « On n'a pas encore commencé à respirer. Pas encore ! ». Elle quitte en congé.	L'entreprise est un « bon employeur on est bien traité ».
P10	Elle « perd le contrôle » et n'est pas à « l'abri de la tempête ». Elle ne sait pas où « s'accrocher » pour se protéger.	Elle est « au centre d'une guerre de pouvoir ». Elle « brûle trop d'énergie » à se « battre ». Sa « bouée » est son ancien patron et ses employés.	Elle se remet en question et réfléchit. Elle sort de sa « crise » et se « remet les mains à la pâte ».	Elle « survit ».	« Il n'y a plus grand chose qui lui fait peur ». Elle en « ressort plus forte ». Mais ne veut plus travailler « sept jours sur sept ».	De « l'extérieur », l'entreprise est « un joueur » et n'a pas « perdu de plumes ». Mais à « l'intérieur » elle lui a manqué de « respect ».
P11	Elle « souffre » : car elle doit fermer un service au complet	Le volume de travail « éclate ». Elle est à court de « miracles » et doit « jouer à Salomon ».	Elle prend du recul : elle « grandit » à travers une « expérience unique ».	Elle « survit », elle s'en « sort la tête forte ».	Elle a « l'esprit tranquille », elle n'a « rien à se reprocher ».	L'entreprise prend des décisions sans la considérer et est « une machine qui presse le citron ».
P12	Elle est « au dessus de la mêlée » et est « en avant de la parade ».	Elle n'est « plus dans le driver seat » et trouve difficile d'être « numéro deux ». Elle vit un « repli ».	Elle est « forcée à réfléchir » à comment « manoeuvrer » et « trouver son compte ». Elle grandit et développe de la maturité.	Elle décide « d'étendre ses ailes » et de se « raccrocher à d'autres choses localement ».	Elle « a le vent dans les voiles » et veut « défoncer les portes » mais elle doit « maintenir le cap ».	L'entreprise a le « focus ailleurs » et ne « met plus de gaz dans le moteur ».
P13	Elle se donne « corps et âme » pour son équipe et pour l'organisation mais elle se sent une « poule mouillée » lorsqu'il s'agit d'annoncer des mises à pied à des employés compétents.	Elle sent qu'elle est une « pompe qu'on étire ». Elle « brûle de la mauvaise énergie » et se rend « pas mal bas ... dans le fond du baril ».	Elle prend du recul. Les gens qui l'entourent lui sont « d'un précieux secours ». Elle « prend conscience » de certaines choses et change de perspective.	Elle « s'en sort mieux équipée, mieux armée ». Sa « passion revient plus forte que jamais ». Elle « attaque de front ».	Elle est en mode de reconstruction : « il faut réparer le physique... batteries fatiguées ». Elle ne veut plus faire du « sept jours sur sept » et travailler jusqu'à « mort s'en suive ».	L'entreprise « a tout fait dans les règles d'or... était de bonne foi » mais elle a « étirée la pompe ».
P14	Elle est dans un « élan positif » et adore faire des « heures de fou ».	Elle est « allumée », est « au septième ciel » et est « gonflée à bloquer ». Tout « roule très bien », elle est « emballée ».	« Elle retombe dans la routine », le « high est fini ».	Point tournant : Elle change d'équipe.	Elle est incertaine face à la dynamique de sa nouvelle équipe. Mais elle se dit : « ce n'est jamais pour la vie ».	La politique « l'agace » et la bureaucratie lui fait craindre sa « liberté » et la possibilité « d'évoluer ».
P15	Elle vit une période « creuse » car elle se voit comme celle qui cause « du dommage aux employés ».	Elle est un « pompier qui éteint le feu ». Elle est épuisée.	Son collègue lui fait prendre conscience qu'elle est « so down ».	Elle réalise l'impact qu'elle a comme leader. Elle décide de ne plus jamais aller dans « cet esprit-là ».	Elle se sent « plus forte » et « plus autonome » aujourd'hui.	L'entreprise est dans une période de « croissance » de « renaissance » : « it's a good place ».
P16	Elle joue à la « mère poule » (mother hen) et prend soin de son équipe.	Elle se sent « impuissante » face au stress que son entourage vit.	?	Elle apprend tant au niveau professionnel que personnel.	Elle est dans un mode « wait and watch » et ressent un peu de « désengagement ».	L'entreprise n'a pas encore d'identité : « it's like dating someone new ».
P17	Elle « combat pour garder de l'acquis ».	Elle vit un grand échec qui la mène à vivre un « deuil ».	Elle ne veut pas se laisser « abattre » et va chercher « suffisamment d'énergie » pour arriver à une « proposition gagnante ».	Elle ne réussit pas à reconstruire les réseaux.	Elle vit « un deuil », un « repli ».	L'entreprise est en période de « digestion ».
P18	Elle a « peur » car elle doit « couper un nombre X des corps » : « cut X number of bodies ».	Elle vit une « crise personnelle » et met fin à son mariage.	On retire « yank » et on déménage « ship » une de ses équipes ailleurs. C'est un désastre : « it's a disaster ».	Elle prend conscience d'elle-même et réalise à quel point le stress l'a envahie et a affecté sa vie personnelle.	Elle se promet de ne plus jamais se laisser « prendre au piège ». Ne veut plus travailler des « heures de fou » car « it's not worth it ».	L'entreprise prend des décisions sans la considérer.

Tableau 12 : Les effets du changement sur l'individu

Les effets du changement sur l'individu																		
#	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
	Effets qui suscitent des sentiments positifs évidents																	
1									X		X			X			X	X
2					X				X								X	
3					X				X								X	
4	X					X			X							X		
5		X			X	X		X	X				X					
6									X					X				X
7	X	X		X					X					X				
8	X	X	X				X		X				X	X	X	X		X
9	X	X	X						X				X	X	X	X		
10	X	X	X						X				X	X	X	X		
11														X				X
12	X				X	X				X	X	X		X	X	X	X	X
	2	2	1	1	3	1	1	1	3	4	5	3	2	2	3	2	3	3
	Total																	
	Effets qui suscitent des sentiments négatifs évidents																	
1						X						X					X	
2	X					X		X		X	X	X	X		X			X
3		X		X		X	X						X	X	X	X		X
4	X					X								X	X			X
5										X			X		X			X
6						X				X	X	X	X	X	X			X
7	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			X
8	X	X	X						X	X	X	X	X		X			X
9					X	X				X	X	X						
10	X				X								X	X	X	X		
	6	2	2	2	2	5	2	2	2	8	7	5	5	4	6	2	1	7
	Total																	
	Ambivalent (selon la perception de la personne)																	
1		X	X			X								X				X
2	X																	
	1	1	1	1		1								1				1
	Total																	

<sup>1</sup> Nous parlons de conserver l'emploi qu'ils avaient au départ sans être obligé de repostuler à leur poste.

Tableau 12 (suite) : L'impact du changement sur le travail<sup>34</sup>

Les effets du changement sur le travail des individus																			
#	Effets positifs évidents	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	Embauche			x	x		x				x	x			x			x	x
2	Changement de travail (volontaire)		x		x														
	Total		1	1	2		1				1	1			1			1	1
#	Effets négatifs évidents	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	Annonce de mises à pied						x				x	x	x	x	x	x			x
2	Augmentation du volume de travail	x	x	x			x			x	x	x	x	x		x	x		x
3	Diminution du volume de travail							x	x										
4	Manque de ressources	x								x	x	x				x	x		
5	Fermeture de service										x	x			x				
6	Perte de réseaux	x				x			x		x	x		x			x	x	
7	Perte d'experts						x				x		x	x		x	x	x	
8	Augmentation des processus bureaucratiques	x	x		x	x		x	x						x				
9	Gestion de l'émotion (employés)	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x
10	Gestion plaintes clients (hausse)	x		x			x				x					x			
11	Réunions (trop)										x								
12	Le bilinguisme (n'y est pas)				x														
	Total	6	3	2	3	3	5	2	3	3	8	7	4	5	3	6	5	3	3
#	Ambivalent (selon la perception de la personne)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	Déménagement (de locaux)	x	x		x	x	x						x		x			x	x
2	Intégration de nouveaux systèmes	x	x	x			x				x			x	x	x	x		x
3	Intégration de nouvelles procédures	x	x	x	x*	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Altération de la structure du service	x						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Nouveau patron	x*	x*	x*	x*		x*				x*	x*	x	x*	x*				x
6	Nouveaux collègues	x	x*	x	x		x			x	x	x*	x	x	x*	x	x	x	x
7	Changement d'équipe	x	x*	x	x		x				x	x*			x*				x
8	Intégration à une nouvelle équipe	x	x*		x		x				x	x			x*				x
9	Intégration de nouveaux membres à l'équipe	x		x						x	x	x	x		x*	x	x	x	x
10	Altération des responsabilités	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Bâtir un nouveau service			x							x				x			x	x
12	Déplacement												x	x					x
	Total	10 (1*)	7 (4*)	8 (1*)	7 (2*)	2	8	3	2	4	10 (1*)	8 (3*)	7	7	11 (5*)	6	6	7	12

<sup>34</sup> x\* = l'événement est survenu plus d'une fois. Ceci indique le niveau d'impact du changement sur les participants.

Tableau 13 : Les facteurs personnels et organisationnels qui suscitent le processus de réflexivité/d' introspection<sup>35</sup>

P	Impact	Introspection /réflexivité ?		QUELS SONT LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS QUI SUSCITENT L'INTROSPECTION ?														
		Oui	Non	INDIVIDUEL					ORGANISATIONNEL									
				Tension émotionnelle <sup>1</sup>	Impact sur la vie familiale	Impact sur la santé physique	Confrontation (valeurs personnelles et choc culturel)	Formation (extérieur du bureau)	Collègues de travail <sup>2</sup>	Employés <sup>3</sup>	Support <sup>4</sup>	Pas de support <sup>5</sup>	Confrontation	Conflicts	Formation / ateliers (donnée par l'entreprise)	Consultants externes	Change d'équipe	Remise en question de l'emploi
P1	FF	X		X		X												
P2	FF	X		X									X <sup>6</sup>					X
P3	FF	?																
P4	M		X															
P5	M		X															
P6	FF	X		X		X							X					X
P7	M	X																
P8	M	X		X									X					
P9	M	X		X														
P10	FF	X		X		X							X					X
P11	FF	X		X		X							X					X
P12	FF	X		X		X							X					X
P13	FF	X		X		X							X					X
P14	FF	X		X		X							X					X
P15	FF	X		X		X							X					X
P16	M	?																X
P17	FF	X		X		X												X
P18	FF	X		X		X							X					X

<sup>1</sup> La tension émotionnelle est le résultat d'un surplus de stress et de fatigue psychologique  
<sup>2</sup> Le répondant réalise qu'il est « so down » à la suite d'une remarque fait par son collègue  
<sup>3</sup> Le répondant s'adapte aux réactions des employés. Soit pour garder secret ses sentiments, soit pour empêcher la contagion de ses sentiments  
<sup>4</sup> Le répondant a le support du patron et réalise que c'est important d'agir de la même façon avec les membres de son équipe et de son entourage  
<sup>5</sup> Le répondant ne se sent pas supporté soit parce que des décisions qui le concernent ont été prises sans qu'on demande son avis et qu'on prenne en considération son expérience et son expertise. Il se sent isolé parce qu'il ne peut pas communiquer les difficultés qu'il vit dans changement avec son patron (manque d'empathie). Il se sent abandonné parce qu'il n'a pas les connaissances ou les outils nécessaires pour effectuer son travail, parce qu'il sent qu'il en donne trop pour ce qu'il reçoit en retour de l'organisation, parce qu'il ne sent pas toujours que son patron défend ses intérêts  
<sup>6</sup> Ici, on parle du premier patron.  
<sup>7</sup> Ici, on parle du deuxième patron, celui qui le « sauve »

<sup>35</sup> Sous la colonne « Impact », FF = niveau d'impact élevé (très fort) ; M = niveau d'impact (moyen à fort).

**Tableau 14 : Actions du gestionnaire face au changement**  
 (provient d'une présentation (Power Point) présentée aux gestionnaires de la Société acquéreur)

## Actions du gestionnaire face au changement

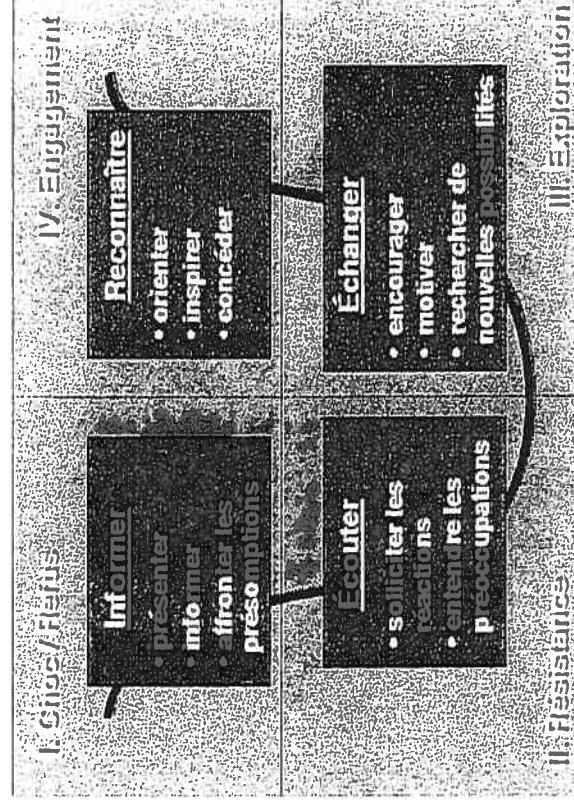


Tableau 15 : Modèle du cycle transitoire que vivent les personnes lors des changements (par Williams, 1999)

Report / Futures 31 (1999) 609-616

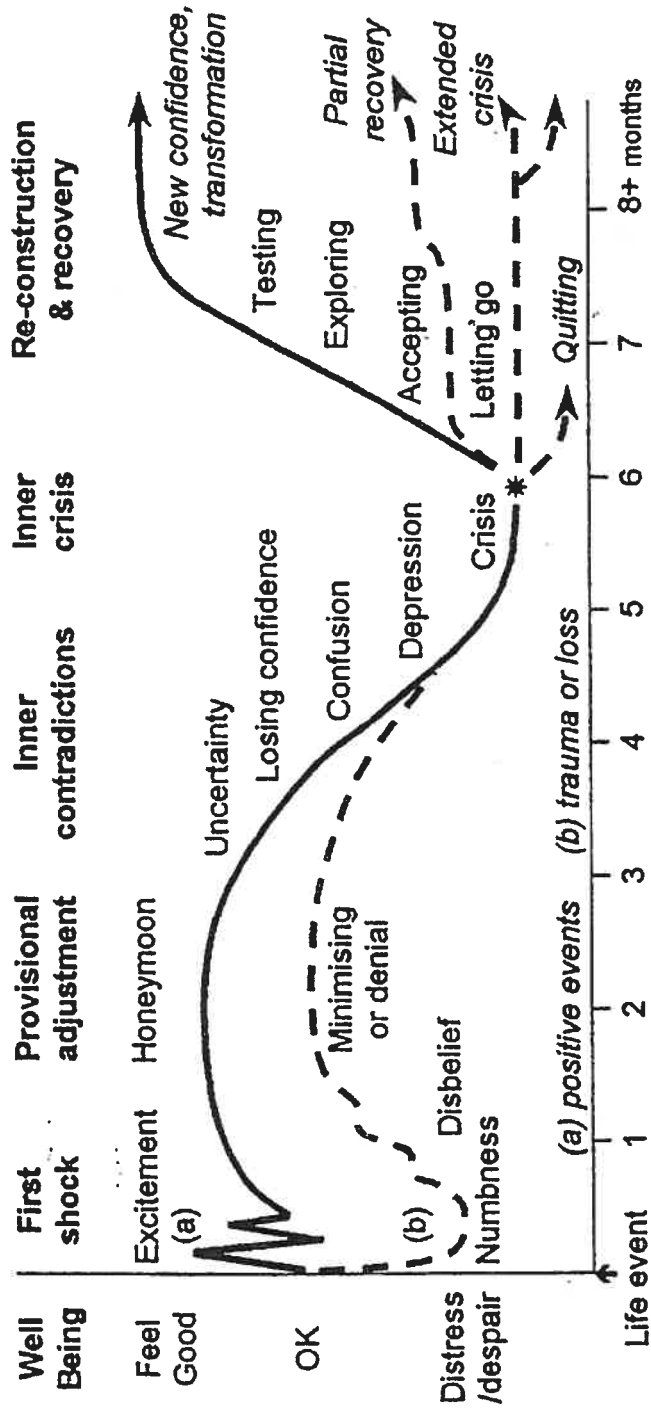


Fig. 1. The transition cycle—a template for human responses to change [1-3].

## Conclusion

L'objectif de ce mémoire consistait à réaliser une étude interprétative du langage métaphorique qu'utilisent les gestionnaires intermédiaires pour décrire leur vécu en situation de changement radical.

Dans le premier chapitre, nous avons parlé du changement radical et des émotions qu'il suscite chez les individus. Ce constat nous a amené à étudier l'émotion pour mieux comprendre son impact sur la santé psychologique et physique des personnes en organisation, plus particulièrement les gestionnaires intermédiaires, car ils ont un rôle important à jouer dans l'implantation des changements organisationnels. Nous avons en premier lieu présenté plusieurs théories sur la définition de l'émotion, sa classification ainsi que les différentes perspectives existantes à son sujet. En dernier lieu, nous avons expliqué l'importance de comprendre la nature même de l'émotion pour être en mesure de mieux intégrer et appliquer les notions de l'intelligence émotionnelles proposées par plusieurs auteurs, dont Goleman, 1997 et 1999 ; George, 2000 et Mayer et Caruso, 2002.

Les travaux de Damasio (1994, 1999, et 2003) nous ont permis de comprendre la vision dynamique, fonctionnelle et processuelle de l'émotion tout en la distinguant des sentiments, ce qui nous a permis de démontrer que l'émotion et les sentiments sont interreliés. Nous avons également appris que les sentiments positifs et négatifs ont un impact considérable sur notre santé mentale et physique. Cette observation nous a incités à trouver des moyens pour diagnostiquer l'émotion négative afin de la transformer en émotion positive lors des changements organisationnels.

Nous avons vu par la suite que pour transformer l'émotion négative, il est nécessaire de l'identifier et de comprendre ce qui la provoque. Plusieurs chercheurs : Bridges, 1991 ; Brennan, 1993 ; Judith, 1996 ; Noer, 1996 ; Pennebaker, 1997 ; Salzen, 1998 ; Lancaster, 1998 ; Goleman, 1997, 1999 et 2003 ; Saarni, 1999 ; Georges, 2000 et Damasio, 1999 et 2003, disent que le meilleur moyen de maîtriser ses états émotionnels est de savoir transformer ses pensées. Mais pour changer de perspective, il est nécessaire de prendre conscience de ce que l'on pense et pourquoi l'on pense d'une certaine façon. Nous nous sommes alors posé la question : Comment



peut-on stimuler la conscience de soi et de ses émotions? Ce questionnement nous a amenés à parler du rôle de la communication verbale et écrite dans l'éveil de la conscience de soi et de la transformation des émotions, plus spécifiquement par le biais des métaphores.

Dans le deuxième chapitre, nous avons d'abord mentionné que les histoires sont construites à partir de métaphores et que celles-ci constituent un moyen de communication qui peut mener à la prise de conscience des émotions, car elles permettent de symboliser les expériences vécues. Or, les récits mènent à un changement de perspective et, par le fait même, transforme l'affect et aide à la résolution de problèmes (Burns, 2001).

Dans un deuxième temps, nous avons défini la métaphore et avons dit qu'elle est employée dans le langage de tous les jours pour exprimer des concepts abstraits comme celui de l'émotion. Nous avons vu par la suite que la métaphore sert non seulement à exprimer une expérience, un événement ou l'état émotionnel d'un individu, mais qu'elle influence également la construction de la réalité sociale et organisationnelle. C'est pourquoi nous croyons que les métaphores pourraient être un outil clé servant à influencer le changement de manière positive. Or, il nous a semblé nécessaire de comprendre d'abord comment les acteurs interprètent le changement et par la suite, comment ils le perçoivent. Nous avons alors présenté les travaux de plusieurs auteurs, dont Palmer et Lundberg (1995), qui expliquent l'importance d'étudier la métaphore, car elle aide à comprendre les expériences que vivent les individus lors d'un changement organisationnel. De plus, la métaphore nous aide à mieux saisir les différentes images organisationnelles qui influencent le comportement des employés. En outre, elle donne la possibilité de déterminer l'aisance ou les difficultés qui seront rencontrées par les tentatives de changement. Ces constatations nous ont permis de mettre en lumière notre première question de recherche : Comment les gestionnaires métaphorisent-ils leurs émotions lorsqu'ils parlent du changement qu'ils ont vécu dans un contexte de changement radical ?

Dans un troisième temps, nous nous sommes appuyés sur les recherches menées par Isabella (1990). Ces recherches démontrent que les représentations que se font les gestionnaires d'un changement évoluent dans le temps et que les interprétations d'une situation vécue sont souvent formulées après et non pendant un événement. Donc, nous avons constaté que le langage métaphorique employé par les gestionnaires pour exprimer leurs émotions et leurs expériences du changement pouvaient également évoluer. Cette constatation nous a permis de développer

notre deuxième et notre troisième questions de recherche : Leurs métaphores ont-elles changé au cours du changement ? et : Quels sont, selon eux, les facteurs individuels et organisationnels qui ont influencé l'évolution de leurs métaphores au cours du processus de changement ?

Nous avons ensuite présenté notre étude de cas, celle d'une acquisition de deux grandes entreprises canadiennes. Cette étude a porté sur les divisions principales de l'organisation montréalaise. Il nous a donc été possible de comparer le vécu du changement dans différents services et unités d'affaires de l'organisation. Les recherches ont permis d'approfondir la compréhension du phénomène de changement et d'exprimer certaines distinctions, c'est-à-dire que tout n'est pas tout blanc ou tout noir. D'abord, nous avons pu remarquer que le changement induit par l'acquisition a été planifié par la haute direction et imposé à tous. Par contre, à l'échelle des départements, certains micros changements ont été émergents au cours du processus de changement et construits par des acteurs différents de ceux de la haute direction. Par ailleurs, nous avons pu observer, dans certains départements, une liberté d'action et une autonomie des individus qui caractérisaient l'appropriation du macro changement prescrit *top down*.

Nous avons également remarqué que les gestionnaires de différents services et unités d'affaires de l'organisation montréalaise n'ont pas tous réagi au changement de la même manière et à la même intensité. Certains étaient plus touchés au cours de la première étape du changement, d'autres étaient affectés tout au long du changement tandis que pour certains, le changement les a très peu concernés. Le changement semble avoir apporté des gains et des pertes pour plusieurs personnes variant en degrés d'intensité positive ou négative. Certains ont eu des gains importants, d'autres des pertes considérables. Il semble que le degré d'intensité de l'émotion soit reflété dans les métaphores que les répondants ont employées pour décrire leur expérience du changement, qui pour certains s'est avérée « souffrante », pour d'autres « essoufflante » et pour d'autres encore réjouissante à un point tel où ils disent vivre un « high » ou être « au septième ciel ».

Cette étude contribue à une meilleure connaissance du processus de changement par sa thématique même. Elle aborde des sujets peu étudiés jusqu'à présent tels que les émotions, le vécu des gestionnaires intermédiaires et les métaphores. Au niveau des émotions, on a pu confirmer la variété et l'intensité des émotions vécues par les gestionnaires en situation de changement qui avaient déjà été décrites par Huy (2002). Elle montre en particulier que dans les

fusions acquisitions, les gestionnaires de l'entreprise acquéreuse vivent eux aussi beaucoup d'émotions contrairement à ce que l'on aurait pu penser. Nous avons pu constater que les gestionnaires vivent beaucoup d'émotions concernant les liens qui les unissent à leurs employés, ce qui se manifeste dans le grand nombre de métaphores qu'ils utilisent pour décrire leur responsabilité face à eux. Au sujet des métaphores, nous en avons retrouvées beaucoup. Plusieurs appartenaient à l'univers sémantique du monde des affaires, comme l'image du bateau dans la tempête ou bien du mariage de deux entreprises ou de la famille reconstituée. Ce qui est frappant, c'est la prépondérance des métaphores relatives au mouvement : « ça roule, la course, la mêlée, la parade ». Pourtant, à y réfléchir, dans le langage courant lorsqu'on parle du changement l'image principale qui vient à l'esprit c'est le mouvement, sans doute à cause de la métaphore d'Héraclite qui comparait le changement à un fleuve en constant mouvement.

De manière plus précise, dans un premier temps, notre analyse des données nous a permis de mieux cerner les métaphores dominantes et secondaires du changement. Ceci nous a aidé à mieux comprendre les états affectifs et les besoins des participants. Dans un second temps, nous avons constaté que l'évolution des métaphores semblait suivre une courbe similaire à celle décrite dans la littérature sur le changement organisationnel ou individuel. Dans cette courbe, nous avons identifié une période que nous avons qualifiée de « point tournant ». Dans un troisième temps, nous avons identifié les facteurs individuels et organisationnels qui en s'accumulant au cours du changement ont mené à cette phase de transition. Nos répondants nous ont appris que cette phase du point tournant est un processus de transformation des émotions composé d'une prise de distance, une réflexion sur leur vécu et une prise de position sur ce qu'ils veulent vivre à l'avenir. La transformation de leur perspective et de leur état affectif a été provoqué par des événements externes individuels et organisationnels.

Au niveau de la contribution pratique de ce travail, nous aimerions dire que nos répondants ont affirmé avoir connu beaucoup de fatigue et de stress et avoir ressenti un grand manque de support. Le changement radical apparaît énergivore. Ils ont donné généreusement sans compter à l'organisation et beaucoup ne se sont pas sentis payés en retour. D'ailleurs, on perçoit un certain retrait dans leur attitude face à l'entreprise, et que désormais, certains calculeront leur niveau d'engagement dans l'avenir parce que leur réserve d'énergie a été épuisée. Ce qui nous amène à conclure que l'énergie humaine, c'est comme la forêt. Ce n'est pas une énergie renouvelable à court terme. Il faut en prendre soin et lui laisser le temps de se

régénérer. Trop de changements rapides peuvent être dommageables à court terme comme une coupe à blanc. Le changement requiert un supplément d'énergie. Il faut donc prévoir des ressources humaines supplémentaires, mais aussi et surtout pour les ressources humaines existantes, il faut s'assurer de renouveler la motivation (l'énergie émotive) en évacuant le stress par l'écoute et l'empathie, en injectant de la vitalité par la reconnaissance de la valeur accomplie, en fournissant le support nécessaire par des outils, de la formation et le « coaching » requis par la gestion du changement. Surpris par l'intensité des émotions que suscite un tel changement, certains gestionnaires ont mentionné avoir peu de connaissances dans la gestion de leurs émotions et celles de leurs employés. Selon eux, les ateliers offerts par l'organisation ont été bénéfiques à un niveau théorique, mais pas à un niveau pratique. Comment fait-on pour intégrer les notions théoriques apprises dans la pratique ? Ils auraient apprécié un suivi. Certains avaient également un grand besoin de parler de ce qu'ils vivaient et d'entendre dire que c'était acceptable qu'ils vivent des émotions eux aussi, qu'ils étaient des « êtres humains » comme leurs employés et qu'ils avaient le droit de vivre des émotions. D'un autre côté, certaines pratiques de gestion du changement comme accorder un congé sabbatique aux gestionnaires qui ont travaillé des heures excessives et qui se sentent épuisés, a su augmenter leur loyauté face à l'entreprise. Le cours sur la gestion de l'émotion qu'un gestionnaire a reçu à la fin du changement semble également avoir eu des effets bénéfiques sur son état d'esprit et l'a aidé à se percevoir différemment et à gérer le changement de façon plus positive dans le futur. Ceux qui ont eu l'aide de consultants externes ont également mentionné les bienfaits qu'ils en ont retirés au niveau psychique. Ces témoignages démontrent clairement que l'entreprise peut aider les employés à mieux vivre leurs émotions dans des contextes de changement.

Bien que les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche nous permettent d'approfondir notre compréhension de l'évolution du vécu des gestionnaires dans un contexte de changement radical, de leurs émotions et de leurs besoins, ces données doivent être interprétées avec une certaine prudence. D'abord, notre échantillon d'entrevue était composé en majorité de femmes. Il aurait été intéressant d'avoir le même ratio de femmes et d'hommes dans l'étude. Deuxièmement, ayant adopté l'approche méthodologique de l'étude de cas, nous devons bien sûr nous abstenir de faire une généralisation des résultats obtenus. Néanmoins, comme nous l'avons mentionné précédemment dans le chapitre de l'analyse, plusieurs de nos résultats concordent avec la littérature existante en communication et en gestion du changement, ce qui soutient la valeur de nos conclusions. Par ailleurs, il faut aussi mentionner que, par ce mémoire, nous ne

connaissions que les émotions des survivants. Ceux qui ont quitté ou qui ont été mis à pied ont sans doute des émotions différentes. Cependant, il nous a été impossible de les rencontrer à cause des difficultés d'échantillonnage que cela pose.

Dans l'avenir, cette recherche pourrait se poursuivre de diverses manières. D'abord, il serait intéressant d'étudier le langage métaphorique employé par les gestionnaires dans d'autres types de changement (changement incrémental, downsizing) et dans différentes industries. Il pourrait également s'avérer intéressant de comparer le vécu et le langage métaphorique employés par les gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques et de différents services dans la même organisation. Par exemple, quel est la différence entre le vécu des professionnels en ressources humaines et en communication versus celui des dirigeants d'unités d'affaires ? Une autre piste de recherche potentielle serait l'analyse des métaphores véhiculées par les consultants en gestion du changement. D'où viennent leurs métaphores et celles-ci sont-elles reprises par les gestionnaires ? De plus, nous avons porté notre attention sur l'analyse des métaphores employées par les gestionnaires en général sans toutefois analyser les métaphores utilisées par les hommes et les femmes. Il serait intéressant de comparer leur vécu. Y-a-t-il des différences dans leurs façons d'exprimer et de vivre le changement ? Si oui, quelles sont ces différences et pourquoi ?

D'un côté plus fonctionnel pour les praticiens, il serait intéressant de développer des outils qui pourraient mesurer l'impact de la métaphore sur la performance des individus au travail. Quels sont les images propices à la performance au travail et celles qui le sont moins ? Quelles sont les métaphores le plus couramment utilisées pour exprimer différents types d'émotions, tels que la colère, l'anxiété, la peur, le bonheur, etc., et comment évaluer l'impact fonctionnel de ces émotions sur la performance individuelle ? Comment développer et implanter un programme d'intervention en se servant du langage métaphorique pour aider les personnes à renouveler leur perspective et à mieux maîtriser leurs émotions ?

Pour conclure ce mémoire, nous aimerions dire ceci : "You cannot control what happens to you, but you can control your attitude toward what happens to you, and in that, you will be mastering change rather than allowing it to master you" (auteur inconnu). Or, penser c'est vivre, vivre c'est créer sa réalité, et créer c'est toujours se renouveler.

## **Bibliographie**

- AMUNDSON N.E. (1998). The Use of Metaphor and Drawings in Case Conceptualization. Journal of Counseling and Development, 66(8), avril, pp. 391-393.
- ANTONACOPOULOU, E.P. (2001). Emotion, Learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. Journal of Organizational Change Management, 14(5), pp. 435-451.
- ARMENAKIS, A., FREDENBERGER, W., GILES, W., CHERONES, L., FIELD, H., et HOLLEY, W. (1996). Symbolism use by business turnaround change agents. The International Journal of Organizational Analysis, 4(2), avril, pp. 123-134.
- ASHFORTH, B. et HUMPHREY, R.H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. Human Relations, 48 (2), pp. 97-125.
- ASHKANASY, N.M., HÄRTEL, C. E. et ZERBE, W.J. (2001). Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice, Connecticut, Quorum Books, pp. 3-17.
- ASHKANASY, N.M. (2002). Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion. Australian Journal of Management, Vol. 27, pp. 11-20.
- BEAUDIN, A. (1999). L'intelligence émotionnelle... l'autre intelligence. Vies-à-vies, bulletin du Service d'orientation et de consultation psychologique, 12 (1), septembre, pp 1-3.
- BERGER, P. et LUCKMAN, T. (1996). La construction sociale de la réalité. Masson/Armand Colin, Paris, 288 p.
- BORDAS, E. (2003). Les chemins de la métaphore, Paris, Presses Universitaires de France, 28 p.
- BURNS, G.W. (2001). 101 Healing Stories : Using Metaphors in Therapy. John Wiley & Sons, New York, 260 p.
- BRIDGES, W. (1991). Managing Transitions: Making the Most of Change, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 25 p.
- BRENNAN, B.A. (1993). Light Emerging: The Journey of Personal Healing, Bantam Books, 328 p.
- BROWN, R.B. (2003). Emotions and Behavior: Exercises in Emotional Intelligence. Journal of Management Education, 27(1), février, p. 122-134.
- CAMERON, L. et LOW, G. (1999). Researching and Applying Metaphor, Cambridge, Cambridge University Press, 295 p.
- CLEARY, C. et PACKARD, T. (1992). The Use of Metaphors in Organizational Assessment and Change. Group & Organization, 17(3), septembre, pp. 229-241.

- COM 6961 (2003). Communication et Stratégie de Changement. Département de Communication. Université de Montréal, Session Hiver 2003.
- CYRULNIK, B. (1999). Un merveilleux malheur, Paris, Éditions Odile Jacob, 238 p.
- DAMASIO, A. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain, 312 p.
- DAMASIO, A. (1999). The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness, 386 p.
- DAMASIO, A. (2002). Le Sentiment même de soi : Corps, émotions, conscience. Traduction française de l'ouvrage initialement paru en 1999 sous le titre : "The Feeling of What Happens : Body and Emotion in the Making of Consciousness", Éditions Odile Jacob, Livre de poche, 479 p.
- DAMASIO, A. (2003). Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain, Hartcourt Books, Orlando, Florida, 356 p.
- DAMASIO, A. (2005). Spinoza avait raison : Joie, et tristesse, le cerveau des émotions. Traduction française de l'ouvrage initialement paru en 2003 sous le titre : "Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain, ", Éditions Odile Jacob, Livre de poche, 369 p.
- DE BONO, E. (1985). Six Thinking Hats, USA, Mica Management Resources, 207 p.
- DEMERS, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche en changement organisationnel. Gestion, 24(3), pp. 131-138, (ISSN-07730543).
- DOMAGALSKI, T. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. Journal of Human Relations, 52 (6), Juin, pp. 833-852.
- DUNFORD, R. et PALMER, I. (1996). Metaphor and Organizations. Chapitre 5: Part II; Metaphors of Organizing: Language and discourse. Sage publications, pp. 96-109.
- DÜRRENMATT, J. (2002). La métaphore, Paris, Honoré Champion Éditeur, 82 p.
- FAIRHURST, G. T., & SARR, R. A.. (1996). The art of framing: managing the language of leadership (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Chap. 1, 2, et 3, pp. 1-79.
- FINEMEMAN, S. (1993). Part 1. The Emotional Organization: Organizations as Emotional Arenas dans "Emotion in Organizations", Stephen Fineman, ed. Newbury Park, CA, Sage Publications, pp. 10-35.
- FREDERICKSON, B. (2004). L'importance du bonheur, Cerveau et Psycho, Le magazine de la psychologie et des neurosciences, dossier émotions, n°6, juin-août, pp. 42-45.
- FROST, P.J. (2003). Emotions in the Workplace and the Important Role of Toxin Handlers. Ivey Business Journal Online, novembre/décembre, p.
- FROST, P.J. (2003). Handling the Pain of Others: The hidden role of supervisors. Canadian HR Reporter, The National Journal of Human Resources Management, avril, pp. 7-9.

FROST, P.J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization, Article in Press, [www.organizational-dynamics.com](http://www.organizational-dynamics.com), science direct, pp.1-17.

GEORGE, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53(8), pp. 1027-1055.

GIESBERG, J. (2001). The Role of Communication in Preventing Workplace Sabotage, Journal of Applied Social Psychology, Winston & Son, pp. 2439-2461.

GIOIA, D et KUMAR, C. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 433-448.

GIROUX, N. (1998). Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles, Psychologie des relations humaines, Numéro thématique: Les impacts psychosociaux de la transformation des organisations, Département de psychologie, Université de Sherbrooke, 2 (1), printemps.

GIROUX, N. (1998). La communication dans la mise en oeuvre du changement, Management International, 12(2), novembre 1998 : 1-15.

GIROUX, N. et DUMAS, D. Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : L'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe, p. 531-538.

GOLEMAN, D. (1997). L'intelligence émotionnelle, Paris, Éditions Robert Laffont, 504 p.

GOLEMAN, D. (1999). L'intelligence émotionnelle 2: Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Paris, Éditions Robert Laffont, 383 p.

GOLEMAN, D. (2003). Surmonter les émotions destructrices: Un dialogue avec le dalaï-lama, Paris, Éditions Robert Laffont, 519 p.

GREENBERG, D. (1995). Blue Versus Gray : A Metaphor Constraining Sensemaking Around a Restructuring. Group & Organizational Management, 20(2), pp. 183- 209.

GROSSMAN, R.J. (2000). Emotions at Work: Health Care Organizations are just beginning to recognize the importance of developing a manager's emotional quotient, or interpersonal skills. Health Forum Journal, septembre/octobre, p.18-22.

HATFIELD, E., CACIOPPO, J.T. et RAPSON, R.L. (1994). Emotional contagion, Cambridge (England), Cambridge University Press, Éditions de la maison des sciences de l'homme, 240 p.

HERACLEOUS, L. (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. Strategic Change, 11(5), pp. 253-261.

HOLMES, E. (1938). The Science of Mind : A Philosophy, A Faith, A Way of Life, Tarcher/Putnam a member of Penguin Putnam Inc., 668 p.

HORN, Arthur H. (1997). Gifts of Leadership: Team-Building Through Focus and Empathy, Stoddart Publishing Co., Toronto, pp 65-77.

HOSCHILD, A.R.. (1979). Emotion, Work, Feeling Rules, and Social Structure. American Journal of Sociology, ISSN 0002-1602, p.



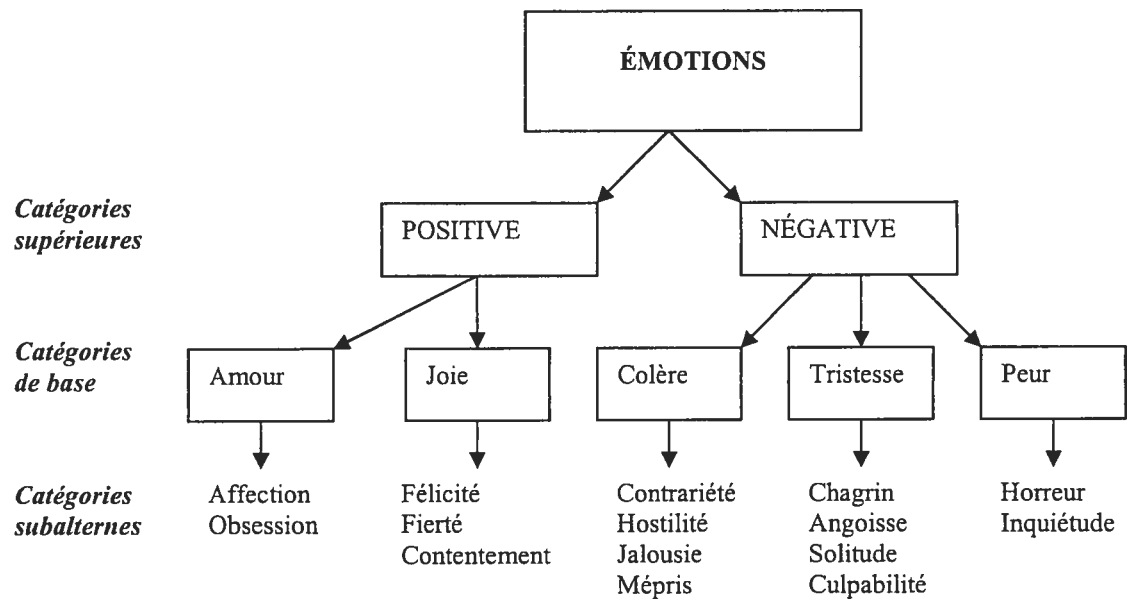
- HOSKINS, M. et LESEHO, J. (1996). Changing Metaphors of the Self: Implications for counselling. Journal of Counselling and Development, 74(3), pp. 243-252.
- HUY, Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contributions of Middle Managers. Administrative Science Quarterly, Vol. 47, pp. 31-69.
- INKSON, K. et AMUNDSON, N. E. (2002). Career metaphors and their application in theory and counselling practice. Journal of Employment Counselling, 39(3), pp. 98-108.
- ISABELLA, L. A. (1990). Evolving Interpretation as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. Academy of Management Journal, 33(1) : 7-41.
- JUDITH, A. (1996). Eastern body Western Mind: Psychology and the Chakra System as a Path to the Self, Celestial Arts Publishing, 502 p.
- KIDD, J.M. (2004). Emotion in career contexts: Challenges for theory and research, Journal of Vocational Behavior, Vol.64, pp. 441-454.
- KIRMAYER, L.J. (1993). Healing and the invention of metaphor: The effectiveness of symbols revisited, Culture, Medicine, and Psychiatry, 17, pp. 161-195.
- KÖVECSES, Z. (2000). Metaphors and Emotion: Language, Culture and Body in Human Feeling, Cambridge, Cambridge University Press, 223 p.
- LAKOFF, G. et JOHNSON, M. (1985). Les métaphores dans la vie quotidienne, Les éditions de minuit, 254 p.
- LAKOFF, G. et JOHNSON, M. (1980). Metaphors We Live By, London, The University of Chicago Press, 276 p.
- LANCASTER, B. (1998). Danger: Emotions at work. Brett Lancaster highlights strategies that can minimise the emotional trauma caused by change. The British Journal of Administrative Management, Jul/Aug, pp. 20-21.
- LEGOWSKI, T. et BROWNLEE, K. (2001). Working with Metaphor in Narrative Therapy. Journal of Family Psychotherapy, 12(1), pp. 19-28.
- LEWIN, K. (1972). Psychologie Dynamique: les relations humaines, Presses universitaires de France, Paris, pp. 244-283.
- LEWIN, K. (1972). Les frontières dans la dynamique des groupes. Psychologie dynamique, les relations humaines. Paris : Presses Universitaires de France.
- LINDE, C. (1993). Life Stories: The Creation of Coherence, Oxford University Press, New York, 242 p.
- LORD, KLIMOSKI et KANFER. (2002). Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior. Chapitre 1: Emotions and Organizational Behavior, pp. 5-19, San Francisco Jossey-Bass, 544 p.
- LYDDON, W. J., CLAY, A. L. et SPARKS, C. L. (2001). Metaphor and Change in Counseling. Journal of Counseling and Development, 79(3), pp. 269-274.

- MARCOUX, C. (2002). La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel : le cas d'une acquisition transfrontalière. Mémoire présenté à la F.E.S., Département de Communication, Université de Montréal, 117 pages.
- MAYER, J.D. et CARUSO, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management, novembre/décembre, pp. 1-5.
- MINTZBERG, H., BRUCE et LAMPEL, J. (1999). Transformer l'entreprise. Gestion, 24(3) : 123-131.
- MOSER ILLES., L. et RITCHIE, J.B. (1999). Change Metaphor: Grappling With the Two-Headed Organizational Behemoth. Journal of Management Inquiry, 8(1), pp. 91-100.
- MUCHINSKY, P.M. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behaviour. Journal of Organizational Behavior. Vol. 21, pp. 801-805.
- NOER, D. (1993). Healing the Wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 248 p.
- O'NEIL, H. ET LENN, J.D. (1995). Voices of Survivors : Words that Downsizing CEOs should hear. Academy of Management Executive, 19(4), pp. 23-34. (ISSN-08964789).
- OUMET, G. et DUFOUR, Y. (1997). Vivre et gérer le changement ensemble ? Revue française de gestion, (mars-avril-mai), pp. 23-40.
- PALMER, I., et LUNDBERG, C.C. (1995). Metaphors of Hospitality Organizations. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(3), pp. 80-85
- PENNEBAKER, J. (1990). Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions, The Guilford Press, New York, 249 p.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. et Cameron, K.M. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for future research. Academy of Management Journal, 44 (4): pp 607-713.
- PITT, M. (2001). In pursuit of change: managerial constructions of strategic intent. Strategic Change, 10(1).
- Richardson, P. et Denton K.D. (1996). Communicating Change. Human Resource Management, 35(2), pp. 203-216.
- RUIZ, MC et HANIN, YL. (2004). Metaphoric description and individualized emotion profiling of performance states in top karate athletes. Journal of Applied Sport Psychology, 16(3), p. 258-273.
- SAARNI, C. (1999). The Development of Emotional Competence, The Guilford Press, A Division of Guilford Publications Inc., New York, 381 p.
- SALZEN, E.A. (1998). Emotion and self-awareness. Applied Animal Behaviour Science, 57, pp. 299-313.

- SEMINO, E., HEYWOOD, J. et SHORT, M. (2004). Methodological problems in the analysis of metaphors in a corpus of conversations about cancer. Journal of pragmatics, Vol. 36, pp. 1271-1294.
- STRUTMAN, R.K. et PUTNAM, L.L. The legalistic Organization, Chapitre II: The Consequences of Language: A Metaphorical Look at the Legalization of Organizations, Eds. Sim B. Sitkin et Robert J. Bès, Sage :Thousand Oaks, pp. 281-301.
- SUSHIL. (2001). Flexibility Metaphors. Systems Research and Behavioral Science, 18(6), pp. 569-575.
- TURNER, M (1996). The Literary Mind : The Origins of Thought and Language, New York, Oxford University Press, 187 p.
- TSOUKAS, H. (1991). The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science. The Academy of Management Review, 16(3), pp. 566-585
- VANDANGEON-DERUMEZ, I. (1998). La dynamique des processus de changement. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Paris-Dauphine, pp. 62-68 (document non publié).
- VAN-HOOREBEKE, D. (2003).Le management des émotions au travail : Une reconsidération des pratiques organisationnelles. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 49, pp. 2-14.
- WEICK, K.E. et QUINN, R.E. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology : pp. 361-386.
- WIGHT, B. et BALING, J. (1998).The Executioners Song: Listening to Downsizers Reflect on their Experiences. Canadian Journal of Administrative Sciences, 15(4), pp. 339-355.
- WILLIAMS, D (1999). Human Responses to Change. Futures 31, 606-626, pp. 609-616.
- WILD, B., ERB, M. et BARTELS, M. (2001). Are emotions contagious ? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: quality, quantity, time course and gender differences. Psychiatry Research, Vol. 102, pp. 109-124
- WOODWARD S. et HENDRY, C. (2004). Leading and coping with change. Journal of Change Management, 4 (2), p. 155-183.

## Annexes

## Annexe A : Catégories d'émotions selon Fischer et al. (1990)



“An emotion hierarchy”, Fischer et al. (1990), p. 90, cité par Elaine Hatfield, John Cacioppo, et Richard Rapson dans *Emotional Contagion*, 1994, p 3.

## Annexe B: Catégories d'émotions selon Goleman, 1997

Émotions Primaires	Émotions Secondaires
<b>Colère</b>	Fureur, Indignation, Ressentiment Courroux, Exaspération, Tracas Acrimonia, Animosité, Mécontentement Irritabilité, Hostilité, Haine, Violence
<b>Tristesse</b>	Chagrin, Affliction, Morosité, Mélancolie, Apitoiement, Solitude, Abattement, Désespoir, Dépression
<b>Peur</b>	Anxiété, Appréhension, Nervosité, Inquiétude, Consternation, Crainte, Circonspection, Énervement, Effroi, Terreur, Épouvante, Phobie, Panique
<b>Plaisir</b>	Bonheur, Joie, Soulagement, Contentement Félicité, Délectation, Amusement, Fierté, Plaisir sensuel, Frisson, Ravissement, Satisfaction, Euphorie, Humeur, Fantaisiste Extase, Manie
<b>Amour</b>	Approbation, Amitié, Confiance, Gentillesse, Affinité, Dévotion, Adoration, Engouement
<b>Surprise</b>	Choc, Ahurissement, Stupéfaction, Étonnement
<b>Dégoût</b>	Mépris, Dédain, Répulsion, Aversion, Répugnance, Ecoeurement
<b>Honte</b>	Culpabilité, Embarras, Contrariété, Remords, Humiliation, Regret, Mortification, Contrition.

**Annexe C : Catégories d'émotions selon Damasio (2003)**

<b>Émotions Primaires ou universelles</b>	<b>Émotions Secondaires ou sociales/culturelles</b>	<b>Émotions de fonds déterminées par les sentiments de...</b>
Bonheur, Tristesse, Peur, Colère, Surprise, Dégoût	Compassion, Embarras, Honte, Culpabilité, Fierté, Jalousie, Envie, Gratitude, Admiration, Indignation	Bien-être / Malaise, Calme / Tension, Direction / Motif, Souffrance / Plaisir

## Annexe D:

## Les émotions : un langage métaphorique (construit à partir de Kövecses, 2003)

EMOTION METAPHORS	METAPHORICAL SOURCE DOMAIN	EXAMPLES FOUND IN ENGLISH LANGUAGE
<p><b>Anger Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anger is a hot fluid</li> <li>2. Anger is fire</li> <li>3. Anger is insanity</li> <li>4. Anger is an opponent in a struggle</li> <li>5. Anger is a captive animal</li> <li>6. Anger is a burden</li> <li>7. Angry behaviour is aggressive animal behaviour</li> <li>8. The cause of anger is trespassing</li> <li>9. The cause of anger is physical annoyance</li> <li>10. Anger is a natural force</li> <li>11. An angry person is a functioning machine</li> <li>12. Anger is a social superior</li> </ol>	<p>“She is boiling with anger”  “He’s doing a slow burn”  “The man was insane with rage”  “I was struggling with my anger”  “He unleashed his anger”  “He carries his anger around him”  “Don’t snarl at me”  “Here I draw the line”  “He’s a pain in the neck”  “It was a stormy meeting”  “That really got him going”  “His actions were completely governed by anger”</p>
<p><b>Fear Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fear is a fluid in a container</li> <li>2. Fear is a hidden enemy</li> <li>3. Fear is tormentor</li> <li>4. Fear is a supernatural being</li> <li>5. Fear is illness</li> <li>6. Fear is insanity</li> <li>7. The subject of fear is a divided self</li> <li>8. Fear is an opponent in a struggle</li> <li>9. Fear is a burden</li> <li>10. Fear is a natural force</li> </ol> <p>Fear is a social superior</p>	<p>“The sight filled her with fear”  “Fear slowly crept up on him”  “My mother was tormented by fear”  “He was haunted by fear”  “Jill was sick with fright”  “Jack was insane with fear”  “I was beside myself with fear”  “Fear took hold of me”  “Fear weighted heavily on them”  “‘She was engulfed by panic”  “His actions were dictated by fear”</p>

**Annexe D : (suite...)**

**Les émotions : un langage métaphorique (construit à partir de Kövecses, 2003)**

EMOTION METAPHORS	METAPHORICAL SOURCE DOMAIN	EXAMPLES FOUND IN ENGLISH LANGUAGE
<p><b>Happiness Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Happy is up</li> <li>2. Happiness is being off the ground</li> <li>3. Happiness is being in heaven</li> <li>4. Happy is light</li> <li>5. Happiness is vitality</li> <li>6. Happy is warm</li> <li>7. Happiness is health</li> <li>8. A happy person is an animal that lives well</li> <li>9. Happiness is a pleasurable physical sensation</li> <li>10. Happiness is a fluid in a container</li> <li>11. Happiness is a captive animal</li> <li>12. Happiness is an opponent in a struggle</li> <li>13. Happiness is a rapture/high</li> <li>14. Happiness is insanity</li> </ol> <p>Happiness is a natural force</p>	<p>“We had to cheer him up”                      “I was so happy my feet barely touched the ground”                      “That was heaven on earth”                      “She brightened up at the news”                      “He was alive with joy”                      “That warmed my spirits”                      “It made me feel great”                      “He was happy as a pig in shit”                      “I was tickled pink”                      “He was overflowing with joy”                      “His feelings of happiness broke loose”                      “He was knocked out”                      “I was drunk with joy”                      “They were crazy with happiness”                      “He was swept off his feet”</p>
<p><b>Sadness Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sad is down</li> <li>2. Sad is dark</li> <li>3. Sadness is a lack of heat</li> <li>4. Sadness is a lack of vitality</li> <li>5. Sadness is a fluid in a container</li> <li>6. Sadness is a physical force</li> <li>7. Sadness is a natural force</li> <li>8. Sadness is an illness</li> <li>9. Sadness is insanity</li> <li>10. Sadness is a burden</li> <li>11. Sadness is a living organism</li> <li>12. Sadness is a captive animal</li> <li>13. Sadness is an opponent</li> </ol> <p>Sadness is a social superior</p>	<p>“He brought me down with his remarks”                      “He is in a dark mood”                      “Losing his father put his fire out”                      “This was disheartening news”                      “I am filled with sorrow”                      “That was a terrible blow”                      “Waves of depression came over him”                      “She was heart-sick”                      “He was insane with grief”                      “He staggered under the pain”                      “He drowned his sorrow in drink”                      “His feelings of misery got out of hand”                      “He was seized by a fit of depression”                      “She was ruled by sorrow”</p>



## Annexe D : (suite...)

## Les émotions : un langage métaphorique (construit à partir de Kövecses, 2003)

EMOTION METAPHORS	METAPHORICAL SOURCE DOMAIN	EXAMPLES FOUND IN ENGLISH LANGUAGE
<p><b>Love Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Love is a nutrient</li> <li>2. Love is a journey</li> <li>3. Love is a unity of parts</li> <li>4. Love is closeness</li> <li>5. Love is a bond</li> <li>6. Love is a fluid in a container</li> <li>7. Love is fire</li> <li>8. Love is an economic exchange</li> <li>9. Love is a natural force</li> <li>10. Love is a physical force</li> <li>11. Love is an opponent</li> <li>12. Love is a captive animal</li> <li>13. Love is war</li> <li>14. Love is sport/a game</li> <li>15. Love is a disease / an illness</li> <li>16. Love is magic</li> <li>17. Love is insanity</li> <li>18. Love is a social superior</li> <li>19. Love is rapture/a high</li> <li>20. The object of love is appetizing food</li> <li>21. The object of love is a small child</li> <li>22. The object of love is a deity</li> <li>23. The object of love is a valuable object</li> </ol>	<p>“I am starved for love”          “It’s been a long bumpy road”          “They broke-up”          “They’re very close”          “There is a close tie between them”          “She was overflowing with love”          “I am burning with love”          “I’m putting more in this than you are”          “She swept me off my feet”          “I was magnetically drawn to her”          “She tried to fight her feelings of love”          “She let go of her feelings”          “She conquered him”          “He made a play for her”          “I am heart-sick”          “He was enchanted”          “I am crazy about you”          “She is completely ruled by love”          “I have been high on love for weeks”          “Hi sweetie-pie”          “Well, baby, what are we gonna do?”          “Don’t put her on a pedestal” / “He worships her”          “You’re my treasure”</p>

**Annexe D : (suite...)  
 Les émotions : un langage métaphorique (construit à partir de Kövecses, 2003)**

EMOTION METAPHORS	METAPHORICAL SOURCE DOMAIN	EXAMPLES FOUND IN ENGLISH LANGUAGE
<p><b>Lust Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lust is hunger</li> <li>2. Lust is a vicious animal</li> <li>3. Lust is heat</li> <li>4. Lust is pressure inside a container</li> <li>5. Lust is insanity</li> <li>6. A lustful person is a functioning machine</li> <li>7. Lust is a game</li> <li>8. Lust is war</li> <li>9. Lust is a physical force</li> <li>10. Lust is a natural force</li> <li>11. Lust is a social superior</li> </ol>	<p>“She’s sex-starved”                      “You bring out the beast in me”                      “I’ve got the hots for her”                      “Her whole body exploded in passion”                      “You’re driving me insane”                      “She turned me on”                      “I couldn’t get to first base with her”                      “She was his latest conquest”                      “She knocked me off my feet”                      “There were waves of passion”                      “He’s completely ruled by lust”</p>
<p><b>Pride Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pride is a fluid in a container</li> <li>2. Pride is a superior</li> <li>3. Pride is an economic value</li> <li>4. Causing harm to a proud person is causing injury to someone</li> <li>5. Causing harm to a proud person is causing physical damage to a structured object</li> </ol>	<p>“The sight filled him with pride”                      “Her self-esteem did not let her do it”                      “Don’t underestimate yourself”                      “His pride was injured”                      “That put a dent in his pride”</p>

**Annexe D : (suite...)**

**Les émotions : un langage métaphorique (construit à partir de Kövecses, 2003)**

EMOTION METAPHORS	METAPHORICAL SOURCE DOMAIN	EXAMPLES FOUND IN ENGLISH LANGUAGE
<p><b>Shame Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A shameful person is a person having no clothes on</li> <li>2. Shame is a fluid in a container</li> <li>3. Shame is an illness</li> <li>4. Shame is a decrease in size</li> <li>5. Shame is hiding away from the world</li> <li>6. A shameful person is a divided self</li> <li>7. A shameful person is a worthless object</li> <li>8. Shame is physical damage</li> <li>9. Shame is a burden</li> </ol>	<p>“I was caught with my pants down, I feel so naked”                      “The memory filled him with shame”                      “He suffered much embarrassment in his youth”                      “I felt this big”                      “I wanted to bury my head in the sand”                      “I tried to regain my composure”                      “I felt like two cents waiting for change”                      “I was shattered”                      “Guilt was weighing him down”</p>
<p><b>Surprise Metaphors</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surprise is a physical force</li> <li>2. A surprised person is a burst container</li> <li>3. Surprise is a natural force</li> </ol>	<p>“I was staggered by the report”                      “I just came apart at the seams”                      “I was overwhelmed by surprise”</p>

## Annexe E

## Grille d'entrevue (version française)

CATÉGORIE	QUESTIONS
<b>Poste occupé</b>	a. Quel est votre poste actuel ? b. Vous détenez ce poste depuis combien de temps? c. Quelles sont vos responsabilités principales?
<b>Métaphores</b>	d. Quelle est la première image qui vous vient à l'esprit lorsque je prononce les mots « changement organisationnel » ? e. Si je vous dit : « Le changement c'est comme _____ », avec quoi finiriez-vous la phrase ? f. Pourquoi ? g. Qu'entendez-vous par ça ? Qu'est-ce que ça signifie pour vous ?
<b>Questions générales</b>	h. Le changement a été divisé en quatre grandes étapes : Annonce, transition, intégration et harmonisation. Parlez-moi des étapes en ordre d'importance (l'étape qui vous a le plus marqué à l'étape qui vous a le moins marqué). i. Comment avez-vous vécu l'acquisition, à partir du moment où on vous l'a annoncé à aujourd'hui? j. Si vous aviez à raconter votre histoire, quelle serait-elle ? k. Quels sont les réussites et les difficultés que vous avez rencontrées au cours du processus de changement et comment vous sentiez-vous ? l. Comment avez-vous trouvé le changement ? m. Si la compagnie annonçait aujourd'hui son intention d'acheter une autre compagnie, comment réagiriez-vous ? Vous sentiriez-vous en mesure de vivre un changement de la sorte à nouveau ? Pourquoi ? Croyez-vous que vous seriez plus prêt émotionnellement à vivre ce changement ?
<b>Période de cristallisation (annonce / transition)</b>	n. Comment avez-vous appris la nouvelle ? o. Comment avez-vous réagi à la nouvelle ? p. Qu'est-ce qui vous a le plus préoccupé ? q. Comment était-ce de travailler pour la compagnie à ce moment là ? r. Comment vous sentiez-vous ? s. Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ? Pourquoi ?
<b>Période de déplacement [intégration (fusion / harmonisation / conversion)]</b>	t. Comment ça se passait dans votre département à ce moment là ? u. Comment vous sentiez-vous ?
<b>Période de recristallisation (aujourd'hui- phase de routinisation)</b>	v. Est-ce que le projet de changement est terminé ? w. Comment ça se passe dans votre département en ce moment ? Comment vous sentez-vous ? Y-a-t-il encore des changements, des ajustements qui découlent de la fusion ou est-ce revenu à la normal ?

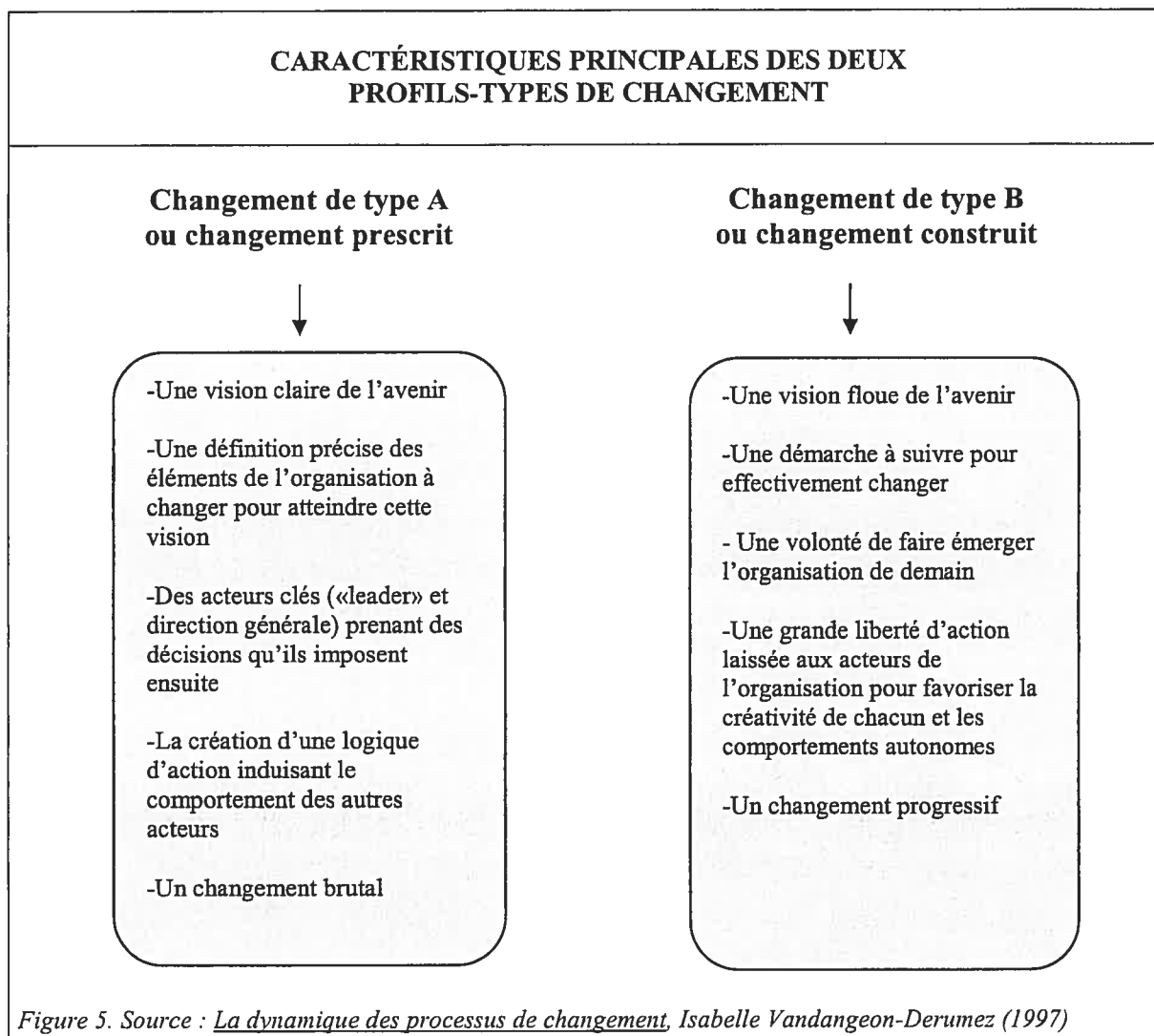
## Annexe E (suite...)

## Grille d'entrevue (version anglaise)

CATÉGORIE	QUESTIONS
Poste occupé	a. What is your present position in the Company ? b. You've been in this position for how long? c. What are your major responsibilities?
Métaphores	d. What is the first image that comes to your mind when I pronounce the words « organisational change » ? e. If I say to you « change is like _____ », how would you fill in the space ? f. Why? g. What do you mean by that? What does it mean to you?
Questions générales	h. The change was divided in four major stages: Announcement, transition, integration and harmonisation(Convesion). According to your experience, what are the stages of the change, in chronological order, that marked you the most and why? i. How did you experience the acquisition from the moment it was announced until today ? j. If you had to tell your story what would it be? k. What were the successes and difficulties that you encountered during the change process and how did it make you feel? l. How did you find change? m. If the Company announced today its intentions to acquire another company, how would you react? How would you feel about going through the same process again? Do you think you would be better prepared emotionally to live another big change?
Période décrystallisation (annonce / transition)	n. How did you find out about the news? o. How did you react to the news? p. What preoccupied you the most? q. How was it to work for the Company at that time? r. How did you feel? s. What marked you the most? Why?
Période de déplacement [intégration (fusion / harmonisation / conversion)]	t. How was it to work in your department at that time? u. How did you feel during that period?
Période de recristallisation (aujourd'hui- phase de routinisation)	v. Is the change project completely finished? w. How are things today? How do you feel?

## Annexe F

## Profils-types de changement



## Annexe G

## Chronologie des événements

	Décristallisation (préparation des employés à la mise en œuvre du changement. Annonce et transition. Durée : 6 mois)	Déplacement (période de réalisation du changement. Intégration [fusion, harmonisation, conversion]. Durée : 18 mois)	Recristallisation (phase de routinisation et de réajustements. Durée : depuis la fin de la conversion à aujourd'hui)
<b>Événements saillants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annonce de l'acquisition aux employés et aux médias</li> <li>• Approbation de la circulaire de sollicitation par les conseils d'administration des deux entreprises</li> <li>• Nomination des membres du Comité de direction de la transition et des chefs des équipes responsables de la transition pour l'organisation canadienne</li> <li>• Nomination des membres de l'équipe responsable de la transition pour l'organisation centrale</li> <li>• Annonce du programme d'indemnités de départ relié à la transaction</li> <li>• Soumission de la première ébauche des plans des équipes responsables de la transition</li> <li>• Vote des actionnaires en faveur de la transaction</li> <li>• Processus de sélection par échelon</li> <li>• Annonce des nouveaux dirigeants par échelon</li> <li>• Approbation de la transaction par les organismes de réglementation</li> <li>• Tournée canadienne du nouveau président et de son équipe pour rencontrer les employés</li> <li>• Conclusion de la transaction, annonce officielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des plans d'intégration élaborés par les équipes de transition</li> <li>• Période d'harmonisation des politiques et processus RH (ressources humaines)</li> <li>• Conversion de données dans les systèmes informatiques choisis (dans les unités d'affaires)</li> <li>• Publicité conjointe des deux entreprises dans les journaux (clôture de l'opération et les étapes à suivre)</li> <li>• Ouverture des centres de carrières</li> <li>• Sondage des valeurs et de la culture</li> <li>• Projet la Pléiade</li> <li>• Rencontres des hauts dirigeants (tourné dans les principaux bureaux du Canada)</li> <li>• Intégration des grands livres</li> <li>• Conversion des principes comptables</li> <li>• Conversion des systèmes de paye</li> <li>• Résultats du sondage sur les valeurs et sur la culture</li> <li>• Lancement du nouveau bulletin de nouvelles</li> <li>• Lancement des nouvelles valeurs et culture de l'entreprise</li> <li>• Approbation des plans de fusion par les organismes de réglementation</li> <li>• Titulaires de contrats et actionnaires se prononcent sur la fusion et votent OUI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination d'un nouveau président et membres de l'équipe canadienne</li> <li>• Restructuration des services de ressources humaines et affaires publiques</li> <li>• Micro changements et restructuration dans certaines unités d'affaires</li> </ul>

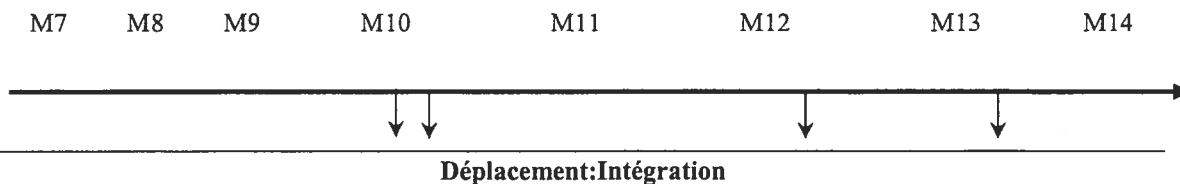
## Annexe H

### Outils et formation offerts aux gestionnaires

<p><b>Décrystallisation</b> (préparation des employés à la mise en œuvre du changement. Annonce et transition. Durée : 6 mois)</p>		<p><b>Déplacement</b> (période de réalisation du changement. Intégration [fusion, harmonisation, conversion]. Durée : 18 mois)</p>						
<p><b>Gestionnaires</b></p>	<p>«Maintenir l'impulsion durant une transition» Session d'une journée donnée par des consultants externes</p>	<p>Lancement du site «Adaptation au changement» Section pour gestionnaires - Informations /Outils /techniques - Ressources (livres, articles)</p>	<p>-Lancement du Carrefour Fusion -Sessions de dialogue entre les employés et les membres de la haute direction - Invitation à venir découvrir la compagnie acquise (vidéo et documentation)</p>	<p>Sessions «Lead» -Sessions informationnelles organisées par le service du développement des compétences et formation et le service de ressources humaines (1 à 2 fois par mois)</p>	<p>Sessions «Lead» -Sessions informationnelles organisées par le service du développement des compétences et formation et le service de ressources humaines (1 à 2 fois par mois)</p>	<p>«Leading Through Times of Transition»</p>	<p>Sessions «Lead» (1 à 2 fois par mois) -Sessions informationnelles organisées par le service Développement des compétences et formation et le service de ressources humaines</p>	<p>Sessions «Aller de l'avant en période de transition» (groupe de 20 à 30 employés / 70 sessions prévues à travers le Canada)</p>
<p><b>Employés</b></p>	<p>Lancement du site «Adaptation au changement» Section pour employés - Informations /Outils - Ressources (livres, articles)</p>	<p>Lancement du Carrefour Fusion pour les employés de la co acquéreur à MTL -Sessions de dialogue entre les employés et les membres de la haute direction - Invitation à découvrir la co. Acquisse (vidéo et documentation)</p>	<p>Une session d'adaptation au changement donnée au Carrefour fusion par les membres de l'Université de la co. acquéreur</p>	<p>Une session d'adaptation au changement donnée au Carrefour fusion par les membres de l'Université de la co. acquéreur</p>	<p>«Leading Through Times of Transition»</p>	<p>Sessions «Lead» (1 à 2 fois par mois) -Sessions informationnelles organisées par le service Développement des compétences et formation et le service de ressources humaines</p>	<p>Sessions «Aller de l'avant en période de transition» (groupe de 20 à 30 employés / 70 sessions prévues à travers le Canada)</p>	





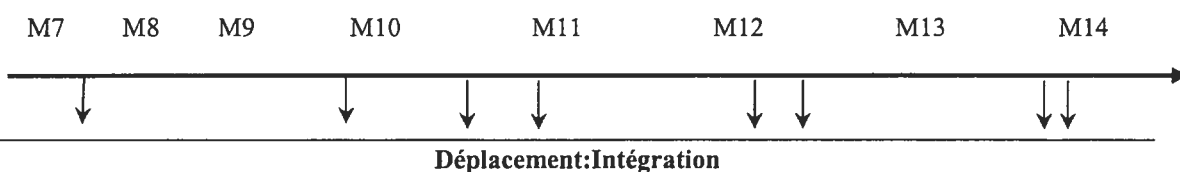
**Les événements (suite)**

(M10) : Fusion acceptée par les organismes de réglementation

(M10) : Réunion des deux conseils d'administration. Approbation des plans de fusion des deux compagnies.

(M12) : Approbation de la fusion par les actionnaires

(M13) : **Fusion des deux compagnies**

**Les activités de communication (suite)**

Période intense d'activités  
de communication

Sortie hebdomadaire du bulletin

« Notre nouvel horizon »

(M7) : Inauguration des centres de carrière pour les employés qui quitteront

(M9) : Début de la consultation des employés sur les valeurs de la compagnie (questionnaires)

(M10) : Fin de la consultation sur les valeurs

(M10) : Annonce de l'acceptation des organismes de réglementation (portail)

(M11) : Dernier numéro du bulletin « Notre nouvel horizon »

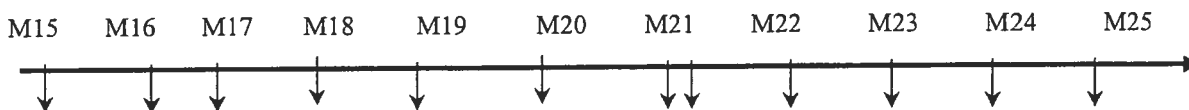
(M12) : **Nouveau bulletin « Puissance 4 »** (basé sur les valeurs de la compagnie et la culture) qui remplace le bulletin « Notre nouvel horizon »

(M12) : Annonce de l'acceptation des actionnaires (portail)

(M13) : Parle des réalisations de la dernière année. Mots d'encouragement à persévérer et remerciements du travail fait jusqu'à présent (portail)

(M14) : Bulletin Puissance 4 no 3 : Parle des réalisations faites jusqu'à présent et du travail d'intégration qu'il reste encore à faire. Demande aux employés d'être patients

(M14) : Communication des phases dans le développement de l'intranet. Le projet débutera en M15 et se terminera en décembre M25 (portail)

**Les événements (suite)****Déplacement : Intégration**

(M16-M18) : Formation pour employés et gestionnaires : « Moving Forward in Times of Transition »

(M15 – M25) : intégration de l'intranet

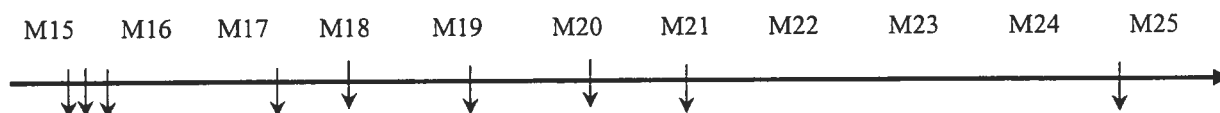
Tout au long de (M13-M25) : séances d'information et de dialogue sur les 4P (les nouvelles valeurs de l'entreprise. Les « 4 P » signifient a Performance inspirée par les Personnes, les Partenariats et la Passion)

(M21) : lancement de l'intranet (organisation internationale)

(M21) : lancement du nouveau site sur la culture des 4 P

(M22) : tournée nationale du Président ; sondage sur la culture

(M25) : fin de l'intégration / conversion.

**Les activités de communication (suite)****Déplacement : Intégration**

(M15) : Communication (section portail) des règles de conduite de la nouvelle entreprise

(M15) : Bulletin Puissance 4 no. 4. Parle du principe 4 P et comment promouvoir ce concept dans les actions quotidiennes. Annonce les sessions pour employés « Moving Forward in Times of Transition ». Échéanciers des activités à venir, des lancements et mises en place des politiques et procédures.

(M16) : Annonce des sessions « Moving Forward in Times of Transition » (sur le portail)

(M17) : Bulletin Puissance 4 no. 6. Parle du principe 4 P, des nouvelles valeurs, de la culture et de la mission de la nouvelle entreprise. Parle aussi des réussites de conversion dans divers unités d'affaires. Parle de l'importance du service à la clientèle. D'autres nouvelles sur l'intégration et l'harmonisation + programme des activités à venir.

(M18) : Bulletin Puissance 4 no. 7 Parle des exploits de la conversion dans différentes unités d'affaires. Activités à venir, lancements et mises en place de politiques et procédures rh.

(M19) : Bulletin Puissance 4 no. 8 Les 4 P en action. Les affaires (stratégies commerciales, clients, etc). Nouvelles sur l'intégration et l'harmonisation des principes directeurs rh. Présente échéancier des activités à venir.

(M20) : Bulletin Puissance 4 no. 9 Annonce qu'ils sont au début de la fin au sujet de l'intégration. Commence à parler un peu de ce qui arrivera une fois l'intégration terminée, le focus sera retiré des activités internes de l'entreprise et porté sur les clients. Parle de stratégie de marque etc. Présentation des échéanciers à venir

(M21) : Bulletin Puissance 4 no. 10. Reconnaissance et mérite des 4 p. Annonce de la tournée canadienne du Président. Annonce du nouveau site sur la culture des 4 P. Parle des réussites des unités d'affaires. Échéancier et activité à venir.

(M25) : Bulletin Puissance 4 no 14. Annonce de la fin de l'intégration. Parle des succès de la dernière année.

**Les événements (suite)**

M26 à aujourd'hui

**Recristallisation (routinisation des processus)**

(M35) : Nomination d'un nouveau Président. Changement dans les dirigeants de la haute direction canadienne. Restructurations dans certains services et unités d'affaire.