

## Résumé de la thèse

L'évolution de l'environnement des organisations conduit à mettre en œuvre des changements divers, tels que le déploiement de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail et des réorganisations. Ces changements organisationnels suscitent souvent des émotions telles que la colère, la joie ou la peur, chez les conducteurs de changement mais également chez tous les individus affectés par les changements opérés.

Ces émotions diverses se manifestent lors de situations de changement et seraient liées à plusieurs facteurs, particulièrement le degré d'imposition, le contexte du changement, l'intérêt et le comportement des conducteurs de changement. Ces émotions sont susceptibles d'influencer à leur tour la prise de décision et le cours du changement. Cette influence se traduit soit par la stimulation du changement soit par le freinage du changement, voire son arrêt. Le lien entre situation, émotion et prise de décision semble ainsi crucial pour la conduite et la réussite des changements organisationnels.

Sur le plan méthodologique, le travail a utilisé la démarche proposée par Eisenhardt et s'appuie sur l'abduction, reflétée par plusieurs allers-retours entre la théorie et le terrain.

Ainsi, une première phase, constituée d'entretiens exploratoires, a permis de tester les thématiques devant être abordées dans la phase « entretiens approfondis » et d'améliorer la manière de conduire ces entretiens. La seconde a porté sur l'interview - en semi-directif – de vingt conducteurs de changement, dans plusieurs secteurs géographiques, et opérant dans des secteurs d'activité diversifiés.

Deux méthodologies distinctes ont été utilisées pour traiter les données : le récit de vie et l'attention flottante pour la première phase ; une grille de codage spécifique (ayant fait l'objet d'un aller-retour entre la théorie et le terrain) pour la seconde phase.

L'analyse des résultats obtenus conduit à mettre en évidence quatre points majeurs. Le premier se rapporte à la hiérarchisation des éléments influençant l'émotion dans le changement. Il y a d'abord, le contexte de changement ainsi que la récurrence de la situation en amont, qui semblent avoir une forte influence sur les émotions (surtout dans un contexte défavorable). Il y a ensuite les spécificités du conducteur de changement, à savoir son comportement, son expérience et ses intérêts vis-à-vis de la situation, qui pourraient avoir une influence sur ses émotions, à la fois en termes de qualité et d'intensité. Il y a enfin

l'équipe du changement (évaluateur, hiérarchie et collaborateurs), susceptible d'avoir des effets sur les émotions du conducteur de changement à travers par exemple la contagion émotionnelle. Le deuxième point concerne la présence physique de l'évaluateur à la situation de changement et son influence sur les émotions ainsi que sur la prise de décision (cet évaluateur est souvent appréhendé comme un catalyseur du changement). Le troisième point porte sur la résistance au changement des collaborateurs, ce qui constitue globalement un frein pour le changement organisationnel. En revanche, la résistance au changement exercée par le conducteur du changement n'entraînerait pas nécessairement un retardement ou un arrêt du changement.

Cette résistance du conducteur de changement serait liée uniquement au facteur d'incertitude et de soudaineté de la situation. En revanche, les décisions prises ne mèneraient ni à l'arrêt ni au freinage du projet, car l'élément prépondérant serait l'intérêt du projet de changement majeur ainsi que l'enjeu de sa crédibilité et de l'image du conducteur de changement au sein de l'organisation. Le quatrième point est relatif au lien entre l'émotion et la prise de décision et précise l'influence de l'émotion du conducteur de changement sur les décisions que prend celui-ci. Toutefois, dans certaines situations, cette émotion a peu d'influence, voire aucune, sur la prise de décision.

**Mots clés :** changement organisationnel, situation de changement, conducteur de changement, émotion, prise de décision.