

L'efficacité managériale et émotionnelle dans la conduite du changement

L'exemple d'Essilor

Remoussenard, C., Ansiau, D. et Ingham, M.

Résumé

Le bien-être et la performance au travail passent par une gestion efficace des relations entre employés, managers et direction, principalement dans un contexte de changement organisationnel. Depuis une quinzaine d'année, l'accent a été beaucoup mis sur la conduite du changement et sur le rôle des émotions dans les organisations. Des notions telles que le travail émotionnel ou l'intelligence émotionnelle ont fait florès et font partie désormais du vocabulaire managérial courant.

Dans notre étude, nous essayons de montrer comment l'encadrement intermédiaire joue un rôle fondamental dans la régulation des émotions au travail et l'accompagnement du changement. Nos données ont été collectées dans l'entreprise Essilor, sur le site de Dijon.

Ce site était en plein changement organisationnel durant le recueil des données et constituait un excellent terrain d'observation du déploiement des émotions dans un contexte de travail. Les résultats confirment nos hypothèses de départ : l'encadrement de proximité joue un rôle essentiel entre terme de bien-être émotionnel et constitue la pierre de touche de l'accompagnement du changement. Globalement, le contexte de changement génère des émotions puissantes qui, bien canalisées, peuvent toutefois jouer un rôle bénéfique pour la performance. Ces émotions semblent suggérer un état d'activation du stress avec lequel il convient de recommander à l'encadrement de rester vigilant afin d'éviter le risque d'épuisement professionnel.

Mots clés: émotions – bien-être au travail – management opérationnel – changement.

Abstract

Well-being and occupational performance are mediated through the effective management of relationships between employees, managers and hierarchy, mainly in a context of organizational change. Since fifteen years, the emphasis has been put on change management and the role of emotions in organizations. Concepts such as emotional labor or emotional intelligence have been widely diffused and are now frequent in managerial vocabulary. In our study, we try to demonstrate how intermediary management plays a crucial role in emotional regulation at work and change management.

Our data were collected at Essilor company, in their Dijon plant. This plant was in a process of complete organizational change and was, therefore, an excellent field of observation for eliciting the role of emotions in an occupational context. Results confirm our hypotheses: line managers play an important role in terms of emotional well-being and are the touchstone of change management. In general, the context of change generates strong emotion which, when properly managed, may play a positive role on performance. These emotions suggest an activation phase of stress which leads to recommending to managers to stay vigilant in order to avoid a risk of burn out.

Keywords: emotions – well-being – operational management - change.