

HEC MONTRÉAL

Les interventions syndicales et leur apport à la gestion des ressources psychologiques des employés dans un contexte de saturation de changements

Par : Benjamin Caron

Sciences de la gestion
Développement organisationnel

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Avril 2020

© Benjamin Caron, 2020

Sommaire

Objectifs : Prenant acte que les organisations doivent changer pour demeurer alignées avec leurs environnements, l'augmentation de l'intensité des changements organisationnels peut amener le phénomène de la saturation de changements. Cette recherche se saisit des syndicats afin d'explorer leur potentiel d'intervention sur cet enjeu. Cette recherche approfondira comment les syndicats peuvent intervenir pour soutenir la gestion des ressources psychologiques des employés et elle s'appliquera à cerner quel type de ressources peuvent être rejointes par ces interventions.

Contexte théorique : Une analyse de contenu utilisant la théorie de la conservation des ressources ainsi qu'une catégorisation des interventions syndicales liées aux changements furent mobilisées comme cadre conceptuel afin d'interpréter les données recueillies.

Méthodologie : Cette étude repose sur des entrevues semi-structurées menées avec cinq employés et cinq délégués provenant d'organisations syndiquées en contexte de saturation de changements. Une approche qualitative et inductive a guidé cette recherche, dans son analyse des verbatims d'entrevues.

Résultats : Quatre axes d'interventions syndicales furent identifiés pour leur rôle dans le soutien aux employés par rapport à la gestion de leurs ressources psychologiques en contexte de saturation de changements. Les clauses de conventions collectives furent également un moyen d'intervention syndicale étudié, mais ils ne furent pas retenus parmi les axes d'intervention déterminant.

Le premier concerne l'orientation des relations de travail vers la participation à la prise de décision dans les changements, en passant par la collaboration patronale-syndicale et la mise en place de mesures conjointes. Cet axe démontra des interventions ayant un impact positif sur la conservation et l'investissement dans les ressources de connaissances et d'énergie cognitive et cela en contexte de saturation de changement élevé et faible.

Le second axe fait appel à une redéfinition du rôle du délégué syndical en termes de support aux employés. Les interventions propres à cette catégorie sont apparues avoir un impact positif, notamment auprès de la ressource d'aide de personne significative.

Le troisième axe se penche sur la proactivité et l'accessibilité des communications du syndicat envers ses membres et l'employeur. Les interventions liées à cette catégorie sont apparues plus significative dans leurs impacts positifs sur la conservation et l'investissement de ressource à un niveau faible de saturation, en se concentrant sur les ressources d'énergies cognitive et de réseau social.

Le dernier axe concerne l'entretien et l'étendue d'un réseau syndical appuyant les employés et les délégués syndicaux. Les interventions propres à cet axe sont apparues déterminantes dans leur soutien à la gestion de plusieurs ressources à un niveau élevé de saturation de changement. Cela dit des interventions ayant un impact négatif ont aussi été relevé illustrant le risque que peut représenter une intervention sur la gestion des ressources.

Mots clés : saturation de changements organisationnels, ressources psychologiques, syndicat, interventions, communication, délégué, réseau syndical, gestion des ressources.

Tables des matières

Chapitre 1. Introduction	10
Chapitre 2. La revue de littérature	14
2.1 L'augmentation de l'intensité des changements dans les organisations	14
2.2 Les composantes de la saturation de changements	15
2.2.1 Le rythme	16
2.2.2 La fréquence.....	17
2.3 Les effets de la saturation de changements	18
2.3.1 Le cynisme	18
2.3.2 Les comportements supportant le changement	20
2.3.3 L'épuisement émotionnel au sein de l'épuisement professionnel	20
2.4 Une approche d'interprétation de la saturation de changements.....	24
2.4.1 La théorie de la conservation des ressources	24
2.5 Le syndicat et les changements organisationnels.....	26
2.5.1 L'attitude du syndicat face aux changements	26
2.5.2 La gouvernance dans les organisations syndiquées	28
2.5.3 Les compétences syndicales face au changement.....	30
2.6 Synthèse	32
Chapitre 3. Le cadre conceptuel.....	33
3.1 La versatilité de la théorie de la conservation des ressources	33
3.2 Les ressources psychologiques face à l'intensité des changements	34
3.2.1 Une définition du concept de ressource	34
3.2.2 La catégorisation des ressources	35
3.2.3 Les stratégies de gestion des ressources	38
3.3 Les catégories d'interventions syndicales	40
3.3.1 Catégorie 1 : La participation à la prise de décision dans les changements	40
3.3.2 Catégorie 2 : Les clauses de conventions collectives	42
3.3.3 Catégorie 3 : Les canaux et contenus de communication	44
3.3.4 Catégorie 4 : Le réseau syndical	45
3.3.5 Catégorie 5 : Le rôle du délégué	47

Chapitre 4. La méthodologie	49
4.1 Le devis de recherche	49
4.2 L'approche méthodologique	50
4.2.1 Une démarche inductive	50
4.2.2 L'approche qualitative	51
4.2.3 L'impropriété d'une approche quantitative	52
4.3 Le modèle de recherche.....	52
4.3.1 L'analyse de contenu	52
4.3.2 L'analyse thématique	53
4.3.3 Le codage	54
4.3.4 Le processus de collecte.....	55
4.3.5 Le terrain de recherche.....	56
4.3.6 Les participants	57
Chapitre 5. Résultats et analyse	60
5.1 La mobilisation du cadre d'analyse pour les résultats.....	60
5.1.1 La mise en contexte de l'analyse des résultats.....	60
5.1.2 Les ressources psychologiques mobilisées dans l'analyse des résultats.....	61
5.1.2.1 Les ressources personnelles.....	61
5.1.2.2 Les ressources contextuelles.....	63
5.1.3 Les catégories d'interventions syndicales mobilisées dans l'analyse des résultats	65
5.2 Les interventions syndicales en contexte de saturation faible.....	67
5.2.1 Les interventions qui élèvent et protègent des ressources psychologiques	71
5.2.1.1 Les interventions syndicales soutenant la ressource de connaissance	71
5.2.1.2 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'égalité sociale.....	73
5.2.1.3 Les interventions syndicales soutenant la ressource de réseau social	74
5.2.1.4 Les interventions syndicales soutenant la ressource de pouvoir social	75
5.2.1.5 Les interventions syndicales soutenant la ressource de santé.....	77
5.2.1.6 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'aide de personne significative	78
5.2.2 Les interventions qui nuisent à la conservation de ressources psychologiques	81
5.2.2.1 Les interventions syndicales menaçant la ressource d'égalité sociale.....	81

5.2.2.2	Les interventions syndicales menaçant la ressource de réseau social	82
5.2.2.3	Les interventions syndicales menaçant la ressource de pouvoir social	83
5.2.2.4	Les interventions syndicales menaçant la ressource d'aide de personne significative	85
5.3	Les interventions syndicales en contexte de saturation élevée	87
5.3.1	Les interventions qui élèvent et protègent des ressources psychologiques	93
5.3.1.1	Les interventions syndicales soutenant la ressource de connaissance	93
5.3.1.2	Les interventions syndicales soutenant la ressource d'égalité sociale.....	95
5.3.1.3	Les interventions syndicales soutenant la ressource de pouvoir social	97
5.3.1.4	Les interventions syndicales soutenant la ressource de réseau social	97
5.3.1.5	Les interventions syndicales soutenant la ressource d'énergie cognitive.....	99
5.3.1.6	Les interventions syndicales soutenant la ressource d'aide de personne significative	103
5.3.2	Les interventions qui nuisent à la conservation de ressources psychologiques	106
5.3.2.1	Les interventions syndicales menaçant la ressource de pouvoir social	106
5.3.2.2	Les interventions syndicales menaçant la ressource de réseau social	108
5.3.2.3	Les interventions syndicales menaçant la ressource d'énergie cognitive.....	108
5.3.2.4	Les interventions syndicales menaçant la ressource d'aide de personne significative	110
5.4	Un retour sur les résultats.....	112
Chapitre 6. Analyse et discussion.....		114
6.1	La participation à la prise de décision dans les changements comme levier d'action sur les ressources psychologiques.....	114
6.1.1	La collaboration patronale et syndicale	115
6.1.2	Mise en place de mesures conjointes	117
6.2	Les interventions portant sur le réseau syndical en cause dans la perte et le gain de ressources	119
6.2.1	La solidarité syndicale dans les changements.....	119
6.2.2	L'encadrement des délégués dans leur fonction	120
6.2.3	L'engagement des délégués dans un réseau syndical diversifié	122
6.3	Le rôle du délégué dans l'équilibre de ressources psychologiques.....	123
6.3.1	La gestion des attentes	123
6.3.2	La détresse psychologique	124

6.3.3	Le support social aux employés par les délégués	125
6.4	Le rôle des canaux et contenus de communication sur la gestion des ressources psychologiques.....	127
6.4.1	La proactivité dans les communications du syndicat.....	128
6.4.2	L'accessibilité aux syndicats.....	129
6.4.3	Les canaux de discussion informels.....	131
6.4.4	Les comités patronaux-syndicaux.....	133
6.5	Les implications pratiques et théoriques	134
6.5.1	Les implications pratiques pour les organisations syndiquées	135
6.5.2	Les implications pratiques pour les syndicats.....	136
6.5.3	Les implications théoriques	139
Chapitre 7. Conclusion.....		141
7.1	Les limites de cette recherche	141
7.2	Des pistes de recherche	143
Bibliographie.....		147
Annexe.....		157
	Annexe I : Grille de codage des processus de gestion de ressources.....	157
	Annexe II : Grille de codage des ressources	158
	Annexe III : Les ressources psychologiques émergentes dans les résultats	159
	Annexe IV : Courriel d'invitation aux participants	160
	Annexe V : Guide d'entrevue pour délégué	161
	Annexe VI : Guide d'entrevue pour employé	163

Liste des tableaux

Tableau I : Facteurs démographiques des participants aux entrevues	58
Tableau II : Figure conceptuelle des résultats.....	59
Tableau III : Les interventions positives sur la gestion des ressources en contexte de faible saturation de changements.....	79
Tableau IV : Les interventions négatives sur la gestion des ressources en contexte de faible saturation de changements.....	86
Tableau V : Les interventions positives sur la gestion des ressources en contexte de saturation de changements élevé.....	104
Tableau VI : Les interventions négatives sur la gestion des ressources en contexte de saturation de changements élevé.....	110

Remerciements

«L'histoire enseigne aux hommes la difficulté des grandes tâches et la lenteur des accomplissements, mais elle justifie l'invincible espoir.»

Jean Jaurès

Pour en arriver à la finalité de mon mémoire, j'ai dû suivre un parcours à la fois tortueux et gratifiant. Il est certain qu'à travers les nombreuses embûches que j'ai surmontées, une quantité énorme de personnes m'a aidé d'une myriade de façons.

Tout d'abord, il m'importe de remercier les participants de cette recherche, car sans eux et sans leur bénévolence, ce projet n'aurait pas pu voir le jour. La mise en place d'un terrain d'une recherche n'est pas chose simple et je l'ai appris à mes dépens. C'est pourquoi j'en profiterais pour remercier également les personnes qui ont contribué à cette recherche et qui m'ont épaulé dans le recrutement des participants.

Du nombre de personnes qui m'ont été d'une aide et d'un support indéfectible, il y a assurément ma mère, Maryse. J'ai pu compter sur elle pour poser un regard différent sur mon travail, mais aussi pour m'offrir un support moral qui aura fait toute la différence. Ma conjointe, Dina, m'a aussi offert un appui déterminant dans mon cheminement, que ce soit dans le quotidien de mes efforts de recherche ou dans le quotidien de ma rédaction. J'ai même pu profiter de leur grande patience et de leur générosité pour la correction de mon mémoire, tâche ardue qui nécessite absolument ces deux qualités.

J'aimerais aussi remercier mon directeur de recherche, Kevin Johnson, pour son suivi et ses recommandations variées qui, malgré mon parcours sinueux, auront réussi à me guider dans ce projet. Grâce à ses conseils, j'ai pu alimenter et réorienter mon projet lorsque cela fut nécessaire tout au long de mon parcours. Sur une note similaire, j'aimerais souligner l'apport du professeur Marc-Antonin Hennebert qui m'a offert plusieurs lectures qui m'ont permis de bien démarrer l'orientation syndicale de mon mémoire. Finalement, j'ai une dernière mention pour mes camarades étudiants Marie-Odile, Jean-Christophe et Geneviève qui, par leurs recherches respectives et nos partages d'informations, auront contribué à la progression de ma recherche.

Chapitre 1. Introduction

Le changement organisationnel détient un rôle central dans la capacité des organisations à s'adapter. Les environnements externes dans lesquels elles évoluent les poussent à entreprendre des changements (Kotter, 1995; Abrahamson, 2000). Ces changements organisationnels sont enclenchés, car ils peuvent permettre à ces organisations de s'adapter à leur environnement et d'y demeurer compétitives (Greenwood et Hinings, 1996; Bantel et Wiserman, 1992). Ils deviennent alors nécessaires pour être en mesure de répondre aux demandes externes, mais aussi à des impératifs internes qui peuvent eux-mêmes découler des changements entrepris (Greiner et Bahmbri, 1989; Bamford et Forester, 2003). C'est derrière cette nécessité de changer que cette recherche tentera d'approfondir le contexte de la saturation de changements dans les organisations.

Les changements répétés dans une organisation ont été ciblés par différents chercheurs et professionnels comme étant une situation pouvant devenir néfaste pour l'organisation et ses membres (Abrahamson, 2004; Johnson *al.* 2013; Falkenberg et *al.*, 2015; Johnson et *al.*, 2016; Stensaker et *al.*, 2002). De plus, il faut aussi saisir le rôle de la perception de l'employé dans la constatation de son état de saturation (Johnson et *al.* 2013). Cet ajout est des plus pertinent, dans un contexte où l'individu vivant le changement s'avère la source principale de données brutes. Malgré les effets positifs qu'un historique de changements peut avoir (Rondeau, 1999), le changement comportera son lot d'impacts et de conséquences sur les individus (Rafferty et Griffin, 2006). Bien que ce phénomène soit amplement répertorié et analysé, il demeure des questionnements importants qui permettront, avec les connaissances amassées, d'adresser plus efficacement les effets néfastes de la saturation de changements.

Le point d'ancrage de cette recherche se situe dans l'exploration d'une avenue complémentaire aux recherches déjà réalisées pour étudier la saturation du changement. Différentes dimensions des changements peuvent mener à la saturation, telles que la signification, la portée et la fréquence (Johnson, 2016). Si la littérature s'est assurée de cerner l'enjeu de la saturation du changement, d'investiguer ses effets néfastes et de reconnaître la véracité du phénomène de même que ses composantes, les moyens de l'adresser et de la prévenir demeurent en suspens. Il fut possible de répertorier les écrits de

professionnels et de chercheurs portant sur des enjeux connexes. Certains observent, par exemple, le rôle des *Top Management Team* dans le changement (Dominguez-CC et Barroso-Castro, 2017) ou encore celui des pratiques discursives pour aborder l'intensité des changements (Oswick et al. 2005). Ce rapide survol permet surtout d'illustrer la pertinence de s'intéresser à de nouveaux aspects de l'organisation pour adresser cet enjeu. C'est dans cette optique que cette recherche se concentrera sur l'étendue et le potentiel du rôle que joue un syndicat dans un tel contexte. Il s'agit de saisir si, et comment cet élément peut influencer la perception de saturation de changements d'une personne à une autre en milieu organisationnel syndiqué. Le fait syndical sera mis de l'avant dans la compréhension de son rôle et de son impact sur la gestion des situations de saturation de changements par les employés. L'implication d'un syndicat dans des transformations de l'organisation fut déjà faite et étudiée par le passé (Bourque, 1999; Car, 1999; Frost, 2000); c'est parce que cet exercice fut réalisé que l'intérêt de cette recherche se valide dans la compréhension de l'étendue des interventions syndicales auprès des employés et des organisations saturés.

L'investigation de ces pistes contextuelles comblera non seulement un aspect du cursus de ce phénomène, mais permettra également d'ouvrir le champ à d'autres études pour approfondir les avenues conceptuelles et pratiques découvertes. Pour réaliser cette ouverture dans la théorie, cette recherche sera guidée par une question centrale : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques ?**

Afin d'adresser dans les meilleures conditions cette zone peu explorée de la littérature en changement, les aspects théoriques mobilisés viseront à exploiter à leur plein potentiel les particularités des données recueillies. Pour maximiser leur contribution, il sera déterminant de comprendre ce qu'est la saturation de changements et ses effets sur les individus et les organisations. Afin de bien maîtriser les réactions et effets psychologiques de la saturation de changements, une théorie précise sera mobilisée pour cerner la relation de ce phénomène avec ces effets. C'est dans cette idée que la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989) sera utilisée pour fournir un cadre d'analyse nouveau et adapté différemment au contexte de cette recherche. Cette théorie, par son étendue et sa

conception, permettra d'explorer la relation entre les effets, mais aussi de faciliter l'identification des éléments significatifs rattachés aux interventions syndicales dans leur contexte organisationnel. Elle permettra d'établir une base théorique pour analyser les interventions syndicales et leur influence sur la gestion des ressources psychologiques des employés en période de saturation de changements.

Pour opérationnaliser cette recherche, des délégués syndicaux et des employés syndiqués seront interviewés, de façon à comparer les réponses obtenues dans différents milieux de travail. Le choix de ces deux groupes d'individus réside dans l'intérêt d'approfondir la relation entre un syndicat et ses membres et de comprendre la nature et l'étendue de leurs interactions dans un contexte de changements. Le choix de sélectionner des participants de milieux de travail différents réside dans l'évitement d'éventuels biais, mais aussi dans les caractéristiques qui pourraient varier d'un milieu de travail à un autre. Pouvoir profiter de la somme des expériences des personnes impliquées dans leur syndicat et de celles des travailleurs vivant les changements, permettra d'étudier les ressources psychologiques en jeu dans leur perception de la saturation. La comparaison entre différents milieux de travail syndiqués étant aux prises avec des contextes de changements soutenus permettra d'adresser certains manques à gagner dans la littérature. Diverses avenues demeurent quant à la façon d'éviter les effets de la saturation de changements et de continuer à changer. Il sera possible d'approfondir les connaissances quant aux rôles que peut jouer un syndicat, par exemple face à la réalité des spirales de perte de ressources (Demerouti et *al.*, 2004), de même que sur l'évitement de situations d'épuisement professionnel liées à la saturation de changements (Halbesleben, 2006; Abrahamson, 2004) et, pour ne nommer que celles-ci, à la possibilité de contribuer au développement de compétences et de comportements supportant le changement (Meyer et Stensaker, 2012).

C'est dans cette logique que la littérature sur le changement organisationnel et les syndicats offre une opportunité de mieux comprendre comment les employés interagissent face au phénomène de saturation de changements. Cette littérature est déjà riche en démonstrations d'initiatives de projets et explore différents contextes d'implication syndicale dans les changements. Dans ce cas précis, les interventions syndicales et leurs soutiens potentiels sur la capacité des employés à gérer leurs ressources psychologiques et

à passer à travers des périodes de forte intensité de changements apporteront de nouvelles données et de nouvelles avenues pour adresser de façon plus complète ce phénomène. Le cœur de cette recherche résidera dans la façon dont le syndicat peut intervenir pour supporter les employés dans leurs réponses à ces situations. Une attention sera aussi portée sur la manière dont ces périodes seront appréhendées et, par le fait même, la relation entre l'employé et son syndicat sera aussi des points importants de focalisation.

Afin de réaliser l'objectif de cette recherche, une étude de la littérature académique sur les principaux concepts mobilisés, soit la saturation de changements, la théorie de la conservation des ressources ainsi que les syndicats et les changements organisationnels sera effectuée assidument. La mise en bouche sur la théorie de la conservation des ressources sera développée et détaillée dans le chapitre suivant du cadre conceptuel, tout comme les interventions syndicales dans les changements considérant qu'elles seront toutes deux utilisées comme sources d'analyse. La méthodologie de cette recherche sera ensuite justifiée dans son approche qualitative et inductive, puis décrite dans son exécution sur le plan du modèle retenu pour le recueillement des données et leur traitement. Les résultats pourront alors être présentés sous forme de citations des verbatims des entrevues, accompagnées de brèves analyses mettant en lumière les éléments d'intérêts. Pour terminer, une discussion des résultats permettra d'analyser leurs portées et la conclusion mettra en scène les limites et les pistes de recherches.

Chapitre 2. La revue de littérature

2.1 L'augmentation de l'intensité des changements dans les organisations

Il est bien établi que les entreprises et organisations de divers milieux sont confrontées à des environnements externes des plus pressants sur leurs activités et sur le succès de leurs objectifs (Bantel et Wiserma, 1992). Ces environnements sont toujours plus stimulants et dynamiques, amenant les organisations à entreprendre des changements organisationnels (Kotter, 1995; Abrahamson, 2000). Il est même possible de concevoir cela comme une obligation, à cet égard, Mintzberg et Nguyen Huy (2003) soulignent la responsabilité des gestionnaires : «*Because the world is turbulent, it is said, and the competition is hyperturbulent, managers must take seriously the job of continually initiating and adjusting to change*». Abrahamson (2000) mentionne que l'obligation de changer rattrape certaines entreprises leur imposant des changements à des rythmes chargés pour l'organisation. Dans une autre optique, Klarner et Raisch (2013) renchérissent en démontrant que les organisations qui réussissent à équilibrer le rythme de leurs changements continus sont en mesure d'atteindre une meilleure performance sur le long terme. C'est dans cette perspective, où changer régulièrement permet de progresser, que les organisations entreprennent plus de changements, plus rapidement; ces changements visent alors à adresser les forces externes et internes à l'organisation, ces dernières pouvant aussi découler des changements que l'organisation met en place (Greiner et Bahmbri, 1989; Bamford et Forester, 2003).

L'impératif de changer tend à se manifester dans les organisations de façon générale dans l'optique d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Ces objectifs viseront à demeurer compétitifs ou à devancer le marché pour les entreprises (Abrahamson, 2000), mais ils prendront aussi la forme d'impératifs différents pour les organisations du domaine public. Dans le cas du système de santé au Québec par exemple, des transformations ont été menées à la fois dans une perspective d'améliorations des soins et des services aux citoyens (Denis et al. 2011) et dans une tentative de contrôle des coûts budgétaires (Hébert et al., 2017). Les organisations publiques et privées se retrouvent donc, pour des motifs similaires et propres à leur milieu, à motiver des changements continus et répétés. De plus, la vitesse de déroulement des changements peut représenter un avantage compétitif pour

les organisations, contribuant à la constance dans des contextes d'augmentation de l'intensité de changements (Dominguez-CC et Barroso-Castro, 2017).

La démonstration de l'étendue de l'augmentation de l'intensité de changements dans tous les spectres des organisations permet de saisir qu'elles sont toutes sujettes au phénomène de saturation de changements. Cette réalité du changement touche autant les équipes de direction que les employés (Falkenberg et *al.*, 2015). L'appareil de santé québécois, dans le cadre du projet de loi 10, représente un exemple concret du phénomène de l'intensité des changements notamment en constatant la grande diversité d'individus concernés (Garnier, 2016; 2017). Ces changements se démarquent de par leur nombre et leur nature et réunissent ce faisant, les conditions pour instaurer une perception de saturation de changements chez les employés et les gestionnaires confondus.

2.2 Les composantes de la saturation de changements

Une première définition proposée par Stensaker et *al.* (2002) permet de cerner un contexte de saturation de changements : «*The organization introduces new changes before the previous change is completed and evaluated, without allowing time for "business as usual" and reaping the benefit*». Cette définition établit que les chevauchements de changements constituent un élément problématique majeur, car l'obligation de démarrer de nouveaux changements ne permet pas de terminer et de profiter de ceux débutés. Une autre définition illustre davantage des situations mettant en cause des changements simultanés et pas nécessairement reliés les uns aux autres : «*The organization pursues several, seemingly unrelated and sometimes conflicting changes simultaneously*.» (Falkenberg et *al.*, 2015). Ces deux mises en situation permettent de saisir qu'à la fois les changements qui se succèdent comportent leur part d'intérêt, mais aussi de saisir comment la quantité et la nature des changements se déroulant simultanément peuvent devenir difficiles à encadrer.

Le concept de saturation de changements se voit traité dans la littérature sous deux visions, soit stratégique et davantage psychologique. Johnson et *al.* (2013) reconnaissent la valeur d'identifier ce phénomène d'une perspective individuelle et organisationnelle. En ce qui a trait à l'aspect stratégique, Klarner et Raisch (2013) isolent notamment deux

caractéristiques spécifiques. Il s'agit du rythme et de la fréquence des changements. Ces deux éléments permettent aux auteurs d'aborder les performances des organisations de même que leur survie au travers des turbulences créées par l'intensité des changements. Toutes deux font aussi référence à des éléments temporels associés aux changements et à la nature quantitative de ces changements. Aborder cet angle conceptuel facilitera la compréhension de la saturation de changements et permettra d'approfondir par la suite la dimension psychologique de ce phénomène.

2.2.1 Le rythme

Le concept du rythme des changements en organisation soulève différentes considérations ou conceptions du changement. La dualité principale réside dans l'affrontement entre une vision mélangeant les concepts originaux du modèle de Lewin : dégel, changement, *regel*; (Anderson, 2015) et les mouvances plus récentes de changements continus (Brown et Eisenhardt, 1997; Feldman, 2000). À la suite d'une étude de cas menée sur la saturation de changements dans deux entreprises, Stensaker et *al.* (2002) suggèrent qu'il serait souhaitable que le nombre de changements stratégiques soit réduit afin de réduire du même fait la perception de changements excessifs. Les auteurs reconnaissent la difficulté dans laquelle cela pourrait mettre l'organisation; situation à laquelle il suggère de respecter des périodes de *regel*, ou de pause afin de stabiliser le changement. L'idée de rythme est au coeur de cet équilibre entre changements consécutifs et périodes allouées à l'adaptation et à la stabilisation de chacun d'eux.

La conception de ces périodes tampons entre les différents changements demeure sensiblement la même dans la littérature. Brown et Eisenhardt (1997) assimilent l'importance dans la transition entre l'avant et l'après-changement à un rythme adéquat à celui-ci. En ce sens, les périodes de transition pour être efficaces dans leurs objectifs doivent être planifiées et respectées. Dans la même logique, Klarner et Raisch (2013) vont plus loin en maximisant le potentiel de ces phases : «...a regular change rhythm is a way to manage the change stability paradox by "loading" repeated changes in periods of similar length, which are "balanced" with stability periods of similar length». Non seulement le rythme des périodes de stabilité devient important, mais aussi leur durée proportionnelle

aux périodes de changements. Une durée raisonnable permettrait de réduire les risques de surcharge informationnelle tout comme la durée des périodes de stabilité peut enrayer les risques d'inertie des compétences (Klarner et Raisch, 2013).

Toujours dans le rythme, Feldman (2000) reconnaît le potentiel régulateur des routines organisationnelles. Considérant leur nature, celles-ci sont marquées par des jalons temporels souvent fixes et connus, ce qui permet d'orchestrer le changement dans un rythme régulier. L'auteur perçoit que ces routines sont en mesure de permettre le changement continu et même de réguler la rapidité des changements selon la fréquence des routines même.

2.2.2 La fréquence

La fréquence fait écho en plusieurs points à la question du rythme, notamment dans la perspective de Klarner et Raisch (2013) où la fréquence des changements devient centrale pour l'organisation, car elle lui permet de réguler son adaptation à son environnement externe. Ils soulignent dans cette logique les effets bénéfiques que comportent des changements fréquents pour une organisation : *«frequent change enables organizations to better align themselves with constantly changing contexts, thus achieving an alignment that affects firm performance positively»*. Une fréquence soutenue donne donc la possibilité à l'organisation de s'aligner plus facilement à un contexte en mouvance.

Toutefois, Klarner et Raisch (2013) sont aussi critiques d'une fréquence trop élevée et reconnaissent les effets négatifs potentiels : *«However, from a certain threshold onward, frequent change can become detrimental, increasing the risk of information overload and ineffective decision making, which can impact performance negative»* (Klarner et Raisch 2013). Il apparaît ainsi que la détermination d'une fréquence de changements équilibrée n'est pas fixe et qu'elle doit être elle-même adaptée à la réalité et aux besoins de l'organisation. Falkenberg et al. (2015) identifient plusieurs impacts négatifs d'un contexte de saturation, dont certains sur la productivité en lien avec la fréquence: le commencement de nouveaux projets avant la fin de d'autres en cours ou encore le dérèglement de certaines routines organisationnelles. Ce dernier point fait le pont avec Rafferty et Griffin (2006) qui

retiennent que la fréquence importe pour la perception des personnes sur les changements dans leurs milieux de travail. La fréquence s'impose donc comme un élément majeur à considérer et à réguler afin de contrôler les paramètres d'un contexte de changements multiples, tels que dans le système de santé québécois.

2.3 Les effets de la saturation de changements

Si la saturation de changements s'impose comme un phénomène important pour les milieux organisationnels, c'est entre autres part en raison des effets qui peuvent en découler. À ce titre, les trois dimensions soulevées par Johnson (2016), soit l'incertitude liée au changement, les comportements supportant le changement et l'épuisement émotionnel, seront expliquées et permettront d'aborder d'autres effets gravitant autour de ceux-ci. Nous aborderons également l'épuisement professionnel en raison de ses liens avérés avec la saturation de changements et ses effets premiers.

2.3.1 Le cynisme

L'attention portée sur le cynisme découlant des contextes de changements et sur ces autres émotions à travers les recherches aura permis de qualifier la relation entre celles-ci et le changement. Cartwright et Holmes (2006) reconnaissent l'intérêt au milieu organisationnel du cynisme dans son rôle de médiateur de la relation employé et direction. Stanley et al. (2005) reconnaissent le cynisme face au changement comme : «*Change-specific cynicism is a disbelief of management's stated or implied motives for a specific organizational change*». Ces deux auteurs soulignent le rôle de cette réaction cognitive dans l'altération de la confiance vis-à-vis de la direction de même que dans l'évaluation de la viabilité du changement à venir. Le cynisme se démarque de par sa relation unique avec les contextes de changements multiples. Johnson et al. (2013) relèvent à cet égard la forte présence du cynisme chez les employés en réponse aux initiatives de changements de même qu'une forte résistance associée à de nouveaux changements subséquents.

En lien avec le cynisme, il est possible de dégager un autre élément, soit l'incertitude cognitive, aussi à considérer en situation de saturation de changements, notamment en

raison du large éventail de cibles que cette incertitude peut influencer. À cet égard, Falkenberg et al. (2015) résument bien l'impact et la relation de cette incertitude avec le changement : *«Employees also expressed feelings of uncertainty resulting from the change: uncertainty about their job, and about their competence and adequacy»*. Cette incertitude prend donc différentes formes en situation de changement unique de même qu'en contexte de saturation de changements (Falkenberg et al., 2015; Johnson, 2016). Les études complètent également cette conception théorique en abordant les conséquences déclenchées. À cet effet, il a été démontré que la fréquence de changements dans l'organisation était positivement associée aux intentions de départ et à l'apparition d'incertitude psychologique de même qu'impliquée dans une relation négative quant à la satisfaction au travail (Rafferty et Griffin, 2006).

Le sens au travail et le potentiel qu'il représente apparaît comme l'une des notions oubliées, notamment dans l'ombre croissante du cynisme (Cartwright et Holmes 2006). Certains contextes de changements organisationnels peuvent affecter le sens au travail des employés (Cartwright et Holmes 2006). Dans un cas de restructuration d'entreprise, Anderson et Bateman (1997) ont remarqué que le cynisme jouait un rôle dans la réduction des comportements de membres de l'organisation et diminuait le jugement éthique des employés, influençant le sens au travail des employés. Selon Fairlie (2011), plusieurs aspects du sens au travail ont été sous-estimés dans les pratiques de ressources humaines :

«The current results suggest that self-actualizing work, realizing one's life purpose, values, and goals through work, having a social impact through work, feelings of personal accomplishment, and believing in one's highest career advancement within one's organization are overlooked sources of engagement and work adjustment.»

Cette citation met en évidence certains éléments constituant du sens au travail qui ne sont pas utilisés à leur juste valeur dans le développement de l'employé. Le sens au travail pourrait donc être adressé à travers ces éléments (Fairlie, 2011) notamment pour contrer la croissance du cynisme et de ses effets (Cartwright et Holmes 2006).

2.3.2 Les comportements supportant le changement

Un second élément majeur soit les comportements associés aux changements doit être clarifié. Falkenberg et *al.* (2015) réussissent dans cette mesure à donner une explication vérifiée sur les comportements adoptés par les individus en réponse aux changements: «...*individuals do not resist the change but resist the consequences of that change. In addition we found that individuals have a behavioral or intentional response to change*». Considérant que les réponses aux changements ont été validées, il devient des plus pertinents de poser un regard plus précis à celui en lien avec l'excès de changements. C'est dans cette logique que l'on peut considérer Johnson (2016), qui démontre qu'il y aura moins de comportements supportant le changement en cas de saturation de changements. Sur ce même propos, l'étude menée par Stensaker et *al.* (2002) établit six réactions d'adaptation type à la saturation de changements au niveau individuel : le sabotage, le départ, l'indifférence ou la résignation, la paralysie, la loyauté et la prise en charge de soi. Ces comportements permettent d'aller plus loin dans les stratégies d'adaptation aux changements notamment en raison de la portée de ces réactions. Ils permettent également de distinguer des situations propres à des contextes de saturation de changements, notamment dans leur réponse négative à des contextes précis.

2.3.3 L'épuisement émotionnel au sein de l'épuisement professionnel

Troisièmement, un autre effet notable découlant de la saturation de changements serait l'épuisement émotionnel (*emotional exhaustion*) (Johnson, 2016). Il s'agit d'une caractéristique importante, car elle est non seulement une résultante d'un contexte de saturation, mais elle est également une des composantes principales de l'épuisement professionnel (Maslach et *al.*, 2001). L'intérêt de l'épuisement professionnel dans une perspective de changements est présent dans la littérature professionnelle, comme théorique (Abrahamson, 2000; Cartwright et Holmes, 2006; Johnson, 2016). Cette condition représente une résultante négative potentielle aux changements, notamment par son lien avec l'épuisement émotionnel. Il est également important de relever que la théorie de la conservation des ressources (COR) fut mobilisée par des chercheurs pour appréhender

l'épuisement professionnel (Chen et *al.*, 2015), accentuant ainsi la relation entre les deux concepts au sein de cette recherche.

L'épuisement professionnel résonne très bien au sens littéral avec l'idée que les individus s'épuisent de leur énergie dans le contexte de leur travail. Il s'est avéré que cet épuisement peut découler sur des conséquences physiologiques pour les employés en de telles circonstances (Schaufeli et *al.* 2009). Ceci étant, Schaufeli et *al.* (2009) résument l'idée générale derrière cette image comme l'épuisement de la capacité des employés à maintenir un engagement soutenu ayant un impact important sur leur travail. Il est primordial de considérer ce qu'est l'épuisement professionnel au terme de ses composantes. À cet égard, Maslach et *al.* (2001) permettent de bien cerner le concept : «*Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment that can occur among individuals...*». Une précision pertinente à cette définition est de mentionner que ces trois composantes sont toutes en lien avec les conditions de travail vécues par les personnes et aux comportements qui en découlent (Maslach et Jackson, 1984). La présence de ces trois composantes et leur validité dans la recherche se voient également confirmées au sein de la littérature de l'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993).

L'épuisement émotionnel se trouve être en fait la dimension des divers stress subis par l'individu, lesquels se muent en épuisement lorsqu'ils dépassent les ressources émotionnelles propres à la personne (de Rijk et *al.*, 1998; Maslach et *al.*, 2001). Un complément à cette vision de l'épuisement émotionnel serait le sentiment de frustration qui peut accompagner cet état, notamment en raison de l'impossibilité pour la personne d'effectuer son travail à la mesure de son désir (Cordes et Dougherty, 1993). Les recherches menées par Haines et Saba (2012) sur la relation entre la confirmation des identités prépondérantes au travail que se reconnaissent les individus et l'épuisement émotionnel nous amène à considérer l'importance du rôle identitaire associé à une personne en fonction de son travail, notamment dans la relation du maintien de ce rôle et le bien-être de l'individu. Il est aussi mis en relief le fait qu'une organisation qui n'adresse pas ce rôle, et où ne confirme pas celui-ci, crée une incertitude pour la personne et peut être perçue comme un déni du rôle identitaire que se reconnaissait la personne. L'épuisement

émotionnel peut résulter, dans un contexte de changements, de la demande excessive que représente la quantité de changements en cause, mais aussi de la perturbation du rôle des individus dans le contexte d'emploi : «*When a role identity is in jeopardy, the individual may experience the loss of a sense of self. Certain events may therefore challenge role identities and this may result in emotional exhaustion, a chronic state of physical and emotional depletion*» (Haines et Saba, 2012). Il s'agit donc d'un élément qui peut résulter d'une situation de saturation de changements (Johnson et al. 2013; Johnson, 2016), mais aussi d'un bouleversement du rôle perçu par l'employé dans l'organisation (Haines et Saba, 2012). Cette recherche a des implications intéressantes car elle amène une dimension différente aux causes de l'épuisement émotionnel.

La seconde composante principale du modèle des trois composantes du *burnout* s'incarne dans la dépersonnalisation de soi en fonction de son travail (Cordes et Dougherty, 1993; de Rijk et al., 1998; Maslach et al. 2001). Cette constituante du concept se démarque par le cynisme qui se dégage de l'individu, de même qu'une forme de détachement émotionnel (Cordes et Dougherty, 1993). Cette composante correspond le plus à la dimension interpersonnelle du phénomène, car cette dépersonnalisation représente une distanciation profonde des aspects du travail d'un individu (Maslach et al., 2001). Cordes et Dougherty (1993) rappellent l'analogie du bureaucrate compartimentant strictement sa vie professionnelle et répondant au mantra du *by the book*, pour illustrer une forme de dépersonnalisation. Le cynisme s'assimile donc à cette caractéristique et il faut aussi reconnaître que les recherches ont démontré un lien séquentiel entre l'épuisement émotionnel et le cynisme (Maslach et al., 2001). Ceci s'avère pertinent notamment pour reconnaître la progression de l'épuisement professionnel à la fois dans une optique de compréhension que de prévention. Le cynisme devient doublement pertinent étant donné les liens démontrés avec le phénomène de la saturation de changements. En ce sens, une meilleure compréhension des contextes de saturation avec l'épuisement professionnel devient une avenue intéressante pour affecter l'enjeu du cynisme.

Puis, vient la troisième composante que l'on peut visualiser comme un sentiment d'inefficacité personnelle ou encore la perte d'un sentiment d'accomplissement dans le cadre du travail (Maslach et al., 2001). Les personnes ne sont plus en mesure de considérer

les succès obtenus dans le cadre de leur travail et ne perçoivent plus leur propre compétence à sa valeur réelle (Cordes et Dougherty, 1993). Le regard porté sur soi-même tient de la dévaluation et cela se traduit par des impacts conséquents sur les interactions avec autrui notamment (Cordes et Dougherty, 1993). Cette composante est souvent conjuguée avec une perte de l'efficacité au travail, car elle résulte du regard porté sur soi.

Maslach et *al.* (2001) établit également dans la littérature des aires d'interaction de la vie au travail en fonction des composantes de l'épuisement professionnel. La première de ces catégories est la charge de travail, qui se voit souvent dans une relation conflictuelle avec un individu sous forme de surcharge de travail. Lorsque la charge de travail s'avère non compatible avec l'employé, la charge émotionnelle, la nature de la charge et la quantité de travail demandée sont mis en relation avec l'épuisement émotionnel. Le deuxième élément est le contrôle sur le travail, qui est davantage axé sur le sentiment d'inefficacité ressenti par l'individu. Le contrôle est identifié comme problématique quand son niveau est soit insuffisant ou excessif pour l'employé dans la réalisation de son travail. Le troisième élément correspond au concept de récompense, à la fois perçu comme pécuniaire, social ou intrinsèque au travail même. Le sentiment d'inefficacité se voit affecté lorsque les récompenses associées à l'emploi ne sont pas adéquates. La quatrième catégorie fait référence à la communauté au travail, et plus précisément, à son absence ou sa détérioration. Un support social insuffisant et une isolation accentuée prélèvent sa dîme à considérer dans la charge émotionnelle du travail. Le cinquième élément serait le concept de justice au travail, qui amène avec lui des considérations sur l'éthique, la justice organisationnelle et l'équité. Un problème à ce niveau a une influence à la fois sur la gestion des émotions, mais s'avère aussi une source de cynisme pour l'employé. Finalement, la dernière de ces catégories serait les valeurs véhiculées par le travail et donc, la situation critique d'un conflit de valeurs avec celles de l'individu et de l'éthique mise en cause.

Ces éléments descriptifs de l'épuisement professionnel permettent une transition avec l'approche de la théorie de la conservation des ressources notamment au niveau de la proximité de ces éléments et des ressources utilisées par la théorie (Westman et *al.* 2004). De ce fait, la compréhension des éléments constitutifs de l'épuisement professionnel liés à

des contextes de saturation de changements permettra de cerner des interventions pouvant adresser le phénomène.

2.4 Une approche d'interprétation de la saturation de changements

La saturation de changements prend naissance dans ce contexte turbulent où l'organisation doit changer continuellement. L'un des enjeux majeurs réside en premier lieu dans la reconnaissance des impacts du changement sur les employés. Le changement, qu'il soit une réussite ou un échec, comportera son lot d'impacts et de conséquences sur les individus au sein de l'organisation (Rafferty et Griffin, 2006). La reconnaissance de cet état permet de cibler l'enjeu de la saturation de changements. Meyer et Stensaker (2012) reconnaissent que non seulement la quantité d'événements expérimentés est importante, mais le type d'expériences aussi. Les constatations du phénomène sont donc possibles de même qu'observables auprès des personnes évaluées (Stensaker et *al.*, 2002). Il faut concevoir les impacts de ce phénomène chez les membres de l'organisation, notamment pour en saisir les conséquences. Ceux-ci se transposent dans la relation observée entre les émotions négatives suscitées chez les individus expérimentant le changement et le changement lui-même (Kiefer, 2005). Cette relation a non seulement été démontrée, mais elle a également été renchérie par l'étude de Kiefer (2005), démontrant que «the more changes a person experiences at work, the more negative emotions are reported on a daily basis». Meyer et Stensaker (2012) abordent cet enjeu en démontrant que si les expériences de changements peuvent permettre à un individu de développer des aptitudes positives, elle peut toutefois mener à des comportements reposant sur le cynisme, mais aura aussi mis en lumière les types de réactions qui en sont issues. Malgré cela, pour être en mesure de bien conceptualiser ces effets, il devient nécessaire de poser un cadre d'analyse adapté à la compréhension de l'évolution psychologique des personnes en position de saturation de changements.

2.4.1 La théorie de la conservation des ressources

La mouvance au sein des théories de l'adaptation choisie pour orienter cette recherche découle des travaux de Hobfoll (1989), mais a été travaillée par plusieurs autres études au cours des dernières années (Halbesleben et *al.*, 2013; Halbesleben, 2006;

Hobfoll, 2001; Chen et al. 2015). La théorie de la conservation des ressources fut réfléchi afin d'interpréter la gestion du stress psychologique chez les individus. L'idée générale de cette approche réside dans la logique que les individus cherchent à conserver, protéger et acquérir de nouvelles ressources sous couvert de la menace de perdre les ressources qu'ils valorisent (Hobfoll, 1989). Le stress découle ainsi de stimulus ou *stressors* interprétés sous la forme d'une perte nette, de l'anticipation d'une perte nette ou d'un gain de ressources insuffisant suivant un investissement en ressources. Halbesleben et al. (2013) récapitulent les principes de la théorie à travers la littérature amassée. Le premier principe stipule qu'une perte de ressources sera davantage néfaste pour une personne qu'un gain de ressources sera bénéfique. Le deuxième principe concerne l'investissement en ressources soulignant que les individus investissent afin de se prémunir contre la perte de ressources, afin de récupérer des ressources pour faire suite à des pertes et afin d'obtenir de nouvelles ressources. Ces principes jettent les bases de la théorie de la conservation des ressources et ils amènent ainsi les projecteurs sur les concepts de ressources.

La théorie de la conservation des ressources (COR) se positionne comme un outil adéquat pour aborder des dynamiques dans des milieux organisationnels. Plusieurs recherches ont d'ailleurs déjà été menées dans ce domaine avec l'application de cette théorie (Hobfoll, 2001; Baiden et al., 2014; Halbesleben, 2006). Certaines de ces recherches se sont aussi penchées sur l'enjeu de l'épuisement professionnel dans les milieux de travail. Dans cette lignée, Halbesleben et al. (2014) soulignent l'apport des travaux de Shirom (1989) en ce qui concerne la relation entre la perte de ressources et l'augmentation du risque de subir un épuisement professionnel. Il s'agit d'une des facettes où cette théorie se voit toute désignée pour être mise au service de l'étude de la saturation de changements. L'épuisement professionnel est un phénomène intimement lié à la saturation de changements, ce qui justifie en partie l'intérêt derrière le recours au modèle de la conservation des ressources considérant la place que va prendre la COR dans cette recherche, elle sera plus amplement explicitée au sein du chapitre concernant le cadre conceptuel.

2.5 Le syndicat et les changements organisationnels

Nous avons pu expliquer jusqu'ici l'augmentation de l'intensité des changements organisationnels, les facteurs pouvant contribuer à la saturation de changements et comment ses effets peuvent toucher les individus et les organisations concernés. Ces éléments nous amènent à aborder le syndicat et son rôle face aux changements, notamment en raison de son positionnement vis-à-vis des employés et de l'organisation, mais aussi des intérêts des membres qu'il défend. Dans cet ordre d'idées, les attitudes des syndicats face aux changements seront abordées, de même que la gouvernance des organisations syndiquées axée sur le changement et la collaboration patronale/syndicale, pour finalement couvrir les compétences que peut mobiliser un syndicat face à un contexte de changements organisationnels. Ces points seront couverts en raison de leur potentiel respectif pour comprendre les approches des syndicats aux changements et, ultimement, renouveler les moyens d'adresser le phénomène de la saturation de changements.

2.5.1 L'attitude du syndicat face aux changements

Il existe une variété de réponses enregistrées de la part des syndicats quant aux initiatives de changements organisationnels. Il faut compter qu'à cet ordre, l'employeur se place généralement dans la chaise du générateur de changements laissant un rôle traditionnellement plus passif aux syndicats (Lapointe et Paquet, 1994). Cela peut toutefois être atténué, notamment au Québec, car comme le rapportent Lapointe et Paquet (1994) le discours des syndicats dans la province a évolué pour faire davantage de place à des thématiques telles que « Le partenariat, la concertation, la participation aux décisions de l'entreprise, l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits, la réorganisation du travail... ». Cette évolution permet entre autres de réaliser qu'une nuance et une diversité de réponses aux changements existent. Il faut toutefois noter que les relations de travail sont une donnée incontournable pour concevoir les changements organisationnels en milieux syndiqués (Beaumont et Deaton, 1981). À cet effet, Ortiz (1999) souligne bien comment cette dualité est au cœur de la problématique de gouvernance en coopération patronale-syndicale. L'auteur démontre dans ses études de cas que la réponse syndicale à un changement organisationnel ne mènera pas nécessairement

à une convergence des relations de travail lorsque généralisée à plusieurs systèmes de relations de travail unique (unité de négociation). La coopération patronale-syndicale peut donc être tributaire des systèmes locaux d'organisation des relations de travail.

Tout d'abord, il appert important de répertorier les différentes formes de stratégies et de réponses syndicales par rapport aux initiatives de changements. Frost (2001) identifie deux formes d'attitudes du côté des syndicats, soit l'une plus interventionniste et l'autre plus pragmatique. Dans le premier cas, on reconnaîtra des actions visant à entrer rapidement avec l'employeur dans une logique de discussion et de participation aux changements apportés. Cette forme de stratégie aurait permis, selon l'auteur, d'atteindre les objectifs de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Tandis que dans le deuxième cas, on observera une organisation syndicale qui laissera la direction de l'entreprise effectuer les décisions menant aux changements pour s'attarder ensuite à discuter des impératifs causés par ces changements. Frost (2001) souligne également que la réponse pragmatique semble relativement commune et qu'elle mènerait à des résultats moins probants.

À ces deux attitudes, il serait possible d'ajouter deux autres formes de réponses syndicales. La première ferait écho aux travaux de Lapointe et Paquet (1994) qui, en sondant les dirigeants syndicaux, en sont arrivés à observer trois types de réponses. Leur étude qualifia entre autres les positions des dirigeants syndicaux de défensive, à critique et offensive. La position défensive nous intéresse, car elle se démarque par une tendance à la résistance aux changements et la défense des acquis actuels. En ce sens, elle diverge des deux attitudes identifiées par Frost (2001). Les deux autres sont aussi intéressantes entre autres parce qu'elles seraient plus répandues que la position défensive. Les réponses critique et offensive sont à connotations positives dans le sens où, à divers degrés, elles mènent à des accords sur les changements. Il s'agit pour la position critique de protéger le plus d'acquis possible sur le tard, ou pour chercher à développer des améliorations pour les travailleurs et l'organisation dans le cas de la position offensive. Certaines caractéristiques de ces deux positions se recourent avec celle de Frost (2001), offrant un schéma plus complet des attitudes syndicales aux changements.

Il existe une autre distinction importante au niveau des réponses de la collaboration patronale-syndicale. Lapointe (1995) amène sur ce point les perspectives de participation dépendante et de participation indépendante. La première se veut davantage axée sur la résolution des problèmes survenant, et moins sur la critique des mesures mises en place avec l'employeur. La seconde considère l'intention du syndicat de faire la promotion et de mettre en place des programmes autonomes et différents de ceux de la direction. Ces deux classifications de participation s'inscrivaient dans un contexte de réponse à la modernisation et à la réorganisation du travail dans les organisations. Ainsi, il est possible de compléter et d'enrichir le spectre des attitudes et réponses possibles d'un syndicat face à une collaboration patronale-syndicale et son application à des contextes de changements.

2.5.2 La gouvernance dans les organisations syndiquées

Un autre enjeu à souligner tiendrait à celui de la gouvernance dans un contexte organisationnel syndiqué. Il existe une littérature exhaustive sur la conduite de changements en milieu syndiqué (Bourque, 1999; Lévesque et Murray, 2005; Ortiz, 1999) couvrant plusieurs études de cas et exemples de changements.

L'un de ces thèmes s'avère des plus pertinent pour cette recherche soit le rapport de gouvernance patronale-syndicale dans ces organisations. La collaboration patronale et syndicale est une forme de gouvernance adoptée dans plusieurs cas pour adresser les changements organisationnels. D'ailleurs, soulignant la tangibilité de cette réalité, la direction de la recherche et de l'évaluation du ministère du Travail du gouvernement du Québec publiait en 2005, un résumé des études de cas sur l'organisation du travail et la productivité. La coopération patronale-syndicale figurait parmi les principaux thèmes et relevait que «l'implication syndicale sur le plan de l'organisation du travail a eu un effet positif sur l'emploi et la productivité». McAdam (1995) élabore sur cette coopération, comme tenant de la gouvernance organisationnelle, notamment en explorant l'idée de l'action conjointe: «*Joint action learning assumes a voluntary involvement of management and union as equal partners in the process and that the participants in the joint learning process are the same people who normally engage in the familiar day-to-day adversarial bargaining processes of industrial relations*». Il soulève notamment la dualité entre la

réalité conflictuelle des rapports de négociations et l'ouverture nécessaire à l'action commune. Cette forme de collaboration pourrait même être conçue comme allant au-delà des réactions syndicales aux changements puisqu'elle assume un changement de mentalité requérant l'initiative des deux parties pour réaliser et développer des changements (McAdam, 1995).

Il est possible de cerner des contextes ou des caractéristiques favorisant la collaboration patronale et syndicale pour répondre à des initiatives de changements. Certains auteurs (Bourque, 1999; Wells, 2001) identifient des éléments contextuels présents lors de la réussite de telles collaborations. Le premier serait l'insécurité de l'emploi, qui aurait amené les syndicats à participer à un effort de collaboration pour se prémunir de ce risque via diverses ententes. L'identification de cet élément est conséquente avec la réalité des organisations œuvrant sur les marchés internationaux, car ils seraient amenés à effectuer plus de changements en réponse à la compétitivité des marchés (Lévesque et Murray, 1998). Si la survie économique de l'organisation apparaît comme l'élément central des collaborations patronales-syndicales, un autre élément se démarquerait, soit la démocratisation des milieux de travail (Bourque, 1999). Celle-ci requerrait l'attitude généralement favorable de l'employeur (en étant l'initiateur) et amènerait l'inclusion des syndicats dans la gestion du travail. Un autre facteur pouvant influencer la collaboration patronale-syndicale tiendrait des politiques publiques des gouvernements, Bergeron et Bourque (1996) s'intéressent plus particulièrement au cas du Gouvernement du Québec. Ces politiques et l'accueil favorable des syndicats ont permis l'établissement de contrats sociaux établissant un contexte favorisant la collaboration patronale-syndicale. Lapointe (1995) relève également que la protection de l'emploi peut jouer un rôle central dans la propension au syndicat à aller de l'avant avec la participation dans la gestion. Il relève toutefois que de faire reposer cette contribution sur la menace potentielle de perte d'emplois peut mener à un affaiblissement local du syndicat, car celui-ci est amené à s'aligner sur les positions de l'employeur.

Des exemples précis de collaboration patronale-syndicale recensés dans la littérature ont mené à des projets concrets. Thacker et Fields (1987) abordent, par exemple, des initiatives d'efforts conjoints entre les directeurs et les délégués syndicaux pour mettre

sur pied et participer à un programme favorisant la qualité de vie au travail. L'étude a démontré qu'à la fois les employés étaient réceptifs à la collaboration des deux parties sur ce projet et que le projet comportait peu de risques pour les délégués syndicaux. Heshizer et Martin (1989) traitent également d'actions conjointes de la qualité de vie au travail et soulignent qu'une attitude fermée et dure contre le syndicat nuira à la participation à de telles initiatives. Toujours sur la mise en place de mesures conjointes, Rubinstein et McCarthy (2016) relèvent un processus de coopération entre le syndicat, les employés et la direction où le travail collaboratif de ses acteurs permet de mettre au point des améliorations et de nouvelles techniques pour améliorer le travail. En somme, ces auteurs contribuent à la conversation sur l'idée qu'une ouverture équilibrée à la collaboration patronale-syndicale puisse mener à des réalisations conjointes concrètes sur ces enjeux.

L'enjeu de la coopération syndicale-patronale se justifie à la fois dans la propension qu'elle peut prendre au sein d'une organisation, des effets négatifs comme positifs qu'elle peut engendrer, mais aussi dans l'absence d'un intérêt pour cette dynamique en gestion de changements. Beaumont et Deaton (1981) étudièrent en ce sens, l'argumentaire présent dans la littérature (Kochan et Dyer, 1976) soutenant que les modèles de changements traditionnels étaient incapables d'interpréter l'action conjointe syndicale et patronale pour justifier l'apport de leur modèle. Ainsi, bien que la situation ait évolué depuis, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un enjeu pour l'approfondissement des connaissances sur la gouvernance coopérative patronale et syndicale en matière de changements organisationnels.

2.5.3 Les compétences syndicales face au changement

Au-delà des schémas d'attitude des syndicats ou des facteurs externes pouvant influencer la collaboration des parties face à un changement, plusieurs auteurs ont déterminé des capacités, pratiques et contextes proprement syndicaux, influençant ces collaborations.

Frost (2000) identifie quatre capacités permettant au syndicat de se doter d'un pouvoir de négociation suffisant pour aborder l'employeur dans des négociations sur la

réorganisation du travail. Ces capacités sont celles d'avoir accès à l'information, de pouvoir mobiliser et éduquer leurs membres, d'avoir accès à la prise de décision en plusieurs endroits et d'être capable de bien balancer l'initiative au conflit et à la coopération. Sur une note similaire, Ortiz (1999) relève aussi comment des pratiques de formation des délégués syndicaux ont contribué à l'adaptation de leur modèle de relation de travail au changement mis en place au niveau des équipes de travail. L'auteur amène ensuite l'idée du type de stratégies de négociations utilisées pour des changements et son influence sur le rôle qu'auront leurs délégués dans ces changements, notamment en jouant sur l'ambiguïté de la mise en place ou en se laissant de l'espace pour négocier l'incertitude.

D'autres capacités nécessaires aux syndicats existent dans la littérature, même si elles sont davantage liées aux dynamiques de changements en lien avec la mondialisation (Lévesque et Murray, 2002). Ces capacités feraient appel à une certaine proactivité, une démocratie interne forte, ainsi qu'une solidarité renforcée au niveau d'autres syndicats. Selon les auteurs (Lévesque et Murray, 2002), ces trois caractéristiques permettraient aux syndicats de maintenir leur pouvoir de négociation dans un contexte de changements organisationnels stimulés par la mondialisation. De plus, Lévesque et Murray (2010B) reconnaissent quatre autres caractéristiques au syndicat, contribuant à leurs capacités stratégiques et au pouvoir qu'il détient. Ces caractéristiques se recoupent avec certaines déjà mentionnées telle que la solidarité interne. D'autres se distinguent à travers l'étendue et la vigueur de leur réseau, des capacités de contrôler le narratif de leurs enjeux et de la possession de ressources physique et organisationnelle propres à l'organisation syndicale. Leur proximité avec les caractéristiques plus axées sur les perturbations des changements met en lumière que la force du pouvoir syndical pendant ces changements peut être un élément déterminant sur la disponibilité de capacités pour pouvoir répondre à ces contextes de changements.

Plusieurs des capacités présentées plus haut visaient à outiller ou ramener le syndicat à un niveau lui permettant d'aborder un processus de négociations des changements. Pour Car (1999), il est possible de réarranger le modèle de relations de travail en place : «*The industrial relation processes of seeking mutual agreement exist alongside the empowerment of the employees*». Cette position peut se faire par contre dans un

changement de culture et des compromis des deux côtés par rapport à la situation de départ. L'obtention d'une position adéquate pour négocier le changement apparaît important, mais Car (1999) nous rappelle que des concessions des deux côtés seront nécessaires pour mener à bien ces négociations.

2.6 Synthèse

En somme, en utilisant les connaissances déjà acquises sur la saturation de changements de même que celles sur les effets qu'elle peut engendrer chez un individu, cette recherche tentera d'approfondir les éléments constituant le champ d'action syndicale au niveau des interventions auprès des membres pour les soutenir dans la gestion de leurs ressources en contexte de changements. En abordant la problématique sous cet angle, il sera possible de rechercher des contextes organisationnels précis ayant un impact sur l'évolution d'une perception de saturation de changements. La théorie de la conservation des ressources pourra être mobilisée comme un précieux outil afin de repérer les éléments propres à ces contextes. Elle permettra d'ailleurs de rationaliser les effets de la saturation et de les conjuguer avec des interventions syndicales.

Dans l'optique de combler ce manque à gagner dans la littérature, l'angle adopté dans cette recherche se concentrera sur un groupe de délégués syndicaux de même que sur un groupe d'employés syndiqués provenant d'organisations différentes. Le recours à ces deux populations comme unité de référence permettra notamment d'isoler des pratiques et situations précises en fonction des milieux de travail et d'observer les situations et opportunités variées. Ces différents milieux (contextes) se verront être de riches sources d'informations pour approfondir notre compréhension des possibilités d'interventions syndicales et d'encadrement du phénomène de saturation de changements.

Chapitre 3. Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cette recherche sera fondé sur la théorie de la conservation des ressources (COR), comme mentionné dans le chapitre précédent, mais aussi sur la catégorisation des interventions syndicales en période de changements.

La capacité de la COR d'appréhender le stress et la multitude de facteurs pouvant être mis en cause dans ce processus en font un choix tout désigné pour adresser les effets de la saturation de changements. Les différents aspects de la théorie qui seront nécessaires à l'établissement d'un cadre d'analyse seront présentés dans ce chapitre, soit la versatilité de la COR, les ressources psychologiques face à l'intensité des changements ainsi que les stratégies de gestion des ressources.

Le complément au cadre conceptuel proviendra de la littérature en relation industrielle, orientée sur le changement organisationnel. En fonction des auteurs présentés dans la revue de littérature et de nouvelles recherches, une catégorisation représentant les types d'interventions syndicales en période de changements sera modelée. Ce cadre d'interprétation permettra d'analyser les actions et les mesures mises en place par les différents syndicats dans les entrevues que nous avons réalisées. Ainsi, cinq catégories d'interventions syndicales nous amèneront à cartographier les actions syndicales et à les mettre en relation avec la gestion des ressources psychologiques des employés.

3.1 La versatilité de la théorie de la conservation des ressources

Dans la revue de littérature, la théorie de conservation des ressources fut abordée pour souligner l'apport qu'elle pouvait amener dans l'étude de la saturation de changements. L'exposition des concepts de ressources et les mécanismes de logique interne et fondamentale ont permis de saisir le fonctionnement général de cette théorie. Il reste toutefois encore un large plan de ces idées à définir et à encadrer pour démontrer de quelle façon la conservation des ressources permettra à cette recherche d'analyser le discours des interviewés dans une perspective de saturation de changements. Ce faisant, le détail des ressources et leur place dans le discours seront approfondis, de même que l'importance du rapport entre les individus et les ressources qu'ils gèrent dans leur quotidien. Cette théorie servira donc à cette étape, de grille d'interprétation pour soulever les comportements et

stratégies influencés par les interventions syndicales, dans l'optique de la gestion des ressources psychologiques des employés dans des contextes de saturation de changements.

La théorie de la conservation des ressources (*Conservation of Resources*, COR), de par son origine conceptuelle, s'aligne adéquatement avec le sujet d'étude de cette recherche. En effet, les auteurs s'étant penchés sur la saturation de changements ont pu identifier la présence et le rôle du stress comme composante de ce phénomène (Johnson et *al.*, 2013). À cette pertinence initiale, il est possible d'y incorporer les travaux de Halbesleben et *al.* (2014) qui résument bien les ouvrages qui furent produits et donnent un portrait clair du fonctionnement de la théorie COR. Il faut également reconnaître que l'objet d'étude de la théorie sous cette recherche sera l'impact des changements et des interventions syndicales sur la gestion des ressources psychologiques. Ces grands principes peuvent aisément servir de cadre pour analyser les comportements et interactions dans les contextes de changements qui seront visés.

3.2 Les ressources psychologiques face à l'intensité des changements

La littérature sur la théorie de la conservation des ressources fut travaillée et améliorée en plusieurs points notamment pour lui permettre d'être plus versatile. Cette versatilité s'observe entre autres à l'évolution, à la redéfinition et à l'ajout constants des ressources psychologiques considérées par cette théorie. À ce titre, Halbesleben et *al.* (2013) et Brummelhuis et Bakker (2012) offrent un regard récapitulatif sur les contributions de différents auteurs aux corpus de ressources. Il apparaît donc qu'une base de ressources éprouvées par la théorie de la COR sera mobilisée pour l'analyse de cette recherche et qu'elle évoluera au fil de cette analyse pour faire ressortir les ressources liées aux interventions syndicales.

3.2.1 Une définition du concept de ressource

Pour comprendre l'opérationnalisation des principes mentionnés dans la revue de littérature, il apparaît essentiel de définir le concept de ressources psychologiques comme entendu par la théorie. Initialement, les ressources dont il est question furent définies par

Hobfoll (1989) telles que « those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies. ». Il faut soulever dans cette définition, l'idée centrale de la valeur qu'attribuent les individus auxdites ressources catégorisées. Halbesleben et *al.* (2013) proposent une précision de cette définition, notamment pour répondre aux critiques de la théorie en ramenant plutôt la ressource à n'importe quel élément perçu par l'individu lui permettant d'atteindre les objectifs qu'il s'est donnés. Cette redéfinition permet de contextualiser plus facilement les ressources dans les situations propres aux individus de même que de faciliter l'identification des ressources en complément de leur catégorisation. De plus, Halbesleben et *al.* (2014) souligne une nuance importante dans l'identification d'une ressource pour un individu au sens de la théorie. Il s'agit en fait de distinguer une ressource véritable sous l'angle de la perception de l'individu pour que celle-ci puisse l'aider à atteindre son objectif, plutôt que de reconnaître une ressource par sa valeur déjà prouvée dans l'atteinte de cet objectif. En ce sens que la perception d'utilité de la ressource par la personne représente le pilier de sa reconnaissance comme d'une ressource dans le modèle de la COR.

3.2.2 La catégorisation des ressources

Les catégories qui en découlent permettent de recouper l'étendue des ressources existantes et d'interpréter leurs fonctions; malgré les critiques et révisions, elles se maintiennent tout de même en tant que balises. La première catégorie des *objets* est perçue comme une ressource au sens de la nature physique des objets ou de l'intérêt de statut inhérent à son acquisition (rareté, prix dépensé) (Hobfoll, 1989). La seconde catégorie correspond aux *conditions*, lesquelles doivent être valorisées et désirées pour être considérées comme ressources; le mariage est un exemple type pour Hobfoll (1989). La troisième catégorie, soit les *caractéristiques personnelles*, est conceptualisée selon Hobfoll (1989) comme ayant le potentiel d'aider une personne dans la résistance au stress. Finalement, la quatrième catégorie initiale, soit les *énergies*, pourrait être vue sous le jour de ressources permettant le support d'autres ressources. On conçoit ici des éléments tels que l'information, le temps, l'argent et le savoir par exemple (Hobfoll, 1989). Des travaux

additionnels visant à supporter la théorie de la conservation des ressources (Brummelhuis et Bakker, 2012) ont notamment illustré le fait que les ressources d'objets et de conditions ont tendance à être plus stables que les ressources de caractéristiques personnelles et d'énergies. Cela étant soutenu par la nature plus structurelle (culturelle) de la première paire, les deux autres font davantage face à une prédominance de l'individualité. Reprenant notamment les ajouts de Brummelhuis et Bakker (2012) et d'autres auteurs, Halbesleben et *al.* (2013) soulignent que si les ressources sont valorisées de façon individuelle, certaines d'entre elles peuvent être aussi partagées par une culture de travail commune ou à d'autres niveaux. Cette dernière précision permet entre autres de soutenir le choix de cette recherche de considérer les individus comme unité de référence dans la saturation de changements. Ces individus pouvant ainsi rapporter des caractéristiques personnelles et contextuelles propres à leur milieu de travail contribueront à l'enrichissement des comparaisons entre les expériences vécues dans les particularités de chacun de leur milieu.

Il existe également deux autres ajouts et compléments de ressources qui furent formulés et observés par des chercheurs qui s'intéressèrent à la COR. En fait, Halbesleben et *al.* (2014) soulignent l'importance dans le corpus de ressources de ces deux sous-catégories. On y retrouve, entre autres, des auteurs comme Chen et *al.* (2009) qui étudièrent le sentiment d'efficacité correspondant aux ressources dites *constructives*, tandis que pour les ressources de l'acabit du *social support*, l'on retrouve par exemple, Halbesleben (2006) les abordant. L'une de ces deux précisions de catégories, soit celle du support social, apparaît des plus pertinentes dans le cadre de cette recherche puisqu'elle fut étudiée de façon isolée dans sa relation avec le phénomène du *Burnout* (Halbesleben, 2006). Au sein de la littérature sur l'épuisement professionnel, la COR tient une place importante et, dans cet ordre d'idées, le support social représente un type de ressources qui peut jouer plusieurs rôles, allant de l'augmentation des ressources disponibles au renforcement de ressources déjà acquises par exemple (Halbesleben, 2006). Ce faisant, cette catégorie pourra jouer un rôle important dans l'analyse de discours émanant de contextes de saturation de changements. Les ressources constructives feront aussi partie des éléments à surveiller, car si l'on s'attarde à différents exemples tels que l'autorité décisionnelle, le contrôle et l'autonomie, il s'agit toutes de ressources reliées de près à l'individu et à son développement.

La contribution de Brummelhuis et Bakker (2012), en plus d'avoir apporté des précisions sur la nature et l'origine des ressources, porte aussi sur l'achèvement d'un modèle de ressources cohérent à leur étude. Leurs travaux auront entre autres permis de reconnaître que certaines ressources sont partagées depuis un contexte commun par exemple, venant jouer sur la force ou la stabilité de cette même ressource. L'identification de ce facteur d'origine parmi les ressources permet aux auteurs de reconnaître la pertinence de deux catégories de ressources complémentaires aux travaux originels de Hobfoll (1989). Ces deux catégories ont aussi comme particularité d'être plus englobantes dans leur considération des ressources. La première, soit les *ressources macro*, fait justement appel aux contextes socio-politiques ou culturels partagés. Ces contextes précis recréeront dans les situations données un élément extérieur propre au contexte tel qu'une politique publique ou bien une campagne communautaire pour s'ajouter aux autres ressources du système. Un autre élément à signaler sur les ressources macro serait la présence d'un syndicat comme une ressource dite macro au sens où elles agissent comme des facilitateurs pour d'autres ressources (Brummelhuis et Bakker, 2012). Bien que la présence syndicale ne soit pas considérée comme une ressource dans cette recherche, c'est ultimement son potentiel de facilitateur qui sera approfondi. Ainsi, ces ressources préexistantes dans un contexte partagé par plusieurs individus peuvent être mobilisées pour soutenir d'autres ressources déjà en place dans l'éventail que possède une personne.

La seconde catégorie rejoint aussi cet aspect plus englobant dans l'idée où elle joue un rôle de soutien ou d'appui dans la mobilisation des autres ressources qu'une personne détient. Il s'agit des *ressources clés* qui permettent d'assurer la viabilité de certaines autres ressources ou encore d'améliorer l'utilisation de ressources qu'une personne aurait à mobiliser pour atteindre ses objectifs. Les *ressources clés*, à l'instar d'autres catégories de ressources (ressources constructives, énergies), sont marquées dans le modèle de Brummelhuis et Bakker (2012) et par la nature personnelle propre à ces types de ressources, en opposition notamment aux ressources macro ainsi qu'aux ressources d'objets, conditions et support social qui s'alignent davantage sur leur caractéristique contextuelle. La dichotomie personnelle et contextuelle prend un sens renouvelé dans cette recherche notamment en raison du rôle de représentation collective amené par le syndicat par rapport

à la dimension individuelle des employés expérimentant un contexte de saturation de changements.

Toutes ces catégories deviennent avant tout des repères pour découvrir quelles sont les ressources mobilisées par les employés et quelles sont celles qui sont en jeu dans le contexte d'une intervention syndicale en période de saturation de changements. À l'Annexe II, il sera possible d'observer les ressources initialement étudiées à travers les entrevues effectuées. Il sera ensuite possible de considérer, à l'Annexe III, les ressources des employés qui sont interpellés en fonction de leur interaction avec les interventions syndicales relevées, ces dernières seront abordées dans le Chapitre V : Résultats et analyse.

3.2.3 Les stratégies de gestion des ressources

Au-delà du concept de ressources qui apparaît clairement comme un élément central à surveiller, d'autres éléments encadrant les ressources seront déterminants dans les travaux d'identification et de compréhension de cette recherche. Le premier ferait la différence entre une ressource et un signal qu'une ressource est disponible (Halbesleben et *al.* 2014). Un signal pourrait s'apparenter à une ressource, telle que la confiance par exemple, mais les auteurs soutiennent qu'il s'agit en fait du signal ou d'une condition témoignant de la disponibilité d'une ressource. Ce signal permet donc de détisser si une personne investissait davantage de ressources afin d'acquérir cette ressource apparaissant disponible (Halbesleben et *al.* 2014). La distinction entre signaux et ressources permet davantage d'interprétations des stratégies d'investissement adoptées par les individus, car l'idée de la perception de ces signaux plutôt que de la possession de ceux-ci comme ressource peut donner un sens nouveau à la compréhension du contexte de ces décisions et stratégies (Halbesleben et *al.* 2014).

Le second élément tiendrait à l'acquisition même des ressources et notamment à l'idée que «at any given time, one may pursue any number of resources» (Halbesleben et *al.* 2014). La nature de l'action d'investir dans des ressources se veut stratégique du point de vue de l'individu, mais est aussi marquée par les expériences que celui-ci a pu vivre. Par exemple, une perte marquée de ressources pourrait s'ensuivre d'un comportement plus

conservateur face à d'autres ressources disponibles, ayant dans l'idée de conserver les ressources déjà acquises (Halbesleben et *al.* 2014). La COR n'est pas encore en mesure d'expliquer les schémas stratégiques des individus ou toutes les règles qui pourraient s'y appliquer. Cela étant dit, certains comportements peuvent être observés dans une logique rationnelle, même si d'autres comportements apparaîtront illogiques d'un point de vue extérieur à l'individu. Les signaux évoqués plus tôt sont définitivement une voie prometteuse pour mieux comprendre les comportements d'acquisition de ressources.

Finalement, le dernier élément notable de cette suite recouvrerait les notions autour du processus de conservation des ressources en lui-même. Tout d'abord, il apparaît primordial de saisir, comme Halbesleben et *al.* (2014) le rappellent, que la valeur de la ressource est le principal critère justifiant sa conservation. Une observation importante de ce processus permet d'établir que la peur ou l'appréhension associée à la perte d'une ressource peut être plus dommageable sur l'épuisement pour une personne que la perte de la ressource comme telle (Chen et *al.*, 2009). Halbesleben et *al.* (2014) soulignent toutefois que d'autres contextes aux conséquences extrêmes ou directes donnent tout de même prévalence à la perte de ressources dans le calcul d'effets négatifs. La constatation de cette réalité de l'anticipation de la perte de ressources rend des plus pertinentes la compréhension et l'étude des comportements pendant cette période de même qu'après la perte de la ressource pour connaître les conditions qui s'appliquent dans des contextes différents. Il existe un autre aspect relevé par Halbesleben et *al.* (2014) en ce qui a trait au processus de conservation des ressources. Il s'agit de la dégradation des ressources pendant leur possession ou conservation par une personne. Les auteurs citent en exemple le savoir qui, s'il n'est pas mis à jour, peut manquer de pertinence dans un contexte de développement technologique ou encore, ils donnent l'exemple du support social qui ne serait pas entretenu convenablement et déperirait dans le temps. Pour ces deux cas, il faut noter qu'un réinvestissement en ressources pourrait assurer la pérennité de ces deux ressources visées par la dégradation. Autrement dit, certaines ressources pourraient nécessiter une attention plus importante que d'autres afin qu'elles restent pertinentes à la personne qui les possède.

3.3 Les catégories d'interventions syndicales

Le travail effectué dans le chapitre II : La revue de littérature permet de répertorier un large éventail d'auteurs abordant le syndicat et les changements organisationnels. Cette couverture de la littérature nous amena à observer certains manques dans la littérature abordant spécifiquement l'enjeu syndical au sein de la gestion des changements organisationnels et du phénomène de la saturation de changements. Toutefois, nous pûmes tout de même relever des instances où le rôle et la place du syndicat étaient abordés en fonction de changements organisationnels, notamment dans les cas de grandes transformations d'organisations ou encore dans la mise en place de certains programmes au travail. Bien que des recherches abordèrent d'autres exemples ou enjeux impliquant le syndicat et les changements organisationnels, il demeurerait difficile d'obtenir un cadre de référence dressant le portrait des interventions syndicales dans ces changements. Nous avons pu déterminer au sein de la littérature cinq catégories distinguant les types d'interventions syndicales, soit la participation à la prise de décision, les clauses de conventions collectives, les contenus et canaux de communication, le réseau syndical et le rôle du délégué. Ces catégories, jumelées avec l'analyse des ressources psychologiques, seront le cœur de nos résultats dans l'intention de répondre à la question de recherche.

3.3.1 Catégorie 1 : La participation à la prise de décision dans les changements

Cette première catégorie s'est démarquée dans plusieurs textes sous des formes parfois parallèles ou initiatrices à des changements. L'une de ces manifestations principales s'installe dans le rôle de facilitateur de certains types de comités patronaux-syndicaux en amont du changement. Beaumont et Deaton (1981) relevaient cette observation fondatrice sur des comités consultatifs généraux contribuant au succès d'autres comités traitant d'enjeux plus spécifiques, tel que la santé et la sécurité au travail. Cette observation de ces auteurs permet à la fois de relever le rôle central de la plateforme de comité pour agir sur des décisions au sein de l'organisation, mais également son potentiel facilitant le succès de comités avec des objectifs plus précis et restreints. Toujours sur les comités patronaux-syndicaux, il est possible de relever qu'un grand nombre d'enjeux peuvent être adressés par leur billet, par exemple : équité salariale, sous-traitance, relation de travail, organisation

du travail et formation (ministère du Travail, 2011). Bien qu'il n'y ait pas de mention à proprement parler de comité spécifiquement sur le changement organisationnel, plusieurs de ces thématiques peuvent être mobilisées par un processus de gestion de changements. Ce faisant, ces comités s'insèrent comme des plateformes de prise de décisions potentielles communes sur les changements organisationnels.

Un autre élément soutenant la pertinence de cette catégorie s'est démarqué au niveau de la participation syndicale à une responsabilité traditionnellement réservée à la direction. Bergeron et Bourque (1996) identifient une entente introduisant une participation syndicale sur l'organisation du travail. Cet élément est significatif, car il illustre la présence d'une entente formelle menant à cette participation syndicale et parce que l'enjeu de cette participation fait appel à la gestion des changements. Au premier degré, elle en appelle aux changements qui pourraient être orchestrés sous la dynamique de l'organisation du travail, et au second degré, elle ouvre la porte à une participation syndicale à des champs de décisions appartenant à la direction.

Frost (2001) contribue à l'illustration de cette participation, notamment en distinguant des types de réponses de section locale syndicale à des contextes de changements amenés par l'employeur. L'auteure exemplifie notamment un syndicat amenant l'employeur à l'inclure dans les processus décisionnels du projet mis en place, par rapport à l'autre attitude observée, d'attente des décisions de l'employeur pour réagir. Ces deux exemples mettent en évidence l'esquisse d'un spectre d'interventions syndicales possible sur la participation à la prise de décisions dans les changements.

Un dernier élément soutenant cette catégorie tient à la mobilisation des employés eux-mêmes aux processus syndicaux et aux processus de changements. Pour mettre la table, Bourque (1999) souligne que :

«Les principaux facteurs associés au déclin de la participation syndicale sont l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et la perception de la part des salariés d'un partage inéquitable des gains découlant de la réorganisation du travail.»

Le lien entre la participation syndicale et les changements organisationnels recentre ces derniers comme enjeu d'importance pour le syndicat. Il y a donc un intérêt à s'introduire

dans le processus de décision de ces changements, ne serait-ce que pour maintenir la mobilisation syndicale des employés. Sous un angle similaire, Bergeron et Bourque (1996) soulèvent que l'appui syndical à des initiatives d'une «...plus grande participation des salariés dans les milieux de travail comme alternatives démocratiques aux méthodes de production tayloriste», ait permis la conclusion d'entente avec l'employeur. Ces ententes prévoyaient entre autres la participation syndicale à l'organisation du travail, sur fond de paix industrielle. Pour terminer, il convient de porter attention aux écrits de Rubbinstein et McCarthy (2012; 2016) concernant des initiatives de collaboration entre le syndicat et l'employeur pour instaurer un projet afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Ces partenariats mobilisaient les délégués syndicaux, les employés et la direction dans une collaboration soutenant la mise en place du projet. Ce type d'intervention reflète une autre facette de l'implication possible des employés, au niveau de la participation à la prise de décisions dans les changements.

Ainsi la participation des employés aux processus syndicaux et organisationnels s'inscrit dans la logique des enjeux soutenant des interventions syndicales sur la participation à la prise de décisions dans les changements organisationnels.

3.3.2 Catégorie 2 : Les clauses de conventions collectives

Cette catégorie, en se concentrant spécifiquement sur les clauses de conventions collectives, reconnaît leur origine négociée et donc l'accord implicite des deux parties sur leur présence. Toutefois, elles peuvent impliquer par le fait même les pouvoirs et attitudes de négociations des parties ayant mené à ces clauses de conventions collectives.

Ces clauses peuvent être perçues en termes d'interventions syndicales comme une gamme d'outils qui se rendent disponibles pour agir ou réagir dans des contextes spécifiques. Les restructurations d'entreprises dans un cadre de mondialisation et les effets qu'elles peuvent entraîner représentent un de ces contextes de changements, amplement couvert dans la littérature (Pulignano et Stewart, 2013; Bourque, 1999; Lévesque et Murray, 2002). L'on peut retrouver tout d'abord des clauses prévoyant la protection d'emplois ou la transition d'emplois en cas de coupures issues d'une réorganisation

(Pulignano et Stewart, 2013). Il est d'ailleurs intéressant de noter à ce sujet que selon Pulignano et Stewart (2013) une attitude agressive et unilatérale de changements par rapport à une approche plus ouverte et collaborative de la part de l'employeur, affectera la réponse syndicale dans la négociation de ces clauses de conventions. La résistance et la protection d'emplois seraient en ce sens davantage liées à une réaction, à une attitude agressive de changements de l'employeur. D'autres éléments tels que la démographie de la main-d'oeuvre pourraient affecter la négociation de ces clauses; les auteurs soutiennent entre autres qu'une main-d'oeuvre plus jeune sera plus orientée vers des mesures pour la sécurité d'emploi que des avantages pécuniaires.

Ce contexte de restructuration peut toutefois mener aussi à l'établissement de clauses de conventions collectives prévoyant une participation syndicale à l'organisation du travail (Bourque, 1999; Lapointe, 2001). L'institutionnalisation de cette collaboration s'est inscrite dans les organisations étudiées par Bourque (1999) sous forme de clauses formalisant la structure de participation syndicale. Dans ce cas précis, l'utilisation de la convention collective pour formaliser ce partage de responsabilités encadre de façon précise les règles entourant cette collaboration.

Un élément plus technique, mais ayant une influence indéniable sur l'utilisation de clauses de conventions collectives comme intervention syndicale serait la durée même des conventions collectives. Cet élément est généralement lui-même négocié et fait l'objet d'une clause à part entière. À ce sujet, Bourque et Rioux (2001) soulèvent que l'allongement de la durée des conventions collectives a favorisé le recours croissant à des lettres d'entente afin de compléter la convention collective. Ces lettres pouvaient viser des enjeux tels que l'organisation du travail, la formation et la rémunération incitative. L'introduction de lettres d'entente suppose que les deux parties sont d'accord pour leur adoption et les modifications qu'elles amèneront à la convention collective. De plus, la nécessité de contourner le processus de négociation de conventions collectives en raison de sa durée étendue illustre les limites que peuvent poser ces clauses comme outil rapide d'intervention, en raison de la nature figée dans le temps du processus de négociations de conventions collectives (Murray et Verge, 1993).

Enfin, il est possible de lier les clauses de conventions collectives à l'exercice des comités patronaux-syndicaux. L'étude du ministère du Travail (2011) répertoriait une variété de ces comités notamment via l'étude des conventions collectives. Rubinstein et McCarthy (2012) soulignaient également que les structures de collaboration devaient être institutionnalisées pour contribuer au succès des efforts de collaboration. Il apparaît que des clauses de conventions collectives peuvent permettre de formaliser l'existence et le maintien de comités patronaux-syndicaux.

Les clauses de conventions collectives apparaissent donc comme un levier d'interventions, comportant certaines limites d'application, mais ayant un large potentiel d'actions sur les changements organisationnels.

3.3.3 Catégorie 3 : Les canaux et contenus de communication

Tout d'abord, il faut adresser de quelle façon les canaux de communication peuvent représenter une forme d'intervention syndicale. La première partie de réponse à cette interrogation fait référence aux comités patronaux-syndicaux présents dans les organisations (ministère du Travail, 2011). Ces comités représentent un type précis de canal de discussion entre l'employeur et le syndicat. Plusieurs thèmes peuvent être traités sous ces comités (ministère du Travail, 2011) offrant des plateformes de discussion pouvant s'orienter sur les changements (Frost, 2000; Rubinstein et McCarthy, 2012).

Un autre volet de la communication entre employeur et syndicat prend des airs moins formels, mais tout aussi importants en termes de contenus traités. Frost (2000) soulève des différences dans la communication bidirectionnelle avec l'employeur au sein de différentes organisations, allant de réunions régulières entre le syndicat et la direction, à des contacts limités à l'exercice de griefs. Cette distinction ouvre les possibilités de canaux de communication patronaux-syndicaux, d'autant plus que cette communication bidirectionnelle représente une caractéristique menant le syndicat à développer des ressources permettant de se positionner face aux changements (Frost, 2000).

Un autre élément à souligner concernant les communications permettra de faire le pont entre canaux et contenus. Rubinstein et Eaton (2009) relèvent dans leur étude sur les

high involvement work-system que la participation syndicale au projet modifia les structures de communication entre les employés, le syndicat et l'employeur. La communication devint moins centralisée et plus horizontale entre les employés, et le syndicat communiqua plus et positivement avec l'employeur. La participation syndicale au projet lui amena également davantage d'occasions d'influencer les décisions de la direction. Cet élément témoigne de l'impact que peuvent avoir les communications sur l'accès à la décision et la participation dans la mise en place de projets.

Bien que la communication entre l'employeur et le syndicat soit centrale, il faut souligner l'importance de celle s'articulant entre le syndicat et ses membres. Des interventions concrètes au niveau des moyens utilisés pour rejoindre les employés (assemblée, publication, documentation) peuvent influencer (Greene et *al.*, 2000) la mobilisation des employés et leur encadrement par le syndicat. Ces éléments font suite à la capacité de communication d'un syndicat, sur la question du cadrage des messages qu'il désire véhiculer. Des auteurs (Lévesque et Murray, 2013; Yates, 2010) se sont intéressés au développement de cette aptitude pour adresser les objectifs de syndicats. La capacité de cadrer et de diriger un message peut offrir au syndicat un atout dans son rapport de force face aux changements (Lévesque et Murray, 2013) et peut également lui permettre de rejoindre des groupes de personnes moins faciles à atteindre par des communications conventionnelles (Yates, 2010).

Les canaux et contenus de communication apparaissent comme une zone d'interventions relativement diversifiées sur les changements, pouvant atteindre la relation du syndicat avec l'employeur et les employés.

3.3.4 Catégorie 4 : Le réseau syndical

Le réseau syndical se présente en tant que catégorie d'intervention syndicale en changement notamment pour le support qu'il peut offrir aux délégués et aux employés, mais aussi pour son rôle dans le positionnement du syndicat face à l'avènement de la réalité des changements.

Les auteurs Lévesque et Murray (2013) ont identifié qu'un syndicat agissant sur certaines de ses caractéristiques internes favorisait son positionnement au changement :

«The results suggest that greater internal solidarity, stronger articulation with other levels of union and community activity and the pursuit of an autonomous agenda all provide the basis for enhanced local union bargaining power in the context of globalization».

L'on peut saisir dans cette citation, à la fois l'importance de tisser des liens avec d'autres syndicats afin d'entretenir un réseau externe, mais aussi d'assurer une solidarité interne cohérente et organisée. Lévesque et Murray (2002) reconnaissent également que dans un contexte de mondialisation, l'entretien d'un réseau syndical externe permet de se doter de support supplémentaire pour négocier le changement. L'importance du déploiement d'un réseau externe apparaît également chez d'autres auteurs (Car, 1999; Frost, 2000; Meardi et al., 2009). Il s'articule entre autres autour de l'accès à du support externe comme des partis politiques, des acteurs sociaux ou encore d'autres syndicats.

Frost (2000) reconnaissait que la force du réseau syndical s'inscrit dans la logique des organisations qui s'adaptent aux changements. Elle identifiait d'ailleurs chez ces organisations un réseau interne de délégués, étendu et développé, de même que des initiatives pour éduquer et mobiliser ses membres. Lévesques et Murray (2013) contribuent également à cette conversation en soulevant que la capacité de cadrage du message des syndicats, doit être soutenue par des ressources internes et une approche pédagogique auprès des constituants de son réseau syndical. Ortiz (1999) soutient également l'éducation sur les changements, que peuvent offrir les syndicats à leurs délégués, comme un type d'interventions leur permettant d'être mieux préparé aux négociations des changements à venir. L'éducation des délégués et des membres peut, en ce sens, s'inscrire dans une stratégie de support du réseau syndical interne.

Ce faisant, le réseau syndical comme bassin d'interventions en changement prend une importance majeure auprès des acteurs à l'intérieur du syndicat, mais aussi dans les appuis qu'il peut organiser dans son environnement externe.

3.3.5 Catégorie 5 : Le rôle du délégué

Cette catégorie prend en charge des interventions délimitant le cadre d'actions entendu des délégués syndicaux et des interventions provenant des délégués. Elle explore comment les interventions syndicales à propos des délégués dans des contextes de changements définissent la relation avec l'employeur et les limites de l'encadrement et de la représentation des employés.

Dans un premier temps, nous pouvons porter notre attention sur la modification des attitudes des délégués face aux changements. Face à une réorganisation du travail, Car (1999) relevait qu'une certaine évolution de leur réponse pouvait s'observer selon les contextes de travail. Certains conservaient leur attitude suspicieuse et défensive à l'endroit des changements de la direction, alors que d'autres étaient prêts à réévaluer leur rôle et leur implication dans le changement. Certes, les stratégies managériales et les décisions syndicales peuvent aider à déterminer les actions des délégués, mais il demeure que selon Car (1999) des délégués d'une même organisation pourraient se retrouver à des stades différents d'attitudes vis-à-vis du changement.

La position du délégué face aux changements se trouve être un enjeu de premier plan en raison de la présence du délégué sur les lignes de travail et de son contact auprès des employés. Si nous mentionnions précédemment la réévaluation possible de l'implication du délégué dans les changements (Car, 1999), il apparaît aussi dans la stratégie syndicale l'intérêt de diviser clairement les rôles de délégué et de responsable du travail. À ce titre, Ortiz (1999) amenait le point où un syndicat s'assure de ne pas laisser ses délégués participer à des procédures de réorganisation de travail, jugeant incompatible la défense des intérêts des employés et du syndicat par rapport à l'encadrement de la production. En plus de maintenir cette division claire, Ortiz (1999) soulignait que des outils et une stratégie étaient mis à la disposition des délégués par le syndicat pour être en mesure de répondre à l'employeur. Il existe ainsi des philosophies et des stratégies d'actions qui placent le délégué face à différentes attitudes et méthodes d'interventions face aux changements.

Un élément propre à la nature du rôle d'interventions serait l'impact individuel que peuvent avoir des personnes par rapport à d'autres dans les processus syndicaux. Greene

et *al.* (2000) reconnaissent sur cette question la nature personnelle que peuvent porter les relations industrielles. Ils abordent aussi les différentes caractéristiques que peuvent amener les représentants syndicaux selon leur expérience variable en fonction des années qu'ils ont été élus à leurs postes. Les auteurs relèvent ainsi que la nature personnelle des relations avec l'employeur peut être influencée par l'expérience des délégués et que les relations avec les membres peuvent en être affectées.

Un dernier élément significatif justifiant cette catégorie porterait sur certains rôles que prennent des représentants syndicaux allant au-delà de la convention collective. À ce propos, Rhéaume et *al.* (2008) soulignent l'attention que portent des représentants syndicaux à l'enjeu de la santé mentale. Ils soulèvent que ces derniers réalisent des interventions sur leur milieu de travail auprès d'employés aux prises avec des problèmes de santé mentale. Greene et *al.* (2000) relevaient également que des délégués bien implantés dans leur milieu reconnaissent et interviennent auprès d'employés vivant de l'anxiété au travail. Cette zone d'interventions du délégué auprès des employés ouvre la porte à des actions se distançant des limites attendues de la représentation et de la protection des intérêts des employés par le délégué.

Pour terminer, la théorie de la conservation des ressources, que ce soit dans les détails des ressources qui peuplent cette théorie ou encore dans les processus qui l'orchestrent, semble des plus appropriée au contexte de cette recherche. La COR nous permettra d'investiguer quelles sont les ressources psychologiques mobilisées par les différentes interventions syndicales et comment la gestion de ces ressources est-elle affectée. L'interaction entre les stratégies de gestion de ressources et les interventions syndicales offrira également un angle concret de réponses à la question de recherche.

Chapitre 4. La méthodologie

4.1 Le devis de recherche

La question de l'orientation méthodologique d'une recherche doit être prise avec le plus grand sérieux afin d'assurer la validité des données recueillies de même que leur pertinence au regard de l'objet de recherche. D'ores et déjà, il faut situer que l'objet de cette étude s'inscrit dans le courant épistémologique du constructivisme. Si l'on conçoit le constructivisme pragmatique à ce cadre théorique, il fait référence à « ...un ensemble cohérent de connaissances génériques relatives à l'expérience humaine du phénomène étudié...» (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Il apparaît que la direction prise par cette recherche respecte les fondements du constructivisme pragmatique entre autres, considérant que les expériences humaines sont fortement liées au questionnement principal soulevé qui aborde pleinement la perception des individus. Les concepts fondateurs de ce courant épistémologique sont aussi au rendez-vous dans la volonté d'approfondir la réalité vécue des personnes étant en situation de saturation de changements, et ce, à travers plusieurs équipes de travail (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Cet état des lieux épistémologiques permet de reconnaître l'importance de la relation entre l'expérience ou l'expérimentation des personnes concernées de même que l'action et la perception individuelle, en tant que réalité propre à concevoir.

Positionner l'objet de la recherche au niveau épistémologique permet à la fois une meilleure compréhension et une meilleure cohésion entre les autres composantes de celles-ci. Ceci étant, il est central de souligner la légitimité de cette démarche à travers son déroulement et sur son produit. Gavard-Perret et *al.* (2008) établissent deux principaux critères de légitimation, le premier étant celui de l'adéquation. Il prescrit qu'une connaissance soit valide si elle convient à une situation précise. Auquel cas, cette connaissance issue de la recherche devra pouvoir convenir à la fois à l'intention du chercheur, mais aussi pour le ou les sujets de cette recherche. Sur cet enjeu, le présent devis se voit en mesure de répondre à ce critère en considérant que le contexte des expériences de changements sur lesquelles porte cette recherche sont partagées par plusieurs personnes provenant de différents milieux organisationnels. De plus, les objectifs de recherche concorderont avec les motivations des participants dans l'idée de mieux comprendre ces

expériences. Le second point prend la forme du critère d'enseignabilité, en ce sens que les connaissances découlant d'une recherche constructiviste devront porter en eux une reproductibilité permise par la compréhension des bases conceptuelles et théoriques soutenant ces nouvelles connaissances. Ce critère, quant à lui, peut être aussi comblé par le fait que le sujet de l'étude se retrouvera à travers des participants provenant d'un large éventail de milieux de travail. De plus, l'objectif même de procéder ainsi est d'assurer une reproductibilité des résultats dans d'autres établissements pour leur donner un sens et une réalité pratiques.

4.2 L'approche méthodologique

L'intérêt de l'approche méthodologique de cette recherche sera d'adresser les enjeux soulevés par la question de recherche. C'est dans cette optique que le choix d'une démarche inductive et qualitative sera présenté et justifié.

4.2.1 Une démarche inductive

Il apparaît aux vues de la littérature que l'exploration des concepts de saturation de changements et d'interventions syndicales soulève un intérêt réel, autant comme solution possible au phénomène de saturation de changements que comme un point de vue conceptuel pour la gestion de changements elle-même. C'est à l'intérieur de cet interstice des écrits que des liens théoriques apparents méritent d'être plus approfondis. Pour ce faire, une démarche inductive soutiendra cette recherche en vue de répondre à la question centrale. Ce type de démarche empirique vise à tirer depuis les données du terrain des théories qui émanent donc de celui-ci. Creswell (2014) reconnaît ce type de démarche en mentionnant que la théorie tirée des généralisations des données sera en fait tributaire de la perception des participants à la recherche. Il ajoute également que cette théorie visera vraisemblablement un processus, une action ou une interaction liée aux personnes sollicitées. Ces précisions sont importantes, car elles introduisent non seulement le rôle central des individus et leur perception, mais aussi l'interaction des interventions syndicales avec la gestion des ressources psychologiques de ces personnes.

Pour saisir en quoi ce type de démarche est approprié, il faut reconnaître la possibilité de dégager une théorie de la généralisation des données tirées du terrain. Eisenhardt et Graebner (2007) soutiennent l'intérêt derrière une recherche empirique, dans ses origines à l'intérieur de la littérature et la possibilité d'adresser de nouvelles avenues. Cette motivation se trouve aussi à supporter le choix méthodologique derrière cette recherche afin d'amener plus loin le contenu théorique entourant les concepts centraux de cette étude.

4.2.2 L'approche qualitative

Le constructivisme pragmatique, mobilisé dans une intention de création de nouvelles connaissances, permet l'admissibilité d'une grande variété de méthodes de recherche (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Considérant que les fondements du phénomène de saturation de changements furent déjà délimités par la recherche, il apparaît que cette question au demeurant traite d'un enjeu nécessitant l'émergence de nouveaux contenus. Ce faisant, la nécessité de créer des données permettant à de nouvelles connaissances d'émerger devra passer par une collaboration avec les membres de l'organisation (Gavard-Perret et *al.*, 2008). C'est notamment à cet égard qu'une approche qualitative permettra d'explorer au mieux les avenues théoriques de la question de recherche quant aux diverses réalités perçues par les deux groupes d'intervenants.

Un second argument justifiant l'établissement d'une méthodologie qualitative pour la collecte de données tiendrait à deux objectifs qui sont l'adage de ces approches selon Gavard-Perret et *al.*, (2008). En premier lieu, il s'agit de la volonté de compréhension profonde du problème de recherche. La nature des données produites par ces techniques de collecte permet, lors de leur analyse, une compréhension plus fine, sous un angle différent des recherches quantitatives sur le sujet. Elles permettent de découvrir des éléments théoriques différents dans une compréhension plus empirique. Le second élément souligné par les auteurs tiendrait de la place que joue l'interprétation dans le traitement des données. Non seulement elle sera requise, mais elle sera aussi la pierre angulaire du raisonnement inductif que cherchera à produire l'analyse. Les auteurs amènent le concept de «dynamique itérative» qui découle de l'étendue que peut et doit prendre l'interprétation des différents

champs couverts par les données recueillies. Cette dynamique contribue au développement du raisonnement inductif poursuivi par cette recherche.

4.2.3 L'impropriété d'une approche quantitative

Il fut fait mention que malgré le développement des études sur la saturation de changements, certains mécanismes et éléments contextuels du phénomène demeurent inexplorés. Les difficultés de cerner, dans la théorie, les variables qui seraient justes d'étudier et de justifier leur sélection pour l'étude d'un phénomène précis rendent l'utilisation d'une approche quantitative moins adaptée. À cet égard, Creswell (2014) identifie les exigences en termes de préparation du contenu pour ce type de méthodologie : «*The reduction to a parsimonious set of variables, tightly controlled through design or statistical analysis, provides measures or observations for testing a theory*». Il apparaît en ce sens que pour tester adéquatement une théorie avec un modèle quantitatif, il est de mise de bien contrôler les tenants en amont de cette théorie. Il apparaît ainsi qu'une méthodologie qualitative, élaborée dans une perspective, aura permis de mieux combler les enjeux de cette question de recherche.

4.3 Le modèle de recherche

Le canevas de cette recherche répertoriera les techniques d'analyse et de codage effectuées pour transformer les données en nos résultats. Il sera aussi fait état des éléments détaillant les données amassées et aux conditions dans lesquelles elles le furent.

4.3.1 L'analyse de contenu

Il existe plusieurs angles pour aborder le traitement et l'analyse de données qualitatives, quoi que l'on retrouve dans beaucoup de cas de recherche, un usage de l'analyse de contenu. Cette technique est souvent appropriée, car elle permet de traduire les données textuelles recueillies autant sur les structures du langage que sur le sens qu'il contient, en plus de permettre l'atteinte de divers objectifs de recherche (Gavard-Perret et al., 2008). Ceci étant, cette recherche requerra une forme précise d'analyse de données, soit

l'analyse de contenu inductive (Elo et Kyngäs, 2008). Considérant la volonté et l'intention de faire émerger une possibilité de phénomènes, liens et idées nouvelles des données recueillies, il apparaît déterminant d'y adjoindre une méthodologie inductive permettant d'encadrer l'émergence de ces connaissances. Selon Elo et Kyngäs (2008), trois étapes distinctes sont requises pour mener à bien le traitement de l'analyse de contenu inductive : le codage ouvert, la création de catégories et le processus d'extraction (*abstraction*). Le codage ouvert fait référence entre autres à l'idée des notes de terrain et d'un codage en continu du matériel amassé, qui permettront d'analyser tous les aspects du contenu. La création de catégories découle quant à elle du groupage qui aura été effectué lors du codage. Ces catégories viseront notamment à organiser les données codées, mais aussi à illustrer les concepts présents. Finalement, la phase d'extraction permettra de formuler des descriptions des données codées et catégorisées sous couvert de la question de recherche. Un ajout somme toute important à la méthodologie proposée tiendrait aux deux angles différents, mais consécutifs, utilisés pour traiter chaque groupe d'entrevues d'où émaneront les données. Dans la logique des objectifs d'approfondir des concepts généraux à l'égard de la question de recherche, une première approche d'analyse horizontale sera préférable. Ce faisant, les différents entretiens, ayant eu lieu avec les participants des deux groupes de personnes, ne seront pas considérés qu'individuellement, mais davantage comme un tout à l'intérieur de leur groupe et de leur contexte afin de saisir les sections communes et comparables (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Par la suite, les deux catégories de sujets d'entretiens seront analysées comparativement, davantage dans une logique verticale, afin d'être en mesure de répondre à la question de recherche et de discerner ce qui les différencie et ce qui les complète.

4.3.2 L'analyse thématique

Plusieurs techniques d'analyse de contenu se sont démarquées en passant par l'analyse structurale, l'analyse formelle et l'analyse catégorielle, entre autres (Quivy et Van Campenhout, 2011). Une certaine division semble même exister parmi la conceptualisation des auteurs, à savoir si l'analyse de contenu se distingue en elle-même d'autres types d'analyse (Gavard-Perret et *al.*, 2008) ou si celles-ci ne découlent pas tout

simplement de l'analyse de contenu (Bardin, 2013). C'est d'ailleurs l'analyse thématique qui sera le modèle d'analyse choisie pour cette recherche, elle qui s'inscrit sous l'égide de l'analyse catégorielle (Bardin, 2013). Sa correspondance avec les objectifs de la recherche d'explorer les motivations et jugements chez les travailleurs au regard de la gestion de leurs ressources la prédisposait à cette sélection (Quivy et Van Campenhoudt, 2011; Bardin, 2013).

L'analyse thématique a de particulier qu'elle permet au chercheur d'utiliser soit un codage émergent ou préétabli (Gavard-Perret *et al.*, 2008). C'est dans cette logique que le cadre conceptuel de la théorie de la conservation des ressources pourra servir de base au codage qui sera préétabli ici. Bardin (2013) et Gavard-Perret *et al.* (2008) s'entendent pour considérer l'analyse thématique valable à la fois dans un contexte quantitatif reposant sur la fréquence de thèmes principalement, mais aussi sur un volet qualitatif où la présence de thèmes devient la mesure centrale au développement de l'analyse. Puisque l'échantillonnage d'entrevues est limité en termes de quantité (10), la fréquence seule est une mesure qui ne pourra pas être suffisante pour cause de validité statistique (Bardin, 2013). Elle devra être observée sous l'œil de la direction, qui dans le cas présent, correspondra à l'alignement au processus de gestion des ressources (investissement, possibilité d'investissement, conservation, anticipation de perte et perte de ressource). Pour faire écho à la difficulté d'utiliser la fréquence, d'autres mesures telles que la présence de termes ou de thèmes sera nécessaire, de même que l'usage de l'association et de l'équivalence (présence d'éléments dans des contextes similaires) (Bardin, 2013). Il apparaîtra pour cette recherche que la présence des thèmes, au-delà de leur fréquence, sera liée aux inférences qui seront émises (Bardin, 2013). Le caractère d'inférence sera central dans l'analyse des entretiens comme mesure qualitative.

4.3.3 Le codage

Le codage est utilisé dans le cadre d'une approche qualitative afin de transformer les données textuelles recueillies et qu'elles puissent être interprétées. Le concept de catégories a déjà été introduit sous l'égide de l'analyse de contenu inductive. Ceci étant, Gavard-Perret *et al.* (2008) traitent de ce concept en précisant que l'action de catégoriser

des extraits du texte devient un exercice de conceptualisation. Au-delà de la description, ces catégories permettent ainsi de donner un sens aux extraits codés. L'action de catégorisation fait partie, selon les auteurs, du processus de construction des concepts à partir des données. Un codage approprié sera nécessaire pour qu'il corresponde à la fois aux données recueillies issues d'entretiens, mais aussi à l'intention de recherche, de découvrir le cours des actions et des concepts derrière les différences dans les perceptions d'état de saturation de changements. Bien que la théorie de la conservation des ressources serve de base au codage utilisé à priori, une catégorisation des extraits codés sera ajoutée, entre autres afin de contextualiser les interventions syndicales où les ressources repérées seront mobilisées (Halbesleben et *al.* 2014).

En ce sens, le codage dit de *subcoding* conviendrait aux besoins énoncés. Ce codage est tout à fait approprié pour les recherches s'intéressant à des données provenant de différents lieux et de différents types de participants (Miles et *al.*, 2014). De plus, il permet de combiner des codes secondaires, pour améliorer l'effort de catégorisation des codes et donner davantage de valeur aux extraits codés (Miles et *al.*, 2014). Cette méthode peut aussi contribuer à illustrer des relations entre les extraits codés à l'aide de l'ajout du codage secondaire. Ce codage est donc tout désigné pour l'analyse de contenu et permettra donc de saisir les nuances au sein de ces environnements précis (Miles et *al.*, 2014). Dans la pratique des expressions, de courtes phrases ou des parties de phrases seront recensées, puis identifiées selon leur signification. Cette identification prendra la forme des codes (voir Annexe I et II) résumant la section ciblée et fera ainsi partie du code destiné à analyser le discours des participants. Les deux séries de codes seront utilisées dans cette démarche, soit les processus de gestion de ressources et les ressources. Le premier servira notamment à illustrer comment le second interagit avec les interventions syndicales des extraits ciblés. Cette approche aura pour objectif de comprendre l'interaction unique des membres des deux groupes à travers ces témoignages individuels.

4.3.4 Le processus de collecte

La collecte de données s'articulera principalement autour d'un type d'outil précis, soit l'entrevue individuelle. Cela semble un choix incontournable afin de donner tout son

sens aux expériences des participants, car il permettra d'approfondir celles-ci et de circonscrire au meilleur le champ des données recherchées.

Dans le cadre de cette démarche, il n'y aura pas de terrain défini où ancrer les témoignages issus des entretiens individuels réalisés. Cela se trouve être inhérent à l'objectif de cette recherche, en désirant s'ouvrir largement à différentes expériences de saturation de changements dans différents contextes de travail syndiqué. Si ces contextes individuels sont effectivement la source des expériences et des données recueillies, il n'aurait tout de même que l'apparence d'un terrain formel pour cette recherche. L'implication individuelle des participants et la prise isolée de leur témoignage ne requerront pas d'être fixées par rapport à ces environnements. Des entretiens semi-dirigés seront conduits afin de pouvoir approfondir au maximum la perception et l'expérience vécue par les participants. Ils permettront également de laisser suffisamment de flexibilité pour l'exploration de la problématique et de s'assurer de récupérer du contenu. Ces objectifs pourront être atteints notamment en raison de la nature de ce type d'entrevue permettant à l'intervieweur de recentrer l'entretien et d'encadrer son déroulement à l'aide de questions guides (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Cette démarche d'entrevues se voit également justifiée en ce qu'elle permet à l'intervieweur de «laisser venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement...» (Quivy et Van Campenhoudt, 2011) ; la perception de l'individu étant requise, elle pourra ainsi s'exprimer plus naturellement.

4.3.5 Le terrain de recherche

Tout d'abord, il fut décidé d'orienter la collecte de données en dehors d'un terrain fixe, notamment pour diversifier au maximum la provenance des participants aux entretiens individuels. De cette façon, la richesse des sources de données sera bonifiée, sans être ancrée dans un nombre limité de terrains plus contrôlés. Tel que l'indique Creswell (2014), le choix du terrain pour une recherche qualitative diffère substantiellement du quantitatif, entre autres en raison des risques de laisser le hasard décider des sources de données. Cette possibilité est généralement à exclure pour ce type de recherche en raison de la spécificité des outils de collecte et de l'intention derrière l'émergence de connaissances ou de sa répétition à travers le terrain (Eisenhardt, 1989).

Ainsi, les participants proviendront de milieux de travail répondant aux critères établis afin de permettre l'investigation optimale de l'interaction du syndicat dans les ressources mises en cause dans des contextes de saturation de changements chez les employés. Dans un souci de représentativité, les organisations syndiquées privées et publiques seront représentées également, autant pour le groupe de délégués que dans le groupe d'employés. Le milieu de travail de provenance des participants devra correspondre à un environnement sujet à de nombreux changements et à des terrains fertiles, voire nécessaires au contexte de saturation.

4.3.6 Les participants

Dans le cas présent, les personnes sélectionnées pour les entrevues devaient se trouver au sein d'organisations actives en termes de projet de changements. Celles-ci, de par leurs activités, avaient aussi à présenter une responsabilité, un rôle ou une implication diverse dans l'expérience de changements organisationnels.

Considérant le rôle central de la collecte de données par entrevues pour cette recherche, le choix des participants devient un enjeu majeur. Dans cet ordre d'idées, Eisenhardt et Graebner (2007) soulignent que le savoir détenu par les interviewés sur le propos de la recherche est l'une des barrières à des biais possibles. Ce dernier point s'avère déterminant dans le cas présent, lorsque l'on considère la nature des informations qui devront être obtenues, soit les perceptions et expériences de changement vécues par les personnes et celles vécues en relation avec leur syndicat en période de changements. Celles-ci sont, par définition, détenues par l'ensemble des personnes ayant été sujet aux changements et aux situations impliquant le syndicat. Toutefois, afin d'assurer une certaine validité dans les données (Gavard-Perret et *al.*, 2008), les contextes de changements expérimentés et des organisations sources, de façon générale, doivent être similaires et équivalentes sur les critères déjà mentionnés. Il faut aussi souligner que, selon Eisenhardt et Graebner (2007), la sélection de personnes provenant de différents contextes permet de profiter d'une variété de perspectives, contribuant en ce sens à la réduction de biais éventuels.

Pour répondre à ces critères, dix entrevues furent nécessaires, à tout le moins pour pouvoir profiter de perspectives différentes ayant cours dans un échantillon raisonnable d'organisations. Chaque interviewé proviendra d'un milieu de travail différent, et ce, dans les deux groupes, mettant ainsi à la disposition de la démarche dix perspectives distinctes. Le premier groupe d'interviewés est représenté par cinq délégués syndicaux et, de ce nombre, trois proviennent d'organisations publiques et deux proviennent d'organisations du secteur privé. La même règle s'applique pour ce qui est du groupe d'employés interviewés, au nombre de trois du secteur public et deux du secteur privé. Les entrevues ont été d'une durée moyenne de 54.01 minutes, ce qui convenait à l'estimation faite par rapport au protocole d'entrevue d'environ 60 minutes (voir Annexes IV et V). Les caractéristiques démographiques générales des participants se retrouvent dans le tableau I. Il demeure une donnée pouvant sembler importante, mais qui a été volontairement écartée de l'identification des participants, soit l'affiliation syndicale. Tout d'abord, considérant l'objectif exploratoire de cette recherche, il n'apparaissait pas pertinent d'identifier quel syndicat pouvait être impliqué dans quel milieu de travail. Si des recherches subséquentes voulaient s'orienter vers l'étude de cas par exemple, il serait plus pertinent de répertorier cette information. Dans une seconde mesure, dans les paramètres méthodologiques de cette recherche, cette information pourrait nuire à la confidentialité de participants. Ainsi, il n'est pas apparu nécessaire d'inclure cette information dans le raisonnement de la présente démarche. Pour faire suite à ce dernier point, il faut souligner que la confidentialité des participants a été respectée. Les entrevues ont été réalisées dans des endroits à l'extérieur des emplois de chacun des participants et les données ont été recueillies et conservées par seulement le chercheur dans un espace de stockage numérique protégé.

Il sera donc possible avec cette sélection de participants d'obtenir une couverture suffisamment large et complète pour brosser un portrait intéressant des possibilités de l'interaction syndicale dans la gestion des ressources psychologiques des employés en période intense de changements.

Tableau I : Les facteurs démographiques des participants aux entretues

Participants	Âge (années)	Type d'organisation	Organisation publique/privée	Genre	Occupation
Employée 1	(20-30)	Service de la Santé	Publique	Femme	Infirmière
Employé 2	(20-30)	Entreprise para-publique	Publique	Homme	Livreur
Employé 3	(50-60)	Entreprise de télé-communication	Privée	Homme	Monteur de ligne
Employée 4	(40-50)	Service financier	Privée	Femme	Agente administrative
Employée 5	(20-30)	Service administratif public	Publique	Femme	Agente administrative
Déléguée 1	(40-50)	Service de la Santé	Publique	Femme	Préposée aux bénéficiaires
Délégué 2	(40-50)	Commission scolaire	Publique	Homme	Professionnel de l'enseignement
Délégué 3	(30-40)	Centre de divertissement	Privée	Homme	Préposé à l'entretien
Délégué 4	(40-50)	Usine d'aéronautique	Privée	Homme	Charpentier
Délégué 5	(50-60)	Service municipal	Publique	Homme	Ouvrier municipal

Chapitre 5. Résultats et analyse

5.1 La mobilisation du cadre d'analyse pour les résultats

Les concepts mobilisés dans le cadre d'analyse de cette recherche allient deux grands axes thématiques soit les interventions syndicales et les ressources psychologiques, le tout en contexte de saturation de changements. En effet, l'utilisation des catégories d'interventions syndicales jumelées avec les ressources psychologiques des employés nous a permis de créer une base conceptuelle pour répondre à la question de recherche. Cette base conceptuelle nous permet de relever les interventions syndicales et d'appréhender leurs impacts sur la gestion des ressources psychologiques des employés en contexte de saturation de changements. Le Tableau II résume comment se déploient les concepts mobilisés dans le cadre d'analyse des résultats.

Tableau II : Cadre conceptuel d'analyse des résultats

Niveau de saturation de changements	Opportunités d'interventions syndicales	Ressources psychologiques affectées
Faible	La participation à la prise de décision des changements	Ressources personnelles
	Les clauses de conventions collectives	
	Les canaux et contenus de communication	
Élevé	Le réseau syndical	Ressources contextuelles
	Le rôle du délégué	

5.1.1 La mise en contexte de l'analyse des résultats

La section *analyse des résultats* permettra de répondre à la question qui guide cette recherche et à son évolution jusqu'ici, soit : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment affectent-elles les ressources psychologiques chez les employés?** Pour offrir une qualité de réponse à cette question, ce chapitre utilisera les témoignages des participants à cette recherche pour entrevoir les interactions entre les interventions syndicales relevées et les ressources psychologiques des employés selon le contexte de

saturation de changements. Il sera notamment question d'investiguer quelles sont les interventions syndicales qui semblent permettre de protéger ou d'investir des ressources pour les employés de même que le pendant, à savoir quelles sont les ressources qui nuisent à la conservation et accentuent le risque de perte de ressources. Ces observations seront partagées selon l'intensité perçue par les employés du contexte de saturation de changements (faible ou élevé) afin de discerner des éléments qui sont propres à ces différentes réalités.

5.1.2 Les ressources psychologiques mobilisées dans l'analyse des résultats

L'interprétation des ressources engagées par les participants à cette recherche est indubitablement le cœur des données pouvant mener à une meilleure compréhension des moyens de soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources en période de saturation de changements. Aux fins du codage et de l'analyse des données, un éventail de ressources ayant servi de base au codage (voir Annexe I et II) ont été récupérées à travers des modèles et conceptualisations existant dans la littérature de la COR (Brummelhuis et Bakker, 2012; Halbesleben et *al.*, 2014; Hobfoll, 1989). Cela dit, bien qu'elles aient pu servir de point de départ pour ancrer le codage dans la théorie, en ce qui a trait aux ressources psychologiques répertoriées dans les entrevues et mises en situation avec des interventions syndicales, deux grandes catégories permettront de rassembler les ressources psychologiques significatives dans cette recherche (voir Tableau II et Annexe III). Ces catégories reprennent deux dimensions présentes dans la théorie pour qualifier les types de ressources (Brummelhuis et Bakker, 2012; Hobfoll, 2001) soit les dimensions contextuelles et personnelles. En somme, le contexte de cette recherche amènera une attention plus particulière sur les ressources en lien avec les interventions syndicales qui y seront associées.

5.1.2.1 Les ressources personnelles

La première de ces deux catégories représente les ressources qualifiées de personnelles. Elle s'impose entre autres au regard des thématiques liées au travail que les

ressources qu'elles regroupent soulèvent en accordance avec la nature personnelle de ces ressources. Les ressources personnelles de cet ensemble font écho à la catégorisation de Brummelhuis et Bakker (2012) en ce qu'elles se retrouvent dans des catégories différentes, mais demeurent des ressources propres et intériorisées par les individus. L'on retrouve parmi cette catégorie les ressources de connaissance, de santé et sécurité et d'énergie cognitive.

Pour débiter avec les ressources de cette catégorie, nous pouvons considérer la ressource des connaissances qui s'assimilent selon Brummelhuis et Bakker (2012) à une ressource à la fois personnelle et intellectuelle. L'on peut concevoir, dans le contexte de cette recherche, les connaissances se référant à cette catégorie comme étant les savoirs liés à l'emploi, les connaissances liées aux changements ou encore celles ayant une portée syndicale. De plus, considérant le rôle central des changements organisationnels dans cette recherche, la notion de connaissances vient se compléter à la relation qu'entretiennent les participants avec leur travail. En ce sens, les activités de formation qui au niveau du changement, permettent aux employés de s'outiller et d'être mieux équipés pour faire face à leurs nouveaux défis et responsabilités illustrent la logique de cette ressource.

La deuxième ressource présente au sein de cette catégorie se concentre sur la santé et la sécurité au travail des individus. Différents auteurs conçoivent la santé comme une ressource propre à différentes catégories établies dans la littérature (Brummelhuis et Bakker, 2012; Prapanjaroensin et *al.*, 2017), malgré tout, elle demeure reconnue comme une ressource intrinsèquement personnelle. La santé est une ressource qui se conçoit aisément d'un point de vue individuel ne serait-ce qu'en raison des impacts très personnels que peuvent créer des problèmes de santé dans la vie d'une personne. Il sera possible à la fois de tenir compte d'éléments se référant à la santé mentale et à la santé physique. Il faut également noter qu'en fonction de la composante syndicale de cette étude, nous serons aussi amenés à concevoir cette ressource sous le thème de la santé et la sécurité au travail. Cet ajout se manifeste notamment sur la place de la santé individuelle des employés dans un contexte organisationnel. Ainsi, sous ces angles d'observation, les résultats pourront illustrer des interventions syndicales et des contextes de travail ayant un impact sur la santé des employés au travail.

La troisième ressource personnelle concerne l'énergie cognitive qui se conçoit davantage dans le domaine de l'intangibilité et fait appel à l'énergie mentale dont dispose une personne. Les demandes en ressources issues des changements peuvent conduire à des éléments à l'origine de stress (Hobfoll, 1989; Westman et al. 2004). L'énergie cognitive par sa nature se trouve près de ces stress; Brummelhuis et Bakker (2012) avancent que lorsque cette énergie serait épuisée, le stress pourrait être favorisé. L'énergie cognitive se distingue notamment de la ressource de santé (mentale) en ce qu'elle intervient avant qu'une perte de cette ressource ne se transforme en problème de santé. C'est dans cette conception que la gestion de l'énergie cognitive sera mise en relation avec des interventions syndicales spécifiques.

Ces trois ressources ont été retenues au sein de la catégorie de ressources personnelles notamment en raison de leur proximité avec la saturation de changements. On reconnaît tout d'abord que la ressource de connaissance, au sens de cette recherche, s'imbrique dans la logique de gestion de changements notamment sous le couvert de la formation. À ce titre, Rousset (2010) souligne l'importance du rôle que peut prendre la formation dans le processus de mise en œuvre de changements organisationnels, ce qui soutient la pertinence d'étudier la ressource de connaissances en contexte de saturation de changements, tandis que les ressources de santé et d'énergies cognitives sont étroitement liées aux effets néfastes de la saturation de changements. Que ce soit à travers le cynisme ou l'épuisement émotionnel (Johnson, 2016), ces deux ressources peuvent être mobilisées dans des situations se rapportant aux effets néfastes de la saturation. Ainsi, les ressources de connaissance, de la santé et de l'énergie cognitive sont celles qui permettront de couvrir l'étendue des interventions syndicales ayant une portée plus personnelle dirigée vers les employés en contexte de saturation de changements.

5.1.2.2 Les ressources contextuelles

La seconde catégorie importante de ressources pour cette recherche couvre davantage l'aspect de l'origine contextuelle des ressources. Elle vise à réunir des ressources partagées par plusieurs individus, mais également qui détiennent un caractère extérieur à ces derniers. Nous retrouvons quatre ressources pour constituer cette section, soit l'égalité

sociale, le pouvoir social, l'aide de personne significative ainsi que le réseau social. Les ressources de cette catégorie se divisent aussi dans différentes catégories de ressources au sein de la théorie (Halbesleben et *al.* (2014), mais demeurent toutes alignées sur l'aspect contextuel qui peut les qualifier (Brummelhuis et Bakker, 2012).

La première ressource contextuelle retenue pour l'analyse des résultats serait celle de l'égalité sociale. Il s'agit d'une ressource qui peut sembler aller de soi à l'intérieur d'une organisation syndiquée et où il en irait du rôle de l'organisation syndicale d'y veiller. Brummelhuis et Bakker (2012) considèrent l'égalité sociale comme une ressource macro, ayant une fonction de facilitateur pour les autres ressources. L'on peut observer que cette ressource en supporte d'autres en évoluant justement dans une dimension subordonnant des ressources plus près des personnes. Par exemple, la ressource de santé pourrait bénéficier de la négociation d'assurances collectives pour l'ensemble des employés, qui serait une intervention reposant sur la ressource d'égalité sociale. Cette vision de la ressource fait partie de notre conception d'analyse combinée avec le facteur syndical afin de percevoir l'égalité sociale en fonction d'interventions dans les milieux de travail.

La seconde ressource de cette catégorie fait appel à la notion de pouvoir social. En le considérant du point de vue de la présence et du rôle du syndicat, il devient plus pertinent de considérer le pouvoir social dans un angle de collectivité et de solidarité en opposition, par exemple, au pouvoir social que peut détenir un individu pour amoindrir le choc d'événements précis (Brummelhuis et Bakker, 2012). La nature contextuelle attribuée au pouvoir social dans cette analyse se différencie de la conception plus individuelle et personnelle de cette ressource chez Brummelhuis et Bakker (2012), en ce sens qu'elle s'attache davantage à la nature collective que prend le pouvoir social dans un contexte de relation de travail. Cette ressource prend forme notamment dans la mobilisation syndicale, les négociations entre le syndicat et l'employeur de même que les opportunités décisionnelles et d'actions pour le syndicat dans l'intérêt des employés.

La troisième ressource contextuelle est représentée par l'idée de l'aide d'une personne significative dont on peut bénéficier. Cette ressource s'inscrit tout à fait dans le caractère contextuel de cette catégorie en ce qu'elle est essentiellement extérieure à la personne qui peut en bénéficier. Il faut toutefois saisir que cette ressource s'inscrit dans la

logique du support social, qui peut être reconnu en lui-même pour une ressource (Hobfoll, 1989) ou recouvrir un ensemble de ressources (Halbesleben et *al.*, 2014; Brummelhuis et Bakker, 2012). La représentation du support social par l'aide de personne significative dans l'analyse des résultats de cette recherche permet de mettre de l'avant la composante syndicale des organisations, notamment le rôle des délégués syndicaux.

La dernière ressource de cette catégorie représente le concept de réseau social qui peut se voir considéré dans la littérature dans la sphère extérieure à l'emploi (Brummelhuis et Bakker, 2012; Prapanjaroensin et *al.*, 2017). Dans le cas présent, et au regard de nos entrevues, nous nous sommes davantage intéressés au réseau social interne au travail, à sa relation avec la dynamique syndicale et au rôle que celui-ci pourrait jouer auprès des employés pendant des périodes intenses de changements. La composante contextuelle du réseau social demeure tout de même, en ce sens qu'elle fait référence à des relations extérieures à une personne qu'elle entretiendrait avec son entourage. De plus, les relations de travail représentent une dynamique pouvant affecter la ressource de réseau social dans un contexte syndiqué, en ce sens que l'état de ces relations pourrait affecter les relations individuelles d'employés avec leur superviseur ou leur gestionnaire. Ce faisant, les relations de travail peuvent élargir la conception de la ressource de réseau social, en ayant un impact sur des acteurs plus proches de l'organisation que du syndicat.

Ainsi, les ressources d'égalité sociale, de pouvoir social, d'aide de personne significative et de réseau social permettront avec les ressources personnelles de couvrir l'étendue des interventions syndicales dirigées vers les employés. Elles offriront un angle unique sur l'impact des interventions syndicales en période de saturation de changements.

5.1.3 Les catégories d'interventions syndicales mobilisées dans l'analyse des résultats

Les interventions syndicales représentent une part importante de l'analyse des résultats de cette recherche, car elles permettent de mettre en scène des situations où la gestion de ressources psychologiques est illustrée dans des contextes de saturation de changements. Nous avons établi au *Chapitre 3 : Cadre d'analyse*, les cinq catégories

d'interventions syndicales qui furent retenues en fonction de la littérature sur les syndicats et les changements organisationnels. Il apparaît nécessaire de rappeler les composantes de ces catégories afin de réaliser comment ces dernières trouvent leur pertinence dans des contextes de saturation de changements.

La première catégorie d'interventions syndicales prend à son compte l'enjeu de la participation à la prise de décision dans les changements. Différents auteurs font référence à des caractéristiques précises de cet enjeu à commencer par les occasions d'obtenir davantage de pouvoir et d'influence pour le syndicat via une participation à la prise de décision que peuvent créer les changements (Frost, 2000; Lévesque et Murray, 1998). Un autre élément marquant de cette catégorie d'interventions fait appel au succès que des initiatives de changements peuvent rencontrer et aux effets positifs qui peuvent en découler, en fonction d'une participation syndicale (McAdam, 1995; Henisher et Martin, 1989; Bergeron et Bourque, 1996).

La seconde catégorie fera appel à l'impact que peuvent avoir certaines clauses de conventions collectives sur des contextes de changements. On reconnaît en ce sens que des conventions collectives dans leur durée et dans leur contenu peuvent avoir une influence sur des changements organisationnels mis en place (Bourque et Rioux, 2001 ; Bergeron et Bourque, 1998). Il faut également prendre en compte l'impact sur les processus décisionnels en comités, de thème précis que des dispositions de la convention collective pourraient prévoir (ministère du Travail, 2011).

La troisième catégorie d'interventions syndicales fait référence à la communication et plus précisément, au contenu et aux canaux de communication. On trouve dans une première instance l'idée que des canaux de communication peuvent nuire ou servir le syndicat en contexte de changements (Beaumont et Deaton, 1981; ministère du Travail, 2001;2005; Frost, 2000). Dans un second temps, à propos des contenus de communication, il apparaît important de souligner la distinction entre les communications vers les membres (Lévesque et Murray, 2013; Greene et *al.*, 2000; Bourque et Rioux, 2001) et vers la direction de l'organisation (Murray et Verge, 1993; Lévesque et Murray, 1998; Ortiz, 1999) considérant que ces deux types de contenus pourraient différer.

La quatrième catégorie regroupe les interventions entourant le réseau syndical et ce qu'il peut amener dans un contexte de changements. L'un des éléments déterminants de cette catégorie serait la place et la santé de la démocratie au sein des instances syndicales (Lévesque et Murray, 2002; Lévesque et Murray, 2005). Un second élément à souligner tiendrait de l'impact que peut avoir un réseau syndical sur la mobilisation des employés, le support dont ils peuvent bénéficier et sur le pouvoir de négociation du syndicat dans un contexte de changements (Lévesque et Murray, 1998; Lévesque et Murray 2005; Greene et *al.*, 2000; Frost, 2001).

Finalement, la dernière catégorie d'interventions syndicales s'intéresse au rôle du délégué syndical dans des contextes de changements organisationnels. Deux axes principaux peuvent être identifiés par rapport au rôle du délégué, soit son interaction avec l'organisation et ses représentants (Bourque et Rioux, 2001; Car, 1999; Ortiz, 1999) de même que ses interactions plus orientées vers ses membres et les structures internes de son syndicat (Rhéaume et *al.*, 2008; Frost, 2000; Greene et *al.*, 2000).

En somme, l'ensemble de ces catégories d'interventions syndicales sera mobilisé dans des situations spécifiques de gestion de ressources psychologiques. Il sera possible d'illustrer comment ces interventions syndicales pourraient aider à la préservation de ressources ou bien nuiraient à la conservation de ces mêmes ressources. Le traitement des entrevues selon leur appartenance à un contexte de saturation faible ou élevé permettra d'obtenir un niveau supplémentaire de précisions sur l'impact des interventions syndicales sur la gestion des ressources des employés.

5.2 Les interventions syndicales en contexte de saturation faible

Puisque les éléments majeurs constitutifs d'un cadre de saturation de changements ont été répertoriés plus tôt, il devient possible de caractériser ces contextes et d'en sortir les ressources associées ainsi que la façon dont celles-ci ont été gérées. Sur les dix entrevues effectuées, l'on peut identifier les entrevues des Délégués 3 et 5 ainsi que celles des Employé(e)s 3 et 4 comme appartenant à un contexte de saturation faible. En fonction des propos des interviewés, il est possible d'obtenir un portrait de cette saturation de

changements. La caractérisation de ces contextes de changements sera basée notamment sur la conception de rythme et de fréquence de changements (Klaner et Raish, 2013). Toutefois, puisque nous ne détenions pas de statistiques officielles portant sur la quantité et la temporalité des changements, nous considérerons également la perception des individus des changements pour définir le niveau de saturation. Ces perceptions pourront entre autres mettre en lumière certains des effets néfastes attribuables à la saturation de changements.

En premier lieu, nous pouvons considérer le témoignage de l'Employée 4 qui nous indique son évaluation du rythme des changements notamment en mentionnant le dernier changement ayant eu lieu à son lieu de travail :

«Récemment, on a déménagé. Donc, ça, ç'a été un gros impact. Pour moi non, mais il y en a que oui à cause du transport. Pis il y en a beaucoup qui ont pensé que leurs tâches allaient changer, qu'ils allaient perdre leur job, t'sais y'a toujours des craintes là. Mais pour nous ça été correct, mais y'en a d'autres que...» (Employée 4)

L'on conçoit que cet extrait place le rythme des changements à un niveau relativement bas avec toutefois une réception variable, en terme d'intensité, d'un employé à l'autre. L'Employée 4, en se remémorant des événements quelques années plus tôt, réussit à illustrer la fréquence des changements dans son milieu de travail :

«...bien, c'est sûr que lorsqu'on a changé de département y'a 5 ans j'ai perdu des tâches, parce que des tâches que je faisais se regroupaient avec un autre département qui faisait sensiblement la même tâche, mais pas pareille. Faque, ils m'ont enlevé quelques tâches pour les envoyer ailleurs et faire la formation. Pis j'en ai eu d'autres, pis ç'a changé.» (Employée 4)

L'on peut observer ici que le fait que le dernier changement marquant pour l'employée ait eu lieu, «il y a quelques années», donne le ton à la faible fréquence des changements dans cette organisation. Autant au niveau du rythme que de la fréquence, l'Employé 3 semble faire face à une fréquence de changements contribuant à un niveau faible de saturation de changements :

«C'est toujours un peu la même chose. On tire des câbles, on les met sur des poulies, on monte une machine, on enroule les câbles, t'as des câbles

souterrains. Ça, ça pas été le changement, le changement qu'on a c'est qu'il faut écrire sur le cellulaire notre feuille de temps, mais c'est que ça finit pu.» (Employé 3)

Cet employé nous témoigne de la présence d'un changement sur son milieu de travail, mais également son impact relatif sur l'ensemble des tâches qu'il peut avoir à effectuer dans le cadre de ses fonctions et de ses routines de travail. L'Employé 3 soulève un autre élément ajouté dans son milieu de travail qui permet de cerner le rythme de changement, notamment en considérant la période d'adaptation de l'Employé 3 au dernier changement qu'il a vécu :

«Bien ça m'a pris un an et demi à comprendre l'ordinateur, parce que je faisais pas d'ordinateur. C'est là aussi qu'il y a un changement, t'sais. J'ai pas de cellulaire. Ils nous ont fourni un cellulaire, j'ai encore de la misère avec.» (Employé 3)

En portant attention aux difficultés de l'employé avec le dernier changement technologique qu'il a subi, il est possible de concevoir que le rythme de changements n'est pas trop élevé puisqu'il semble encore en période d'adaptation sur ce changement. Ainsi, il apparaît que bien que ces changements puissent causer certaines difficultés à ces employés, le rythme et la fréquence de ces changements soutiennent un contexte de saturation de changements faible.

Deux entrevues effectuées avec des délégués syndicaux ont également démontré les traits d'un contexte de saturation de changements plus faible. On retrouve tout d'abord les témoignages du Délégué 3 qui offrent une fenêtre intéressante sur le rythme des changements dans son organisation :

«Mais par rapport aux changements comme tels, les changements de [Entreprise 3] à part cette année, les changements comme tels y'en a pas tant que ça organisationnellement. Ils *essaient et errent*, ils changent des zones des niaiseries de même, mais c'est jamais rien de majeur, qui enfreindrait la convention collective comme telle.» (Délégué 3)

Le Délégué 3 souligne qu'il y aurait peu de changements d'importance, mais que certains d'entre eux ayant moins d'impact sur les employés ponctuent le rythme relativement peu élevé des changements dans son organisation. Sous un angle différent, le Délégué 3 vient aussi illustrer la faible fréquence de changements dans son organisation :

«...mais y'a comme à chaque année, y'a toujours une petite amélioration qui est amenée, par rapport au travail, mais c'est jamais en cours de saison, on essaye une chose en début de saison. Des fois, oups, on revient au vieux modèle en milieu de saison, mais c'est bien rare qu'il y a quelque chose qui débarque en juillet, août, c'est notre *peak* juillet et août.» (Délégué 3)

La fréquence de changements dans ce cas-ci peut non seulement être qualifiée de faible, mais elle semble se combiner à un rythme régulier de changements, ce qui peut contribuer à un niveau faible de saturation de changements. La situation du Délégué 5 se reflète aussi sur cette dynamique de changements rythmés par des cycles prévisibles, dans la logique des activités ou de l'environnement de l'organisation. L'on retrouve le Délégué 5 œuvrant dans une organisation municipale où le changement de mandat (élection) à la direction de la ville influence la fréquence de changements et détermine une période de temps donné :

«Et des changements d'organisations, de structures c'est monnaie courante. Moi, j'ai beaucoup de mes confrères qui ont beaucoup de misère avec ça, pourtant [...]. Il faut que tu sois relativement flexible, là-dessus, parce que juste au niveau des arrondissements, y'a des changements d'organisations et on fonctionne avec les saisons aussi.» (Délégué 5)

Dans ce type d'organisations, le politique vient donc organiser le cycle des changements à venir et semble également détenir une influence sur le contenu des changements qui auront cours. Il semble que le cycle des saisons vient également se superposer au premier cycle (politique), ayant ainsi le potentiel de déréguler les changements ou de contribuer à une fréquence trop soutenue. D'autant plus que cela doit être considéré avec les changements supplémentaires qui influencent à la fois le rythme et la fréquence de changements ayant lieu dans l'organisation :

«On attend de voir de semaine en semaine les changements qui sont faits. Et pis ça varie d'une semaine à l'autre, faqu'on n'est jamais garanti que comment ça fonctionne, cette semaine ça va être la même affaire la semaine prochaine.» (Délégué 5)

Avec un tableau tel que celui-ci, où deux cycles de changements se combinent, mais demeurent somme toute prévisibles pour les membres de l'organisation, l'on peut concevoir que le rythme et la fréquence de changements dans cette organisation mènent à un niveau de saturation de changements faible. Il faut toutefois noter la place des

changements spontanés qui peuvent s'ajouter et ainsi contribuer à une augmentation possible du niveau de saturation.

5.2.1 Les interventions qui élèvent et protègent des ressources psychologiques

Cette section démontrera quelles sont les interventions syndicales relevées dans des contextes de saturation de changements faible ayant un impact positif sur les ressources psychologiques des employés. On y remarquera notamment l'absence d'intervention syndicale auprès de la ressource d'énergie cognitive, tandis que l'ensemble des autres ressources semble représenter de façon sensiblement équivalente. Il sera également possible de reconnaître à travers les différents types d'interventions syndicales, lesquelles seront plus présentes auprès de certaines ressources.

5.2.1.1 Les interventions syndicales soutenant la ressource de connaissance

Une première intervention qui fut identifiée comme ayant un impact positif sur la gestion de la ressource de connaissance, représente à la fois une intervention à la portée du syndicat, mais également un élément propre au processus de mise en place de changements organisationnels (Rondeau, 1999), soit l'activité de formation. Dans cette logique, le Délégué 5 nous explique le rôle de son syndicat dans le volet d'attribution des formations dans son organisation :

«Il y a la création de nouvelles formations, parce qu'on participe aussi à tout ce qui est paritaire, patronal-syndical. Je te donne un exemple, l'association paritaire en santé au niveau municipal, eux, c'est un organisme qui est financé à moitié par la partie patronale, à moitié par la partie syndicale et son rôle 1^{er} c'est de créer des formations qui répondent aux besoins des municipalités.» (Délégué 5)

Cet extrait permet de réaliser que le syndicat participe à l'établissement de nouvelles formations avec l'employeur sur des comités prévus à cet effet et qu'ils ont, en ce sens, un droit de regard sur les contenus et choix de formations. De cette façon, il leur est possible d'intervenir au niveau de la participation à la décision des changements, sous le volet des formations qui y sont associées. Ils ont alors la capacité de contribuer à l'amélioration des

savoirs que détiennent leurs employés et les amener à investir dans la ressource de connaissance.

Une autre intervention syndicale permettant de soutenir la gestion de la ressource de connaissance se concentre aussi sur les activités de formation. Toutefois, dans ce cas-ci, il s'agit de la négociation d'une clause de convention collective permettant aux employés de comprendre comment fonctionne leur syndicat :

«Honnêtement, pas tant, mais chaque employé, selon la convention collective, a une formation qui s'appelle <Formation X>. Tous les nouveaux employés l'ont, selon la convention collective, sont payés deux à cinq heures par l'employeur pour avoir cette formation-là [...] pis une présentation de tous les comités possibles.» (Délégué 3)

En soulignant cette clause de convention collective, le Délégué 3 nous soumet une formation spécifiquement créée pour instruire les nouveaux employés sur leur syndicat et le contenu de leur convention collective. Cette mesure permet aux employés d'investir dans la ressource de connaissance en profitant de ces informations dans les meilleures conditions. Ils sont davantage équipés par la suite à naviguer dans l'organisation, à requérir l'aide de leur syndicat et comprendre les implications de changements qui seraient en cours dès leur arrivée.

La dernière intervention recensée pour soutenir la ressource de connaissance à un niveau faible de saturation se situe dans la catégorie des actions touchant le rôle du délégué. Sur ce point, le Délégué 5 relève l'importance pour lui-même et ses confrères (consœurs) de maintenir leur niveau de connaissances personnelles sur les questions de la santé et sécurité au travail, dans le but principal d'assurer l'état de la formation des employés ainsi que leur conscientisation sur ces enjeux. Il cible précisément la responsabilité des délégués syndicaux sur cette question :

«Nous, on doit se tenir à l'affut de ça, pour permettre à nos travailleurs existants d'être formés pour être le plus *up to date* possible et de faire en sorte que les nouveaux qui sont engagés soient bien conscients des nouvelles normes [de santé et sécurité].» (Délégué 5)

Cette prise en main du Délégué 5 sur ses propres savoirs et sur sa mise à jour des nouvelles règles en cours constitue le premier aspect liant cette intervention à l'investissement dans la ressource de connaissance. En effet, si le Délégué maintient un niveau de connaissances variées et actualisées, il permet aux employés de compter sur les informations qu'ils obtiendront. De plus, selon les propos du Délégué 5, la mise à jour des savoirs des délégués vise également à valider et faciliter la transmission de ces savoirs aux employés. Ainsi, les employés seront à même d'investir dans la ressource de connaissance face au soutien de leur délégué pour améliorer leurs savoirs en matière de santé et sécurité.

5.2.1.2 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'égalité sociale

La première intervention permettant de soutenir la ressource d'égalité sociale consiste en une mesure prévoyant la relocalisation d'employés dans l'entreprise lors de suppression de poste par exemple. L'Employée 4 nous indique comment cette clause de convention collective se déploie :

«Soit de nous dire, soit t'acceptes le package, soit t'acceptes pas le package et tu seras transféré ailleurs. Tu as tant de temps pour dire [ta réponse]: t'as un mois, même si tu acceptes l'autre job, tu as un mois pour revenir en arrière ...» (Employée 4)

Dans cet extrait, l'on peut saisir comment l'emploi d'un employé peut être préservé dans un contexte de réaménagement X de l'organisation. Bien que cette mesure ne s'applique pas exclusivement à des situations découlant de changements, elle s'inscrit néanmoins dans une logique de prévention à des situations de perte d'emplois qui pourraient être tributaires de changements organisationnels. Cette mesure supporte la ressource d'égalité sociale notamment en diminuant l'impact de la discrimination faite dans le choix des personnes perdant leur emploi. Que ce soit en fonction de la localisation du lieu de travail ou de l'ancienneté, l'impact de cette discrimination se voit atténuer par l'opportunité offerte à ceux désignés d'obtenir un autre poste dans l'organisation. Il est donc possible de saisir comment cette clause de convention collective permet aux employés de conserver leur ressource d'égalité sociale avec ce filet de sécurité derrière eux. La seconde intervention portant sur la ressource d'égalité sociale fait davantage figure de réaction à

un contexte de changements en ce sens que face à une situation d'apparente infraction à la convention collective, le syndicat a porté en arbitrage la création de nouveaux postes non syndiqués :

«... Quand ils ont ouvert la succursale, où est-ce que je travaille, c'est une succursale juste conseiller, pis ils ont ouvert des postes [qui devraient être syndiqués] qui ne sont pas dans la convention collective. Fac il y a un grief sur ces postes-là.» (Employée 4)

Ce type d'action vise entre autres, du point de vue de la ressource d'égalité sociale à s'assurer que les employés qui occuperont ces nouveaux postes puissent profiter des mêmes avantages offerts par le syndicat et soient régis par les mêmes règles que les clauses de la convention collective. Cette intervention syndicale permet donc de surveiller ou d'encadrer les actions de l'employeur en ce qui a trait par exemple à la création d'emplois non syndiqués, dont les conditions de travail pourraient être différentes des autres employés syndiqués comparables. Ce faisant, il serait possible à la fois pour ces nouveaux employés et pour les autres membres du syndicat d'investir dans la ressource d'égalité sociale face à ce type d'intervention préservant l'égalité sociale au niveau des conditions d'emplois.

5.2.1.3 Les interventions syndicales soutenant la ressource de réseau social

L'intervention qui suit est en mesure de soutenir l'investissement dans la ressource de réseau social notamment lorsque considérée dans une perspective de relation de travail. Le Délégué 3 nous explique à ce sujet que le maintien d'une ouverture avec l'employeur permet de faciliter les échanges communicatifs :

«Fac, y'a une certaine approche qui a lieu, mais parce que les relations sont plus cordiales, parce que si le chef de section voudrait plus rien savoir d'eux autres pis c'est toutes des mange marde, ben regarde, ça va être ma vision des choses, tant qu'à les voir, autant avoir une aussi bonne relation pour aller en douceur.» (Délégué 3)

Cette réalité illustre donc que pour le délégué, il est plus aisé d'obtenir de l'information et d'agir dans l'intérêt des employés lorsque les relations avec l'employeur ne sont pas

inutilement dégradées. La préservation de bonnes relations de travail par le délégué, dans un contexte qui y est propice, représente un élément clé dans la préservation de la ressource de réseau social. Pour l'employé, cela permet entre autres d'ouvrir son accès aux membres de la direction à l'appui et aux informations qu'ils pourraient fournir en fonction de relations de travail saines et ainsi leur permettre de conserver leur ressource de réseau social.

Un second type d'intervention syndicale qui vise à soutenir la ressource de réseau social prendra la forme, dans le cas rapporté par le Délégué 5, de la mise en place d'une structure de support au niveau de l'organisation syndicale, s'inscrivant dans la lignée du réseau syndical :

«Donc, nous la politique ici à l'interne, c'est de faire en sorte que notre délégué syndical, selon le niveau de représentations qu'il a à faire selon les départements, va avoir besoin de personnes en soutien, parce que ça peut être un jeune travailleur[...]Fac, moi, j'aide les gens qui sont en place sur les comités locaux pour leur amener de l'information, leur donner de l'information et de la formation pis de leur donner un coup de main,»
(Délégué 5)

L'étendue du soutien disponible est possible notamment en raison de la mise à la disposition des ressources du syndicat pour les offrir à leurs délégués. Ainsi, les délégués peuvent compter sur le support d'autres officiers syndicaux, améliorant ainsi leur efficacité dans leurs tâches et les rendant plus disponibles pour les employés. Ce faisant, autant les employés que les délégués sont à même d'investir leur ressource dans le réseau social, considérant que le syndicat s'assure de pouvoir offrir un soutien et un encadrement à ses délégués, dans l'intérêt de ses membres.

5.2.1.4 Les interventions syndicales soutenant la ressource de pouvoir social

Une première intervention syndicale à s'être démarquée dans l'investissement de la ressource de pouvoir social porterait sur la communication et plus précisément le règlement de conflits avec l'employeur. Le Délégué 3 soulève le point que lorsque qu'ils

sont face à une situation problématique, ils ont intérêt et essaient de régler les conflits à l'amiable, sans utiliser les recours institutionnels:

«Donc, on a intérêt à en parler en comité de relation de travail pour essayer de régler le problème, puis si ça se règle pas, bien on dépose le grief»
(Délégué 3)

Cette méthode de règlement de problèmes soulève entre autres les inconvénients liés aux délais du recours à la procédure d'arbitrage de griefs. En période de changements, le problème en cause bénéficierait davantage d'un règlement rapproché du changement plutôt qu'une résolution a posteriori, où le sens et les impacts du conflit pourraient être plus diffus que suite aux dits événements. Ainsi, ce type d'intervention axée sur la communication directe et le règlement de problèmes avec la direction peut permettre aux employés d'investir leur ressource dans le pouvoir social, en ce sens qu'en agissant de la sorte, les délégués favorisent leur apport à la résolution de conflits liés aux changements et peuvent offrir des solutions plus rapidement. Une autre intervention syndicale portant sur les communications, cette fois-ci orientées vers le délégué et ses membres, détient le potentiel d'amener les employés à investir leur ressource vis-à-vis du pouvoir social. Le Délégué 3 nous explique comment il intègre les employés qu'il représente dans certaines de ces activités, de collecte d'informations pour des enquêtes de griefs :

«C'est sûr que ça arrive : on a une enquête à monter, donc j'approche les gens un peu plus direct : regarde, garde un œil là-dessus, y'a du travail/quart à fond et il coupe du monde, garde un œil là-dessus', ça, c'est plus proactif de dire je va approcher le monde.» (Délégué 3)

Cette méthode peut amener l'employé à investir dans la ressource de pouvoir social puisqu'il contribue à son expansion en participant à une action qui repose sur la force de ce pouvoir social. De plus, en contribuant de cette façon aux démarches d'enquête du délégué, il serait possible d'accélérer le règlement d'une situation conflictuelle qui découlerait d'un changement et éviter même que cette situation problématique se termine en arbitrage.

5.2.1.5 Les interventions syndicales soutenant la ressource de santé

Une première intervention soutenant la ressource de santé représente la place donnée par le syndicat à la santé et sécurité au travail dans ses tractations avec l'employeur. Le Délégué 5 soutient entre autres qu'une distanciation est faite au niveau des revendications et des communications avec l'employeur dans le but de maintenir une certaine indépendance de fonctionnement aux questions touchant la santé et sécurité au travail :

«C'est pour ça que plus les relations de travail deviennent difficiles, plus la santé et sécurité devient un outil de relation de travail. Nous autres, on tente le plus possible de séparer pour que ça va bien, la santé et sécurité va bien.» (Délégué 5)

Cette logique de décision de la part du syndicat permettrait donc d'assurer le roulement ou les règlements des enjeux touchant la santé et sécurité nonobstant l'état des relations de travail. De cette façon, s'il avait à toucher à la gestion de la santé et sécurité, les changements pourraient être traités malgré des relations de travail plus difficiles, qui pourraient même s'être dégradées à cause de ces changements. Ceci permet donc aux employés d'investir leur ressource dans la santé, sachant qu'un contexte de travail sécuritaire et sain est maintenu pour assurer sa préservation.

Une intervention syndicale s'inscrivant dans la logique d'action du réseau syndical s'est démarquée dans son soutien de la ressource de santé. Il s'agit d'une mesure disponible pour les employés via le syndicat qui les prend en charge et qui les aide dans les démarches nécessaires en cas d'accident de travail. Le Délégué 3 mentionne cette intervention et comment elle lie le syndicat et ses membres en pareilles circonstances :

«Si une personne est accidentée, on a le programme des accidents au travail, ça on le réfère, quand ils ont des besoins de santé ils sont pris en charge par ce comité-là.» (Délégué 3)

L'on peut concevoir que la mise en place et le maintien d'un tel programme permettent d'enrichir la force du réseau syndical notamment en contribuant à l'efficacité et à la pertinence des services offerts aux employés. De plus, cette mesure en particulier a le potentiel de soutenir la ressource de santé des employés en leur garantissant que s'ils

étaient victimes d'un accident de travail, ils pourraient compter sur ce programme syndical pour les aider dans leurs déboires. Cette mesure ne s'inscrit pas dans une logique de changement précise, mais elle permettrait certainement de servir la gestion de ressources d'un employé dans un accident de travail qui serait associé à un contexte de changements. Une autre forme d'interventions syndicales s'inscrivant dans la logique du réseau syndical s'est démarquée dans son soutien de la ressource de santé. Il est possible d'observer la présence de programme d'aide aux employés offert par le syndicat tel que le mentionnent les Délégués 3 et 5 :

«C'est d'ailleurs pour ça qu'ici on a un programme, le PAE, programme d'aide aux employés, pour offrir des ressources à nos membres.» (Délégué 5)

et

«Par contre les délégués, surtout le PAE [programme d'aide aux employés], quand y'a un employé qui a des difficultés autant mentales que des problèmes de vie personnelle, euh les délégués on recommande de diriger ces gens-là vers les programmes de PAE...» (Délégué 3)

Ces deux délégués soulèvent la pertinence de la disponibilité de ces programmes et l'aide qu'ils peuvent offrir aux employés en difficulté. Ces programmes font partie des ressources syndicales et font, en ce sens, partie intégrante du réseau syndical comme tel. Il met à la disposition des employés des professionnels pour les aider et mobilise également le réseau de délégués pour permettre à l'employé de se rendre aux programmes. Du point de vue de la ressource de santé, c'est davantage la santé mentale des employés qui est considérée par ces programmes de soutien. En ce sens, cette intervention syndicale amène les employés à investir dans la ressource de santé, sachant qu'une variété de personnes dans leur environnement de travail peuvent leur venir en aide.

5.2.1.6 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'aide de personne significative

Deux interventions syndicales supportant la ressource d'aide de personne significative se sont démarquées et toutes appartiennent aux actions se référant au rôle du

délégué. La première fait un rappel aux devoirs d'amélioration de connaissances et de mise à jour du délégué, tel que souligné par le Délégué 5 :

«T'sais quand que la CNESST décide que le travail en hauteur devient une priorité, donc moi, tous mes bleus qui travaillent en hauteur, que ça soit l'éclairage de rue, que ça soit la signalisation, je veux dire eux, ils vont être face à des nouvelles règles, face à une nouvelle réglementation pis des fois même à des nouvelles lois, bien moi mon rôle c'est de me les approprier pour savoir ce qui doit être fait et comment ça doit être fait.» (Délégué 5)

Cette initiative de s'assurer de connaître l'ensemble des règles entourant le travail des employés permet au délégué de devenir une référence. Ce faisant, il devient une ressource fiable, capable de répondre à un large éventail de questions et capable d'offrir des solutions aux problèmes soumis par les employés. Ces derniers sont alors à même d'investir dans la ressource d'aide de personne significative sachant qu'ils peuvent se fier à leur délégué en tant que référence informationnelle au travail. La seconde intervention portant sur le rôle du délégué fait la transition avec le rôle de référence précédemment identifié en ce sens qu'elle porte sur la disponibilité du délégué auprès de ses membres. Le Délégué 3 indique qu'il est à la disposition de ses membres pour répondre à des questions sur différentes plateformes de communication, mais aussi à des heures ouvertes :

«Pis veut veut pas, je réponds à la base au membre donc toute question au travail ou en dehors du travail, sur Facebook, par message texte, par téléphone sur Facebook, peu importe. » (Délégué 3)

et

«Y'a toujours des questions, donc c'est accru ils viennent te voir parce que personne a de ressources, ils ont confiance en toi, ils veulent juste se rassurer dans les changements, fac ils viennent te voir plus souvent.» (Délégué 3)

Bien que des conséquences d'une disponibilité ouverte, telle que celle décrite ici, puissent potentiellement se faire sentir pour le délégué, il est certain que cela offre aux employés un accès facile à leur délégué. En ces circonstances, ils peuvent obtenir rapidement des réponses à leurs questionnements ou problèmes. Ils seraient en mesure d'investir leur ressource au niveau de l'aide de personne significative en prenant compte de la disponibilité d'aide que peut représenter leur délégué.

Ainsi, certaines tendances sont apparues dans l'exploration des interventions syndicales en fonction des ressources psychologiques qu'elles affectent. Bien qu'en terme de statistiques, les interventions retenues ne sont pas significatives, leur valeur réside davantage dans leur interaction avec les ressources. Nous avons pu en ce sens observer que certains types d'interventions se sont concentrés sur des ressources spécifiques. L'observation de ces rapprochements entre ressource et interventions peut nous indiquer une interaction particulière entre une ressource et un type d'intervention. On retient sur cette question la prépondérance des interventions liées aux conventions collectives avec la ressource d'égalité sociale. Il est possible que cette ressource soit plus près de ces interventions considérant la nature même d'une convention collective. Dans un registre similaire, la ressource de pouvoir social fut exclusivement représentée par des interventions portant sur les canaux et contenus de communications au même titre que la ressource d'aide de personne significative rencontra uniquement des interventions portant sur le rôle du délégué. Ces tendances peuvent aiguiller la portée plus précise de certains types d'interventions sur une ressource ciblée, mais elles ne remettent pas en jeu la valeur ou l'efficacité possible des autres liaisons moins unilatérale entre ressources et interventions.

Tableau III : Les interventions positives sur la gestion des ressources en contexte de faible saturation de changements

Ressources	Catégories d'intervention				
	La participation à la prise de décision	Les clauses de convention collective	Les canaux et contenus de communication	Le réseau syndical	Le rôle du délégué
Connaissance	1	1	0	0	1
Santé	0	0	1	2	0
Énergie cognitive	0	0	0	0	0
Égalité sociale	0	2	0	0	0
Pouvoir social	0	0	2	0	0
Réseau social	0	0	1	1	0
Aide de personne significative	0	0	0	0	2

5.2.2 Les interventions qui nuisent à la conservation de ressources psychologiques

Cette section démontrera quelles sont les interventions syndicales présentes dans des contextes de saturation de changements faible présentant une anticipation de perte ou une simple perte des ressources psychologiques des employés. Nous pouvons souligner l'absence d'intervention syndicale œuvrant auprès des ressources d'énergie cognitive, de santé et de connaissance. Par rapport aux ressources présentes, il est notable que celle qui est la plus soulignée avec des interventions liées à la perte de ressource soit celle du pouvoir social. Il sera également possible de reconnaître à travers les différents types d'interventions syndicales, lesquelles seront plus présentes auprès de certaines ressources.

5.2.2.1 Les interventions syndicales menaçant la ressource d'égalité sociale

Pour entreprendre la revue des interventions syndicales qui détiennent le potentiel de nuire à la gestion des ressources psychologiques des employés, nous pouvons porter notre attention sur une intervention qui agit dans le cadre des communications syndicales et qui influe sur la ressource d'égalité sociale. L'Employée 4 nous décrit comment elle perçoit la transmission d'informations provenant de la direction via son syndicat :

«Oui, parce qu'on reçoit les dates lesquelles ils sont sensés négocier, parce que bien souvent ils nous font pas de retour, pas tout le temps. J'imagine qu'on va avoir une assemblée à un moment donné pis ils vont nous informer des points pis si on va voter ou pas contre ça. » (Employée 4)

Dans cet extrait, l'on peut concevoir que les informations qui sont transmises aux employés peuvent sembler incomplètes ou à tout de moins inconstantes dans leur transmission. Ce faisant, l'employée pourrait se sentir lésée vis-à-vis de son syndicat en tenant pour acquis qu'elle ne reçoit pas toutes les informations auxquelles elle aurait droit et qu'elle pourrait ne pas pouvoir voter sur l'ensemble des questions à traiter en assemblée. Cette apparence de filtration d'informations peut mettre l'employée dans une situation où elle anticiperait la perte de ressource d'égalité sociale face à une apparence d'injustice.

Sur une question différente, l'Employé 3 réussit lui aussi à soulever une question relevant d'un doute à l'égard des actions du syndicat. L'intervention syndicale dont il est question s'inscrit dans la logique du réseau syndical, entre autres pour le support et

l'encadrement attendu d'un tel réseau par l'employé. Dans le cas présent, il s'agit de la perception de l'Employé 3 des limites d'intervention que s'impose le syndicat en matière de défense des employés :

«Oui, c'est toujours utile, mais jusqu'où ils peuvent aller ? Je pense qu'ils ont plus cette..., je ne pense pas que les syndicats iraient jusqu'au bout pour un employé [...] Si tu veux défendre tes valeurs humaines, tu prends un avocat dans le privé pour quelqu'un, qui le mérite.» (Employé 3)

Dans cet extrait, l'on peut saisir comment pour cet interviewé le syndicat limite son champ d'action dans des cas de défense spécifique de dossiers. Il est difficile de saisir la portée des «valeurs humaines» qui sont soutenues ici. Cela dit, la simple perception du risque qu'un syndicat ne défende pas ses employés dans certaines occasions peut créer une anticipation de perte de ressource d'égalité sociale chez l'employé, que ce soit en raison de la différenciation de traitement ou d'un sentiment d'injustice.

5.2.2.2 Les interventions syndicales menaçant la ressource de réseau social

La ressource de réseau social se retrouve ciblée par des interventions syndicales qui portent essentiellement sur le contenu et les canaux de communications utilisés par le syndicat pour rejoindre ses membres. Tout d'abord, l'Employée 4 nous fait part du peu de dispositions prises par son syndicat pour lui communiquer des informations spécifiques aux changements :

«Bien on en reçoit plus en ce moment, pas en changement non. Bien comme je te dis, s'il y a des changements ils nous font part de nos droits, ils nous envoient un courriel d'information, mais c'est tout.» (Employée 4)

L'apparent manque de communication, que ce soit en moyens, en quantité ou en contenu, portant sur les changements peut créer une anticipation de perte de ressource pour les employés, spécifiquement lorsqu'ils vivent des changements organisationnels. Le manque d'intérêt ou de suivi par le syndicat vient jouer sur la ressource de réseau social, en considérant que l'employé peut moins compter sur cet entourage au travail. La seconde intervention influençant la ressource de réseau social peut aussi être observée sous l'angle de la communication, mais elle concerne plus spécifiquement le rôle des délégués dans ces

communications. En effet, l'Employée 4 dénote la présence limitée de sa déléguée, notamment via le fait qu'elle n'organise jamais de réunion ou de rencontre pour échanger avec un nombre plus réduit d'employés qu'en assemblée générale par exemple :

«Bien elle [le] fait pas. Quand on a une question, on peut aller lui parler, mais elle viendra pas nous parler pour nous dire des choses. Parce que je sais pas à quel point elle est déléguée, pis c'est ça. Elle fait pas de réunion parce que les réunions c'est avec toute la bande, pis ils font ça dans une grande salle au palais des congrès. On a jamais de petite réunion de département. En tout cas, pas à ma connaissance.» (Employée 4)

Au-delà de l'élément précis des rencontres plus personnalisées, l'Employée 4 s'exprime également à l'endroit des méthodes de communication de sa déléguée qui semblent passives et peu engageantes pour les employés qu'elle représente. Ce faisant, que ce soit par le manque de présence ou de communications engagées auprès des employés, le style de communication qu'offre cette déléguée peut initier une perte de ressource de réseau social. En ce sens que les employés se voient offrir peu d'occasions d'échanger entre eux, avec leur déléguée présente et qu'elle-même semble s'impliquer peu dans sa relation avec les employés.

5.2.2.3 Les interventions syndicales menaçant la ressource de pouvoir social

Plusieurs interventions de différentes catégories ont apparu interférer avec la ressource de pouvoir social à un niveau faible de saturation de changements. La première d'entre elles touche la participation à la décision du syndicat dans les changements. L'Employée 4 témoigne d'un événement spécifique mettant en scène le type de réponses que son syndicat offre selon elle à des contextes de changements amenés par l'employeur :

«Je pense que ça va pas bien, parce que notre président de syndicat aime pas bien bien notre président de la banque à cause qu'il voulait faire ses changements pis toutes ces postes qui ne sont pas dans la convention. Sauf que, quand il a commencé son projet il y a trois ans, il voulait rencontrer le syndicat justement pour probablement faire des amendements aux conventions collectives. Là, elle a dit «Bien non, c'est la direction qui a pas voulu». Fac, c'est se lancer la balle. On a eu une réunion à un moment donné, une assemblée pour parler de ça, pis c'est ça, j'ai trouvé qu'elle était

trop paresseuse pour aller rouvrir la convention collective, c'est ce que j'avais comme impression.» (Employée 4)

Dans la description de cet événement, l'Employée 4 perçoit que son syndicat semble avoir raté sciemment une occasion de travailler avec l'employeur sur le règlement d'une question entourant un changement. Bien que l'Employée 4 ne soit pas au cœur des discussions ayant eu lieu, sa perception du déroulement des événements et les résultats qui en ont découlé seront ultimement les extraits de cette intervention syndicale. Ainsi, une perte de ressource au niveau du pouvoir social est envisageable en fonction de l'apparente non-collaboration de son syndicat sur ce changement.

La seconde intervention syndicale fait appel à la convention collective, notamment pour illustrer certaines limites institutionnelles qui encadrent les réponses d'opposition du syndicat à des changements organisationnels. La nature de cette intervention illustre bien pourquoi la ressource de pouvoir social peut être influencée par cette réalité. L'Employée 4 nous explique comment son syndicat agit et peut réagir lorsqu'il se positionne contre des changements organisationnels :

«Bien oui on en discute, mais on se dit, le syndicat peut pas faire grand-chose là. À moins que ça soit, que ça brise une clause de la convention collective sinon ils peuvent pas faire grand-chose.» (Employée 4)

et

«S'il ne respecte pas les clauses, c'est sûr que le syndicat va, il va faire son changement, mais le syndicat va faire des griefs.» (Employée 4)

Dans ces extraits, il est possible de cerner quelques éléments d'importance permettant d'illustrer ces limites aux cadres de réponses syndicales. Tout d'abord, si un changement venait à déplaire aux syndicats et aux employés pour des raisons ne trouvant pas d'ancrage dans la convention collective, il n'y aurait pas de recours légal possible à faire. Malgré tout, si un changement venait à contrevenir à la convention collective, celui-ci serait maintenu jusqu'à ce qu'une décision de cour de justice le suspende, si jamais le syndicat portait la problématique à ces instances légales. Ainsi, ce que l'Employée 4 nous exprime, c'est notamment sa réalisation que le syndicat a peu de marge de manœuvre dans son opposition pure et simple à un projet de changement qui respecterait la convention collective, mais

aussi que son seul recours apparent à un changement contrevenant serait de faire un grief. Ainsi, c'est la limite du cadre d'action institutionnelle (les griefs) et le manque d'autres options démontrées par son syndicat qui pourraient amener à une anticipation de perte de ressource de pouvoir social pour les employés de cette organisation.

La troisième intervention syndicale porte quant à elle sur la notion du rôle du délégué dans les changements, entre autres sous le regard de l'engagement personnel. En effet, le Délégué 3 exprime les limites de son engagement syndical dans ses fonctions de délégué face à une problématique d'envergure hypothétique :

«[...] parce que nous autres, on est des, comment dirais-je, des fonctionnaires syndicaux, en disant : je réponds aux questions ou *whatever*, mais je vas pas faire la grande bataille du siècle bien souvent. [...] moi, ça me dérange pas de représenter les membres encore, mais je vais pas faire de grandes campagnes syndicales.» (Délégué 3)

Ce délégué apparaît comme ayant atteint une forme de plateau dans son implication syndicale et ne désirait pas aller de l'avant pour résoudre des conflits potentiels d'envergure, qui pourraient fort bien concerner des changements organisationnels. Le fait que le délégué limite son champ d'action peut avoir un impact négatif sur la ressource de pouvoir social des employés en provoquant une anticipation de perte, surtout dans le cas où les employés observent ses limites et en prennent conscience.

5.2.2.4 Les interventions syndicales menaçant la ressource d'aide de personne significative

Une seule intervention s'est révélée avoir un potentiel d'impact négatif sur la ressource d'aide de personne significative et elle s'inscrit sous la notion de la définition du rôle du délégué. Le Délégué 3 explique que lorsqu'un changement survient par exemple, il n'est pas nécessairement en possession de toutes les informations sur ledit changement. Ce faisant, il recommande les employés aux représentants de la direction lorsque ceux-ci veulent obtenir des réponses à leurs questions :

«[...]parce que c'est sûr qu'en tant que délégué, je reçois un paquet de questions là-dessus: ça va fonctionner comment, bla-bla-bla, moi je suis pas

plus au courant de comment ça va fonctionner [...] je les réfère à l'employeur, regarde c'est eux autres qui connaissent le mieux le système, c'est eux autres qui peuvent répondre à tes questions.» (Délégué 3)

Ce qui explore le rôle du délégué dans ce genre de situations se situe dans sa responsabilité de répondre ou non aux questions des employés. Il est probable que lorsqu'un employé vient chercher conseil, il suppose que le délégué peut agir comme une ressource sur ces questionnements concernant le travail. Ce faisant, en n'étant pas apte à répondre à cette attente et en recommandant les employés à la direction pour leurs interrogations, il est possible que ces derniers subissent une perte de ressource par rapport à l'aide de personne significative qu'il aurait souhaité recevoir de leur délégué.

En portant un regard complet sur cette section, nous pouvons observer que la ressource de réseau social se trouve être exclusivement atteinte par des interventions portant sur les canaux et contenus de communication. Il est également possible de remarquer que la ressource d'aide de personne significative, touchée uniquement par une intervention, est encore une fois impliquée avec un seul type d'intervention, soit celui lié au rôle du délégué. Bien que dans la conception de cette ressource, il puisse paraître implicite que le délégué syndical serait au cœur d'interventions touchant l'aide de personne significative, il demeure pertinent de souligner la constance de cette tendance à un niveau faible de saturation de changements. Il serait aussi juste de remarquer qu'il y a moins d'interventions syndicales en cause dans la perte de ressources, que dans celles impliquées dans la protection ou l'investissement de ressources, dans des contextes de saturation de changements plus faible.

Tableau IV : Les interventions négatives sur la gestion des ressources en contexte de faible saturation de changements

Ressources	Catégories d'interventions				
	La participation à la prise de décision	Les clauses de convention collective	Les canaux et contenus de communication	Le réseau syndical	Le rôle du délégué
Connaissance	0	0	0	0	0
Santé	0	0	0	0	0
Énergie cognitive	0	0	0	0	0
Égalité sociale	0	0	1	1	0
Pouvoir social	1	1	0	0	1
Réseau social	0	0	2	0	0
Aide de personne significative	0	0	0	0	1

5.3 Les interventions syndicales en contexte de saturation élevée

Les mêmes éléments caractérisant la saturation de changements présentés dans le *Chapitre II : Revue de littérature* et utilisés dans la contextualisation d'une saturation de changements faible pourront être mobilisés pour replacer les entrevues dans un contexte de niveau de saturation plus élevé. Parmi les dix entrevues effectuées, les entrevues des Délégué(e)s 1,2 et 4 ainsi que celles des Employé(e)s 1, 2 et 5 ont apparu correspondre à un contexte de saturation élevé. Il est possible de cerner les entrevues se situant à un niveau élevé de saturation de changements, notamment en considérant la différence d'intensité dans la perception du rythme et de la fréquence des changements par les employés et délégués.

Si l'on débute en portant notre attention sur les entrevues des Délégués rencontrés, nous pouvons constater cette différence d'intensité à travers les propos de la Déléguée 1, rapportant le minutage de leur tâche et leur augmentation en fin de compte :

«Bien eux autres c'est qu'ils veulent qu'on en fasse plus pour le même rythme de temps. Tout est minuté t'sais, donner un bain ça devrait pas durer... un bain au lit ça devrait pas durer plus que 11 minutes, mais essaye de laver partout toi de quelqu'un qui faut que tu tournes, qui bouge pas par lui-même, souvent qui est crispé...» (Déléguée 1)

et

«Faque ça alourdit l'organisation du travail, parce que si on est 8 à donner des douches, bien on peut pas toutes les donner en même temps, c'est pas un *carwash* faque que...[...] Bien c'est sûr qu'on fait pas de miracle. Là avec les 2^{es} bains qu'ils viennent de nous rentrer dans la gorge aussi.» (Déléguée 1)

Ce type de changement, et même de paradigme dans la conception des tâches, vient jouer sur le rythme des changements en ce qu'il modifie les routines de travail et amène la possibilité de rajouter ou modifier des tâches à celles-ci. De plus, l'ajout récent d'une nouvelle composante à leur tâche régulière met l'accent sur un rythme de changement élevé. On peut voir dans ce second extrait que les coupures financières entraînent une augmentation de la fréquence des changements illustrée par l'addition de nouvelles tâches autrefois occupées par des services externes :

«Pis aujourd'hui, moi ça fait 20 ans que je fais ça, pis c'est 4 fois ou 5 fois plus lourd qu'il y a 20 ans. Pis c'est pas juste les résidents, c'est qu'asteure on fait même du petit entretien ménager. Il faut faire le lavage des résidents, de leurs vêtements, ce qu'on ne faisait pas avant. C'était tout fait par les buanderies externes ou internes. Ils ont tout coupé ça, faque, c'est d'autres tâches qui s'alourdissent.» (Déléguée 1)

et

«Ils nous imposent des choses, t'sais les activités, ils veulent qu'on fasse des activités, mais y'a rien d'adapté pour la sorte de clientèle qu'on a. Là, c'est rendu qu'on fait même de l'animation; c'est parce que j'en ai pas de temps pour l'animation.» (Déléguée 1)

Cette fréquence plus élevée se perçoit aussi dans la réorganisation du travail et les ajustements nécessaires laissés à régler aux employés. La Déléguée 1 retrace l'ensemble des nouvelles tâches qui se sont accumulées dans les années et en souligne également une nouvelle récemment implantée. Ainsi, l'augmentation de la fréquence des changements associée aux coupures et la responsabilité laissée aux employés de réorganiser leur routine de travail semblent contribuer à un contexte de saturation de changements élevé.

Pour ce qui est de l'organisation où travaille le Délégué 2, il semble exister certains cycles de changements qui sont anticipés, mais également des changements plus spontanés

qui viennent s'ajouter aux changements attendus. Le Délégué 2 décrit en ce sens un contexte qui suggère un rythme agencé sur l'année scolaire, mais aussi ponctué de changements rapides :

«Habituellement, dans les commissions scolaires, ces changements-là sont réalisés dans des délais très courts. Et à chaque année, par contre, on a des changements auxquels on s'attend. Quand on parle d'affectation ou de réaffectation, ça fait partie du lot annuel chez les professionnels...»
(Délégué 2)

Les courts délais évoqués peuvent amener la fréquence de changements à devenir rapidement plus élevée dans un rythme qui, à première vue, serait régulier d'année en année. Toutefois, dans ce second extrait, le Délégué 2, tout en rappelant le rythme régulier de changements «annuels», soulève le point que d'autres types de changements peuvent survenir de façon ponctuelle :

«C'est sûr que ça amène un certain cycle de changements à chaque année ou à chaque deux ou trois ans. Mais il y a des changements aussi qui sont d'ordre de la gestion ou des modes de gestion.» (Délégué 2)

Ceci contribue donc à positionner ce milieu de travail dans un niveau de saturation élevé en raison du rythme de changements rapporté comme régulier, mais augmentant selon les changements ponctuels qui sont propices à être mis en place et en fonction de la fréquence de changements qui elle aussi peut être sujette à une augmentation rapide.

En ce qui concerne la troisième entrevue, l'on peut observer dans cet extrait du Délégué 4 qu'il est possible de cerner que le rythme des changements peut être élevé par moment et qu'il pourrait avoir ainsi un impact sur la réception des changements par les employés :

«Pis c'est ce qui arrive en ce moment, avec l'arrivée du [X], [Y], le [Z] qui va super bien, le [W] aussi je veux, c'est 4 appareils qui se vendent, pis ça va bien. Ce changement-là a été bien accueilli pis on a eu un autre changement : on a développé la fabrication du [X] au centre d'excellence. Fac là, on est au [Adresse 1], ça fait des années qu'on est là, ça va bien, ça va bien. Fac, ils partent une autre usine sur [Adresse 2] pour faire la fabrication du [X]. Ç'a été un énorme changement pour les gens du plancher, ils ont stressé énormément...» (Délégué 4)

La teneur de la réception entre le premier changement rapporté et le deuxième permet bien de reconnaître que le rythme peut être élevé pour ces changements imposants. Dans le même ordre d'idées, ces accélérations de rythme peuvent avoir un effet sur la perception qu'ont les employés du déroulement et de l'avènement des changements. En ce qui a trait à la fréquence, il apparaît que celle-ci peut aussi être influencée par d'autres types de changements :

«Bon, ils font une lettre d'entente pour ça, d'autres changements, mais moins grand ... des changements de procédures, ça stresse les gens aussi [...]. Ils font tous ces tests-là, pis là ils développent un document qui s'appelle les MTI, c'est un document qui va changer la façon que je vas coller [...] t'sais, c'est technique un peu ce que je te compte, mais ça change la vie des gens.» (Délégué 4)

Bien que ces changements soient encadrés par la convention collective, il semble que ces derniers puissent tout de même contribuer à augmenter la fréquence des changements perçus par les employés. Ce sont donc ces perturbations du rythme et de la fréquence de changements qui contribuent à placer ce milieu de travail à un niveau de saturation élevé.

Il demeure les entrevues des Employés 1, 2 et 5 à couvrir dans l'objectif de bien circonscrire le contexte de saturation de changements qu'ils expérimentent. Dans les extraits suivants, l'Employée 1 nous exprime à la fois sa réception négative aux changements et elle illustre le rythme élevé de changements plus importants, ponctué de changements plus petits, mais continuels :

«Les changements, bien souvent c'est plus une surcharge de travail, les changements c'est pas tant pour nous faciliter, la tâche, pour nous aider. On dirait que c'est tout le temps pour nous en rajouter un petit peu plus sur les épaules, faque au quotidien je trouve que c'est de plus en plus lourd et difficile d'effectuer le travail.» (Employée 1)

et

«À toutes les semaines, on a peut-être un dix points par email pis là faut qu'on se rappelle de tous ces points-là, mais des gros changements de restructuration pis d'organisation de milieu de vie on va dire, ça arrive pas tant souvent peut-être deux, trois fois par année.» (Employée 1)

Il est possible de cerner dans ces extraits de quelle manière le rythme élevé des changements prélève sa dîme sur les employés, mais aussi comment l'ensemble de ces changements en eux-mêmes sont perçus comme étant trop nombreux et contre les intérêts des employés. L'Employée 1 exemplifie aussi l'idée qu'elle serait à même de continuer avec les changements plus imposants qu'elle mentionne, mais que la superposition de changements plus petits, mais plus nombreux vient alourdir et perturber le rythme des changements. Cette réalité vient confirmer le niveau de saturation élevé vécu au sein de son organisation.

Lorsque l'on considère ce que l'Employé 2 rapporte en terme de changements sur son lieu de travail, il est possible d'identifier un rythme de changements élevé et subit:

«Ça c'est fait assez vite je dirais. Ça a pris pas plus que 2 ans. Peut-être qu'au niveau de la gestion, de l'entreprise, ça a pris beaucoup plus. Mais maintenant sont en train de tout changer. Il y a des bureaux que c'est encore comme la nouvelle poste ou l'ancienne poste, pis il y a des bureaux hybrides.» (Employé 2)

Cet extrait met en cause notamment le fait de démarrer des changements substantiels, mais sans les mener au bout, pouvant ainsi créer de la confusion quant aux méthodes de travail ou aux changements eux-mêmes. De plus, le démarrage de nouveaux changements venant bousculer les précédents vient confirmer le niveau élevé du rythme des changements. L'extrait qui suit vient quant à lui souligner les impacts des changements sur le travail :

«La chose dans la nouvelle [Organisation 2] c'est très stressant parce que maintenant [L'employé] on doit vider les [Dépôts]. On doit les cueillir et les vider. Pis ça on doit le faire avant de terminer. Pis ça veut dire qu'on doit rentrer au bureau avant l'heure de terminer.» (Employé 2)

et

«Maintenant le taux d'abandon de [Organisation], c'est 90%. Ça veut dire que sur 10 [employés], il y en a 9 qui lâchent avant 3 mois. Les routes sont hyper boostées, parce que sinon on y arrive pas.» (Employé 2)

Ces extraits permettent également de réaliser comment la nature des changements mis en place put largement modifier les routines de travail des employés et contribuer à un rythme de changements très condensé. Un dernier extrait de l'entrevue de l'Employé 2 relève les

épuisements professionnels dans l'organisation et de récents changements qui s'accumulent :

«Mais je crois que jamais il n'y a eu aussi de *Burnout* au niveau des employés. Maintenant en plus, ils sont en train de tout restructurer, ils sont en train de fusionner des petits bureaux en un super bureau, qui s'appelle [Super bureau].» (Employé 2)

Dans cet extrait, on peut saisir la récence des changements majeurs dans cette organisation et leurs impacts sur les employés. L'épuisement professionnel qui s'inscrit dans les impacts associés à la saturation de changements peut être mis en cause dans la fréquence et ultimement dans le contexte de changements de cette organisation. Ainsi, les conséquences et la perception négative des employés de ces changements peuvent aussi servir à illustrer une saturation de changements élevée.

La dernière entrevue à relever pour ce niveau de saturation de changements révèle un rythme et une fréquence élevée de changements. L'Employée 5 nous fournit des extraits évoquant des éléments précis pour illustrer le niveau de saturation élevé dans son organisation :

«C'est des changements organisationnels complets, des changements de direction, des changements, même physiques, on change des tables, on change de partout, euh ils changent des lois, ils changent des politiques, sont en gros gros changements, donc la vitesse, des fois ça va vite parce qu'il nous arrive que c'est pas complété, mais des fois c'est long parce que présentement y'a des retards.» (Employée 5)

Cette citation met en scène non seulement les différents types de changements mis en branle simultanément, mais également le rythme irrégulier selon lequel ces changements sont mis en place. Sur cette note, il est également possible de reconnaître que la fréquence des changements est influencée par cette tendance et que cela a un impact net sur la perception des employés de ces changements :

«Ça ne marche pas pour tout le monde, c'est pour ça entre autres qu'il y a beaucoup de départs. Je pense qu'il y en a beaucoup que l'adaptation c'est pas une chose, pis y'en a beaucoup aussi qui arrive pis on est en changement donc ils comprennent pas c'est quoi ça, c'est tout croche tout partout, pis c'est un chantier, c'est vraiment un chantier.» (Employée 5)

Dans cet extrait, l'on conçoit la difficulté à la fois pour les nouveaux employés que pour ceux qui ne sont pas capables de suivre les changements mis en place. Cela se traduit ultimement par des conséquences concrètes pour ces deux groupes. La fréquence de changements anormalement élevée semble être partiellement en cause dans cette difficulté d'adaptation.

Ainsi, il apparaît que ces six entrevues correspondent aux critères et contextes exposés d'un niveau de saturation de changements élevé, autant au niveau du rythme et de la fréquence de changements, que sur la perception de ces changements par les interviewés.

5.3.1 Les interventions qui élèvent et protègent des ressources psychologiques

L'un des éléments qui différencie le plus les interventions syndicales ayant un impact positif sur la protection et l'investissement dans les ressources selon le niveau de saturation de changements se trouve être la grande quantité d'interventions impliquées dans la ressource d'énergie cognitive. En effet, l'absence de cette ressource dans les contextes faibles de saturation de changements met d'autant plus en lumière la grande quantité d'interventions portant sur cette ressource à un niveau de saturation élevé. Cette réalité pourrait être tributaire justement de l'impact d'une plus grande intensité de changements sur les employés. De plus, il est à noter qu'il n'y a pas eu d'intervention associée à la ressource de santé à ce niveau de saturation de changements, tandis que les autres ressources sont présentes à des niveaux variables.

5.3.1.1 Les interventions syndicales soutenant la ressource de connaissance

Trois interventions significatives ont pu être ciblées comme ayant un impact positif sur la gestion de la ressource de connaissance. La première s'inscrit dans le registre des actions portant sur la participation à la décision aux changements. À ce titre, le Délégué 2 relève qu'il existe un comité patronal-syndical au sein de son organisation dont la responsabilité est de décider de l'attribution des ressources allouées aux formations du personnel :

«C'est-à-dire que le comité paritaire va surtout servir à ventiler les budgets de formation, puis à surveiller que les formations aient été données de façon égale à tous les membres du personnel. C'est pour éviter l'arbitraire. Puis le comité paritaire va décider de combien on va donner, par exemple pour une formation personnelle, c'est-à-dire la personne qui décide d'aller à un congrès par exemple ou la formation organisationnelle, c'est-à-dire que c'est l'employeur qui va regrouper les membres, une certaine catégorie de membres et va leur offrir une formation.» (Délégué 2)

Il est possible de saisir comment ce comité peut être utilisé pour attribuer les montants aux formations individuelles et de quelles façons il opère pour des formations orientées davantage sur l'organisation. Cela offre l'opportunité au syndicat à la fois d'influencer les formations qui seraient directement alignées sur un changement organisationnel, mais également d'encadrer un soutien complémentaire à des changements via les formations individuelles soumises par les membres. Il apparaît que sous cette forme, le syndicat est en mesure d'envoyer un signal d'investissement aux employés dirigé vers la ressource de connaissance, sachant qu'ils peuvent orienter les formations pour soutenir les employés dans leurs expériences de changements.

La seconde intervention se positionne davantage vers la conception du rôle du délégué en changements. L'Employée 1 nous fait remarquer sur ce sujet la conduite tenue par ses délégués en périodes de changements entre autres au niveau des responsabilités qu'ils prennent dans l'éducation des employés sur leurs droits et les règles entourant l'exécution des changements :

«Dans ces changements-là, d'être appuyé et d'avoir une certaine limite, parce que, veut veut pas, je pense que là-dedans le syndicat est important, parce que je trouve que notre aide vient beaucoup d'eux autres, parce qu'ils vont essayer de nous aider à travers tout ça, dans le fond oui, des limites à y'est où le changement, pis qu'est-ce qui est normal et qu'est-ce qui l'est moins, fac à nous orienter dans tous ces changements-là, pour pas se faire un peu abuser» (Employée 1)

L'on peut observer dans cet extrait que les délégués se sont reconnu un rôle d'encadrement auprès des employés pour les outiller et leur donner des informations dont ils pourraient avoir besoin. De plus, selon les propos de l'Employée 1, cet accompagnement et cette présence semblent être appréciés des employés lors de périodes d'incertitude. En ce sens,

il apparaît raisonnable de reconnaître que ce type de comportement de la part des délégués amène les employés à investir dans la ressource de connaissance notamment en ce qui a trait au contexte du changement, à leurs droits et aux clauses de la convention collective concernée. La troisième intervention se penche pareillement sur le rôle du délégué syndical, mais au niveau des initiatives personnelles qu'ils entretiennent. Dans cette idée, la Déléguée 1 présente une série de capsules informatives qu'elle organisait sur son temps personnel à l'intention des employés de son unité syndicale :

«Oui, oui même à mes heures de dîner, je te disais, je faisais des capsules d'info. Je te dis pas à tous mes *breaks*, mais je *cédulais* mettons une fois par mois des capsules d'informations sur l'heure du dîner. Souvent, sur des problématiques qu'on avait. Des fois c'était la liste de rappel, des fois c'était les congés de maladie, comment ça fonctionnait. [...] j'ai fait des clips sur les assurances même, j'ai fait venir du monde pour les assurances. Il faut faire de l'information...» (Déléguée 1)

L'éventail des activités organisées par cette déléguée permet de prendre le pouls de son investissement dans la transmission d'informations et de connaissances à ces membres. Le fait de pouvoir rassembler des employés pour les informer sur des enjeux de la convention collective ou des problématiques de travail s'inscrit dans l'idée de traiter des enjeux concernant des changements et leurs impacts. Ainsi, ce type d'initiative portée par une déléguée pourrait amener les employés à investir dans la ressource de connaissance.

5.3.1.2 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'égalité sociale

La prochaine intervention se concentrera sur le rôle du délégué et son positionnement dans le support de la ressource d'égalité sociale. L'on peut considérer que la première de ses interventions se personnifie directement dans la personne du Délégué 4, notamment en considérant qu'il définit lui-même sa motivation principale derrière le rendu de sa fonction et de ses devoirs de délégué syndical :

«Bien, c'est le but ultime de ma job. C'est que l'employé passe un séjour chez [Organisation 4], pis que ça soit agréable, t'sais que la convention collective est respectée pour cet individu-là. C'est mon but, c'est mon rôle, c'est mon *calling* que je fais.» (Délégué 4)

et

«Donc, le meilleur élément que j'ai pu trouver dans ma vie de tous les jours, ç'a été de faire du syndicalisme. Pis, certains de mes confrères qui ont peut-être eu moins de chance que j'en ai eue. Pis, j'ai toujours prôné la justice et l'égalité. Je pense que le monde se porterait mieux s'il était juste et égal.»
(Délégué 4)

L'on peut percevoir derrière ces deux extraits comment les motivations exprimées par le Délégué 4 influencent l'ensemble de ses interventions de façon générale. Son attention portée au bien-être de l'employé dans l'organisation transite inévitablement par les contextes de changements que ce dernier expérimentera. De plus, son dévouement aux sentiments de justice et d'égalité affecteront ses actions en tant que délégué et le regard qu'il portera sur son entourage et son environnement de travail. En somme, le Délégué 4 de par son positionnement idéologique et la mise en acte de ce dernier, pourra amener l'employé à investir dans la ressource d'égalité sociale.

La dernière intervention implique encore une fois directement le délégué syndical, mais elle se concentre autant sur la communication entre le délégué et le gestionnaire, que sur la communication découlant ensuite aux employés. La Déléguée 1 nous fait part d'une intervention verbale qu'elle fit auprès de sa gestionnaire pour la conscientiser à expliquer les changements avec plus de transparence et de détails aux employés :

«Pis moi, je dis: 'Bien moi je suis capable, parce que tu me l'expliques, prends le temps de leur expliquer pourquoi c'est comme ça, pis peut-être que ça va marcher.» (Déléguée 1)

Dans cet extrait, la Déléguée 1 signifiait à sa directrice que si elle pouvait comprendre les explications qu'elle lui donnait à propos d'un changement précis, les employés pourraient non seulement les comprendre, mais bénéficieraient de les recevoir aussi. Dans cette situation, la Déléguée 1 utilise le canal de communication privilégié qu'elle entretient avec sa gestionnaire pour adresser cet enjeu, dans le but ultime que ces informations soient communiquées par la direction aux employés. Dans cet ordre d'idées, les employés seraient en mesure d'investir leur ressource au niveau de l'égalité sociale, en fonction de la réception de ses explications, mais aussi par rapport à la position prise par leur déléguée pour valoriser les employés comme interlocuteurs dans cette discussion qui les concerne.

5.3.1.3 Les interventions syndicales soutenant la ressource de pouvoir social

Au niveau du support de la ressource de pouvoir social, seulement une intervention syndicale s'est démarquée à un niveau de saturation élevé et elle appartient à la catégorie du réseau syndical. Il s'agit d'un mécanisme que nous présente le Délégué 2 et dont la fonction est de canaliser les énergies et la contestation des employés lors de problématiques précises avec l'employeur. Ce mécanisme d'assemblée extraordinaire était d'ailleurs introduit par le délégué en raison d'un récent événement impliquant un changement mis en place de façon arbitraire par l'employeur :

«Alors, quand une insatisfaction, bon c'est sûr que nous, on a un travail syndical à faire, fac du moment qu'on a un travail syndical à faire, on canalise, on va canaliser les énergies ou les insatisfactions pour les amener, pour créer l'événement. [...], Mais quand il y a une assemblée générale extraordinaire, là c'est parce qu'il y a eu quelque chose qui s'est produit, il y a des membres insatisfaits, alors là les gens vont venir.» (Délégué 2)

Ce type de mesure représente un exemple pratique où le syndicat peut organiser les réactions face à des conséquences négatives de changements en une mobilisation visant à répondre ou à atténuer ses conséquences négatives. En organisant une assemblée spéciale où les employés peuvent se rassembler et discuter d'un enjeu précis (comme un changement), ils peuvent partager leurs inquiétudes et réfléchir collectivement à la meilleure façon d'adresser cette situation. Ce faisant, les employés sont en mesure d'investir dans leur ressource de pouvoir social, en raison de la capacité du syndicat à transformer cette situation en une représentation du pouvoir social des employés mobilisés.

5.3.1.4 Les interventions syndicales soutenant la ressource de réseau social

La première intervention supportant la ressource de réseau social à un niveau élevé de saturation fait appel à la catégorie d'interventions portant sur les communications dans son implication de plusieurs acteurs des milieux de travail. Effectivement, l'Employé 2 témoigne à l'effet que son lieu de travail (parmi d'autres dans l'organisation) figure parmi ceux qui fonctionne le mieux, où les relations de travail sont saines et où une plateforme de discussion patronale-syndicale permet efficacement de maintenir un climat de travail intéressant :

«C'est pour ça que moi j'aime le bureau où je suis maintenant avec un délégué syndical super bon, on a des boss super bons, on s'entend très très bien, même qu'il y a un comité mixte, c'est un des seuls bureaux où il y un comité mixte.» (Employé 2)

Dans cet extrait, l'on peut saisir qu'à la fois le délégué et le gestionnaire jouent un rôle dans le maintien d'un environnement de travail positif, mais également que le comité mixte fonctionnel remplit aussi sa fonction dans la médiation des conflits pouvant survenir. Ce faisant, l'employé est en mesure de percevoir une possibilité d'investissement dans la ressource de réseau social, en regard de l'accessibilité au gestionnaire, au délégué et aux collègues dans un climat de relations de travail positif et consciemment entretenu.

Deux autres mesures similaires appartenant au concept de réseau syndical ont été identifiées comme ayant le potentiel de supporter la ressource de réseau social des employés. À la fois dans les organisations des Délégués 1 et 2, des événements de rencontres sociales ont été organisés afin de faciliter le contact des employés avec leur syndicat :

«On essaie d'organiser de façon cyclique des 5 à 7 pour créer [des liens] ...d'abord pour se faire connaître, de dire c'est qui dans ton milieu de travail qui peut t'aider si y'a une difficulté qui se présente.» (Délégué 2)

et

«Une fois par année, on faisait un BBQ pour les employés sur leur heure de dîner, mais les gens ils venaient, ils posaient des questions, ceux qui était gênés de venir en 1 a 1, là ils étaient en groupe entre eux autres.» (Déléguée 1)

Il apparaît de façon évidente que l'organisation de ce type d'événements n'est pas directement liée à la mise en place de changements organisationnels. Toutefois, une certaine valeur peut leur être attribuée, notamment en regard des contacts que les employés seraient mesure de développer avec leur syndicat et délégués, mais aussi avec leurs collègues qu'ils rencontreraient dans un contexte différent du travail. L'établissement de ces liens pourrait alors, en contexte de changements faciliter le recours à de l'aide ou un support quelconque que pourrait offrir le syndicat à ces employés. Ainsi, l'opportunité de consolider des relations dans le cadre du travail avec les représentants du syndicat et des

collègues de travail pourrait signifier une possibilité d'investissement de ressource dans le réseau social pour ces employés.

5.3.1.5 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'énergie cognitive

Puisqu'il n'y avait pas eu d'intervention syndicale portant sur l'énergie cognitive dans l'organisation vivant un faible niveau de saturation de changements, il s'agira de la première démonstration du lien entre cette ressource et des mesures syndicales. Le Délégué 4 s'est d'ailleurs démarqué ici, notamment par la variété d'interventions qu'il nous a rapportées et qui soutiennent la ressource d'énergie cognitive. Tout d'abord, la première de ces interventions porte sur la participation à la prise de décision dans les changements. Le Délégué 4 témoigne de deux initiatives où il put faire aller de l'avant avec l'employeur pour intervenir auprès des employés anxieux à l'arrivée d'un nouveau changement :

«Non, les gars la [machinerie] ce qu'elle fait c'est qu'elle compense ce qu'on n'est pas capable de faire à la main. Ce que la [machinerie], vient nous dire là, c'est qu'on a le vent dans les voiles. Pis arrêtez de vous en faire. Fac l'employeur a pris cette occasion-là, pour éteindre ces feux-là, ça été génial. Mais c'est par mon initiative, j'y ai dit viens avec moi, je m'en vas rencontrer les gens de la salle de coupe, ils ont l'air inquiet par rapport à la [machinerie]. Viens avec moi. Boom on a réglé ça, on a réglé ce changement-là avec la [machinerie], les gens s'en faisaient.» (Délégué 4)

et

«Le monde, ça les stressait énormément. Ils sortaient de ces formations-là, plus stressés qu'avant d'y être entrés. Ils sortent avec un peu d'informations, c'est un peu lancé bric-à-brac, dans le sens on change de colle, on change de technique, merci bonjour. [...] «Je dis «Ok, moi je connais un peu les gens sur ta liste[de formateurs], est-ce que tu nous permets de faire un genre de comité de support, ce comité de support là je pourrais te donner une couple de noms que je vois sa liste, ces gens-là pourraient se promener de cellule en cellule.» (Délégué 4)

Dans le premier de ces exemples, l'on peut saisir le rôle que joua le Délégué 4 dans le processus de gestion de ce changement, en ce sens que ce dernier prit sur lui de consulter avec l'employeur et de l'impliquer dans une démarche de sensibilisation du changement

auprès des employés inquiets. Dans le second exemple, l'on peut observer une implication similaire du délégué, se différenciant notamment dans le moment de son intervention, car il agit après les changements, notamment pour contribuer à la consolidation des acquis des employés. Bien que les décisions relatives à l'implantation du changement en lui-même soient demeurées extérieures à ce délégué, il demeure que ses initiatives furent reçues positivement par l'employeur et qu'elles permirent de diminuer le stress associé à ces changements pour les employés. Ce faisant, il apparaît que ce type de démarches peut permettre aux employés d'investir leur ressource au niveau de l'énergie cognitive, à la fois en fonction du succès desdites mesures, mais également face aux précédents de collaboration créés par ce délégué pour protéger cette ressource.

Les prochaines interventions soutenant la ressource d'énergie cognitive font également partie du palmarès du Délégué 4, mais celles-ci seront axées sur le rôle du délégué. On peut porter attention dans un premier temps à une responsabilité spécifique que se reconnaît le Délégué 4, soit celle de prendre en compte les émotions des employés qu'il représente :

«Bien, je me répète là, c'est ce que je dis depuis le début de notre entretien, c'est vraiment de gérer les émotions de chaque individu. C'est connaître la capacité de gérer ça que les membres que je couvre.» (Délégué 4)

et

«Bon, il a tous ces stress-là, moi je le sais, vous autres vous le savez pas, il vient me voir moi, il va pas vous voir vous autres. Je vas vous le dire moi à quelle heure y donner, je vous dire qu'à 2h30 c'est beaucoup mieux, il va s'en aller chez eux, il va vivre ses émotions dans son char, mais il va revenir travailler demain matin en forme.» (Délégué 4)

Ces extraits expriment l'attention portée par le délégué aux émotions et aux chocs émotionnels que peuvent vivre les employés de son unité syndicale. Il porte attention à ces éléments dans l'objectif apparent de protéger les employés des répercussions que ces émotions pourraient créer et leur éviter des conséquences, c'est plus pratique dans le cadre de l'organisation (Ex. : une suspension). Ce faisant, en contexte de changements, il porte une attention spécifique aux personnes qu'il représente et peut agir de façon spécifique pour soutenir un employé par rapport à un autre. Ce type d'investissement personnel de la

part du délégué peut créer un signal d'investissement pour les employés dans la ressource énergie cognitive, sachant que leur délégué veille au grain dans leur intérêt sur différents plans. Il y a une autre intervention du Délégué 4 qui porte sur le rôle du délégué dans les changements. Il s'agit encore une fois d'une responsabilité qu'il s'impose dans le cadre des changements et qui prend la forme cette fois-ci de la gestion des attentes des employés face aux changements :

«Gérer les attentes, ça, c'est un autre terme que j'adore. Être en mode préventif et gérer les attentes. Si on était capable de gérer les attentes, il y en aurait moins de gens en *burnout*, il y en aurait moins de gens qui paniquent, il y en aurait moins de gens qui câlissent la job là.» (Délégué 4)

Bien que cette intervention puisse sembler similaire à la précédente, elle diffère entre autres en ce qu'elle intervient avant que le changement ait eu lieu. Elle vise en revanche elle aussi à diminuer les impacts négatifs qui pourraient affecter les employés. La gestion des attentes est une démarche généralement associée à l'employeur dans la littérature en gestion de changements, ce qui illustre en quoi ce délégué redéfinit le rôle de sa fonction en se l'appropriant. Considérant l'intention derrière cette gestion des attentes, nous pouvons concevoir que les employés investiraient leur ressource au niveau de l'énergie cognitive, face à cette démarche préventive de leur délégué.

Ce dernier bloc d'interventions soutenant la ressource d'énergie cognitive s'inscrit dans la logique du réseau syndical. Le Délégué 2 nous indique en premier lieu que le syndicat sera prêt à soutenir un employé vivant des difficultés en lien à un changement organisationnel :

«Mais la plupart du temps, je dirais que c'est plus un rôle de réactions qu'on va avoir et quand les membres sont touchés par des changements et qu'ils subissent des pressions indues et qu'ils vont se sentir lésés bien là, c'est sûr qu'on va les accompagner». (Délégué 2)

Dans cet extrait, le Délégué 2 nous révèle entre autres que le syndicat sera présent et portera attention pour défendre et soutenir ses employés face à certains impacts négatifs occasionnés par des changements. Bien qu'il ne semble pas avoir de place à la prévention de ces impacts négatifs, le réseau syndical demeure averti et prêt à réagir pour soutenir et défendre ses membres dans le cas où cela serait nécessaire. Cette réalité peut amener les

employés à percevoir une possibilité d'investissement de ressources dans leur énergie cognitive, face à un syndicat présent pour soutenir ses membres. Une seconde intervention liée au réseau syndical prend quant à elle le chemin de l'utilisation des ressources financières et humaines du syndicat pour porter en justice une plainte sur les effets négatifs des changements vécus au travail :

«Le syndicat des conseillers d'ailleurs ont fait des plaintes, ils ont fait de très grosses plaintes au niveau des changements, de l'épuisement professionnel et de la lourdeur des tâches.» (Employée 5)

Cette plainte représente une intervention supportant la ressource d'énergie cognitive parce qu'elle essaie, par des moyens légaux, d'endiguer une situation reconnue par le syndicat comme étant en cause dans plusieurs conséquences négatives éprouvées par les employés. La mobilisation des institutions juridiques pour adresser ces enjeux vient élargir les actions disponibles pour un syndicat lorsqu'il désire protéger les ressources de ses employés. Bien que le délai de traitement d'une telle plainte puisse être substantiel, il n'en demeure pas moins qu'elle peut représenter pour les employés un signal d'investissement dans cette ressource en vue de la résolution de la plainte, mais aussi de l'action légale du syndicat. La dernière intervention sera démontrée par deux extraits, car les Délégués 2 et 4 ont rapporté la mise en place d'une mesure similaire au sein de leur réseau syndical. Il s'agit du concept de délégués sociaux qui sont des personnes réparties dans les organisations couvertes par un syndicat et qui sont disponibles et alertes pour aider et référer des travailleurs vivant des difficultés personnelles ou professionnelles très variées :

«Mettons on a un consommateur de drogue, d'alcool, de jeu ou de pornographie, bien ça affecte son travail. Bien, le délégué social se doit d'entreprendre cet employé-là et de l'emmener vers quoi que ce soit, vers un, voyons, quand tu t'en vas en désintox...un centre...une thérapie [...] Fac, ils se désignent des aidants naturels. J'en suis un, mon rôle c'est de connaître le nom du chien [de] la femme ou [du] mari ou les enfants, la situation familiale de tous les membres qu'il y a.» (Délégué 4)

et

«Mais tranquillement dans les milieux, il y a des gens qui sont désignés comme des personnes qui sont outillées pour amener le membre à être dirigé à la ressource nécessaire. Parce que quand un membre est en détresse

souvent, son discernement est diminué, pis nous, le délégué social a entre autres cette fonction-là d'amener le membre à cerner ce qu'il veut, à mieux cerner le type de services qu'il veut en fonction de sa difficulté [...]. Les gens qui sont désignés comme délégués sociaux, les gens le font bénévolement là. Y'a parfois des moments où ils sont placés sous libération syndicale, comme les formations, pis des fois on a besoin de retravailler certaines choses, on va prendre une libération.» (Délégué 2)

À travers ce réseau de délégués sociaux, le syndicat est apte à fournir un support social diversifié à ses membres en détresse. Considérant que ce réseau vise avant tout à fournir de l'aide aux personnes en ayant le plus besoin, il est certain que des personnes qui seraient affectées par les conséquences de changements seraient tout à fait éligibles à bénéficier de l'encadrement de ces délégués sociaux. Ainsi, le syndicat via les délégués sociaux peut investir dans un filet social interne permettant d'offrir de l'aide à ses membres. Ce type d'interventions syndicales est certainement propice à la possibilité d'investissement dans l'énergie cognitive, et encore davantage pour les employés qui pourraient se prévaloir de cette aide.

5.3.1.6 Les interventions syndicales soutenant la ressource d'aide de personne significative

Les interventions ayant le potentiel de soutenir la ressource d'aide de personne significative s'inscrivent dans la catégorie d'interventions portant sur le rôle du délégué. En premier lieu, la Déléguée 1 nous rappelle qu'elle avait un accès facile à sa directrice et que celle-ci reconnaissait et respectait son rôle auprès des employés. Ce faisant, elle pouvait influencer le changement dans l'intérêt des travailleurs auprès de sa directrice avant que ce dernier ne soit communiqué:

«Moi, avant, ce qui arrivait, c'est que j'avais une très bonne entente avec la direction. J'étais une personne bien vue par la direction. Il savait que j'étais une personne qui avait une grosse influence sur les travailleurs. [...] Fac, souvent il me convoquait moi, avant de convoquer des rencontres avec les employés pour leur expliquer les changements.» (Déléguée 1)

et

«Parce que moi quand il y avait quelque chose qui marchait pas, à ma pause m'en allait dans son bureau, pis j'y disais écoute là, ça ça marche pas.»
(Déléguée 1)

Sa position auprès de sa gestionnaire permettait à cette déléguée d'intervenir avant que le changement soit mis en place et ainsi filtrer certains éléments qu'elle pourrait identifier comme étant problématique pour le syndicat et les employés. Le respect qui lui était accordé pouvait permettre à cette déléguée de sortir d'un rôle convenu de réaction aux changements et d'intervenir en amont des événements. Ce faisant, les employés avaient la possibilité d'investir leur ressource dans l'aide d'une personne significative, sachant que leur délégué agissait dans leur intérêt au-delà de ce qui pouvait être attendu de sa fonction. La seconde intervention visant cette ressource est soulignée par l'Employée 1 et se concentre sur le comportement général de ses délégués pendant des changements organisationnels :

«Pis, je trouve qu'ils nous représentent bien devant la direction, dans le sens qu'ils se battent pour ce qu'on veut, dans le fond, eux autres nous écoutent, on a vraiment une belle oreille de leur part. [...] ils sont capables d'expliquer pis de revendiquer nos demandes envers la direction.» (Employée 1)

et

«Souvent, ils font juste se promener pis ils nous parlent dans le fond, ils font juste nous parler et nous passer des papiers pour les négociations, telle date il va y avoir une assemblée, ouais. Je dirais, ils sont là même si on n'a pas besoin de leur parler finalement. [...] Pis admettons qu'on n'est pas d'accord avec une situation, bien là ils vont venir évaluer une situation sur les lieux pis ils vont faire des rapports, ils vont parler autant avec les employés que les supérieurs.» (Employée 1)

Ces deux extraits nous permettent de saisir l'impression de satisfaction qu'à l'Employée 1 de l'encadrement et du support que peuvent offrir ses délégués. Bien que les actions que l'on peut leur attribuer semblent conservatrices, le fait qu'elles soient accomplies avec assiduité et bénévolence permet de répondre aux attentes de cette employée. Ainsi, ces délégués par leur présence, leur écoute, leur disponibilité et leur implication peuvent amener les employés à investir leur ressource au niveau de l'aide de personne significative.

Différentes observations apparaissent marquantes au regard de l'interaction des interventions et des ressources à ce niveau de saturation. Tout d'abord, l'on peut observer l'importance des interventions associées au réseau syndical qui se retrouve parmi quatre des six ressources développées. De plus, une part importante des interventions concernant la ressource d'énergie cognitive sont attribuables au réseau syndical. De plus, bien que ces ressources ne soient marquées que par une intervention chacune, nous observons que le pouvoir social et le réseau social sont tous deux dans le giron de la catégorie d'interventions du réseau syndical. Il est également à noter que la ressource d'aide de personne significative se trouve encore une fois ciblée par des interventions portant sur le rôle du délégué. En somme, bien que différents types d'interventions soient intervenus dans la protection et l'investissement de ressource à un niveau élevé de saturation de changements, il semble que les interventions liées au réseau syndical aient eu un impact marqué sur l'ensemble.

Tableau V : Les interventions positives sur la gestion des ressources en contexte de saturation de changements élevé

Ressources	Catégories d'intervention				
	La participation à la prise de décision	Les clauses de convention collective	Les canaux et contenus de communication	Le réseau syndical	Le rôle du délégué
Connaissance	1	0	0	0	2
Santé	0	0	0	0	0
Énergie cognitive	1	0	0	3	2
Égalité sociale	0	0	1	0	1
Pouvoir social	0	0	0	1	0
Réseau social	0	0	1	1	0
Aide de personne significative	0	0	0	0	2

5.3.2 Les interventions qui nuisent à la conservation de ressources psychologiques

Tout d'abord, tout comme les interventions syndicales liées à la perte ou l'anticipation de perte de ressource à un niveau faible de saturation, il apparaît qu'il y a moins de ces interventions que de celles ayant un impact positif sur la conservation et l'investissement de ressource à un nouveau de saturation plus élevé. Il semble aussi utile de relever qu'il n'y eut pas d'intervention syndicale identifiée comme étant rattachée aux ressources de santé, de connaissance et d'égalité sociale. À l'opposé, les autres ressources apparaissent couvertes presque équitablement par des interventions syndicales les ciblant.

5.3.2.1 Les interventions syndicales menaçant la ressource de pouvoir social

La première intervention identifiée comme ayant le potentiel de nuire à la ressource de pouvoir social s'inscrirait sous l'égide du réseau syndical. La Déléguée 1 offre sur cet aspect un témoignage identifiant une problématique récente de son syndicat qui dut subir des changements structureaux ayant augmenté substantiellement sa taille et le territoire qu'il doit couvrir :

«La proximité qu'on avait avec l'employeur avant, maintenant elle est pu là, parce que c'est trop gros. Fac, il y a bien des conflits qui pourraient être réglés qui sont jamais réglés, ou qui sont emmenés en arbitrage, ou en grief inutilement. Parce qu'avant c'était réglé sur le coin d'un bureau.» (Déléguée 1)

Cet extrait nous permet d'identifier qu'une des conséquences directes de ces changements de structures syndicales internes pour le syndicat se trouve être la diminution de sa capacité à régler des problèmes rapidement avec l'employeur en dehors des circuits légaux. Cette conséquence peut se traduire par une anticipation de perte de ressource de pouvoir social pour les employés, en constatant que différents problèmes ne sont plus en mesure d'être réglés et que le syndicat perd en fin de compte de son efficacité sur cet enjeu. La seconde intervention relevée par l'Employée 5 s'inscrit en fait en porte-à-faux de l'action d'intervenir, car il s'agit de la décision consciente et mesurée d'un syndicat de se retenir d'agir dans un dossier précis lié aux changements organisationnels et à ses impacts :

«Je sais que nous, ça été demandé que notre syndicat suive la plainte, qu'il l'appuie avec eux, mais ils auraient dit qu'il y a déjà quelque chose de fait, on va laisser ça comme ça.» (Employée 5)

et

«Bien je pense, qui nous ont pas vraiment *backés*, ils ont fait, oh y'en a d'autres qu'ils le font, nous on va attendre, mais en même temps, si y'a deux syndicats qui font la plainte me semble, c'est pas vraiment appuyé, je sens pas qu'on est vraiment appuyé bien bien là-dedans.» (Employée 5)

Ces extraits soulignent le refus d'un syndicat à s'impliquer dans une démarche de contestation légale, déjà soutenue par un autre syndicat présent sur le lieu de travail, en prétendant selon ce que rapporte avoir entendu l'Employée 5, que cela serait suffisant. Leur appui aurait probablement pu contribuer à cette plainte que ce soit financièrement ou via les informations dont il dispose, mais outre cela, la perception négative des employés de cette décision non-intervention est en soit un enjeu pour la ressource de pouvoir social. Il est d'ailleurs possible de reconnaître qu'une perte de ressource au niveau du pouvoir social soit subie par les employés à la face de cette décision de leur syndicat.

Un dernier élément permet de mettre en scène une intervention syndicale pouvant nuire à la ressource de pouvoir social. Il s'agit d'une intervention s'inscrivant dans le cadre de la convention collective. En fait, le Délégué nous explique comment dans certaines circonstances la convention collective peut régir le cadre d'actions du syndicat que celui-ci se retiendra d'agir :

«Alors nous, on essaie soit de représenter les intérêts du membre, ou même d'agir avec en fonction de certains articles de la convention, mais on doit agir. On doit d'abord évaluer si on peut agir, des fois on peut pas agir.» (Délégué 2)

Cette citation du Délégué 2 permet de concevoir comment un syndicat peut définir les options qui s'offrent à lui uniquement en fonction du contenu de la convention collective. Ce faisant, lorsque cette dernière ne lui permettrait pas de réagir sur une situation donnée, les employés pourraient subir une perte de ressource au niveau du pouvoir social.

5.3.2.2 Les interventions syndicales menaçant la ressource de réseau social

Une seule intervention s'est démarquée concernant l'influence sur la perte de ressource de réseau social et elle se situe dans la catégorie des interventions liées au réseau syndical. Cette intervention prend en fait la forme de la couverture offerte par ce syndicat à ces employés, en termes d'échanges avec les travailleurs, de présence sur les lieux de travail et de lien de confiance:

«Bien il y a une méfiance, parce que premièrement la structure syndicale est tellement grosse maintenant, qu'on les voit pas. Fac comment tu veux faire confiance à quelqu'un qui est même pas dans ta boîte, qui sait pas ce qui se passe dans ta boîte. » (Déléguée 1)

et

«Bien non, mais ils sont censés être là une demi-journée par deux semaines. Fac ils voient pas ce qui se passe sur les planchers. Pis, ils sont là une demi-journée par deux semaines pis à toutes les deux fois, ça change de délégué, c'est jamais les mêmes. Fac, le lien de confiance pour le syndicat, je pense qu'il n'est plus là.» (Déléguée 1)

Le fait que le syndicat soit moins présent et que sa structure ne se soit pas adaptée à couvrir ses employés avec plus de promiscuité semble avoir des conséquences sur la confiance qu'ont les employés envers leurs représentants syndicaux. Par conséquent, ces derniers pourraient être moins portés à faire appel à leur délégué et il y aurait simplement moins de personnes à qui se recommander, notamment en période de changements. Cette détérioration de l'entourage syndical autour des employés peut se traduire par une anticipation de perte de ressource au niveau du réseau social, sachant que ce dernier est moins solide et diversifié par la présence affaiblie du syndicat auprès des travailleurs.

5.3.2.3 Les interventions syndicales menaçant la ressource d'énergie cognitive

Deux interventions sont apparues significatives comme possible source de nuisance à la ressource d'énergie cognitive. La première est soulevée par le Délégué 4 et traite des communications du changement, entre l'employeur, le syndicat et les employés. Il nous décrit comment généralement l'annonce d'un changement se déroule dans son organisation :

«On laisse l'employeur divulguer en premier, après ça on ramasse les pots cassés. Mais c'est pas la bonne façon selon moi, il y a une façon bien meilleure que ça de faire. [...] C'est-à-dire, c'est pas depuis hier que tu le sais que tu veux ouvrir un autre site sur des sources. Pis tu le sais que ça va stresser le monde. Fac, pourquoi tu nous en parles pas d'avance même si tu n'es pas sûr. Tu peux convoquer l'unité syndicale et dire, j'pas sûr, mais je pense que dans deux mois on va ouvrir un autre site.» (Délégué 4)

Le Délégué 4 relève que la stratégie et l'attitude de son syndicat envers la direction devrait être modifiées dans l'intérêt des employés. Il reconnaît notamment que cette façon d'annoncer les changements, sans information du côté syndical et sans préparation, outille mal le syndicat dans son encadrement des employés. Ce faisant, il apparaît que la passivité du syndicat dans cette phase du changement pourrait créer une anticipation de perte de ressource de l'énergie cognitive. La seconde intervention concerne aussi les communications et leurs contenus, toutefois les interlocuteurs ciblés sont les employés et leurs repentants syndicaux. L'Employée 1 nous indique la démarche qu'elle doit suivre pour rapporter une situation problématique et la communiquer ensuite au syndicat :

«Fac honnêtement, ils nous disent bien votre seul pouvoir là-dedans c'est de faire des situations dangereuses, de documenter telle affaire, t'sais c'est vraiment. Fac ça aussi on dirait que ça rajoute à nos tâches, parce que t'sais en plus de devoir faire notre travail qu'on a de la misère, en plus faudrait s'occuper de ça aussi fac t'sais on dirait que c'est un peu une surcharge de travail.» (Employée 1)

La difficulté mettant en cause la ressource d'énergie cognitive se trouve dans la forme que prend la procédure de rapport d'une situation et de la charge supplémentaire qui est imposée à l'employé. Cette démarche gagnerait à être modifiée afin de faciliter la communication de ses renseignements, mais aussi de contribuer à l'investissement dans la ressource d'énergie cognitive, plutôt que de susciter une anticipation de perte de cette ressource. L'on peut aussi considérer que cette anticipation de perte pourrait se voir lier à l'obligation de faire la démarche de rapport prévu pour déclarer sa situation problématique ou encore de ne pas faire cette démarche, mais de subir une perte de ressource face à la non-déclaration de situation problématique. Bref, la lourdeur de cette démarche de déclaration auprès du syndicat semble être un enjeu certain au niveau de la gestion de la ressource d'énergie cognitive de l'Employée 1.

5.3.2.4 Les interventions syndicales menaçant la ressource d'aide de personne significative

Deux interventions ont été ciblées dans le cadre de la ressource d'aide de personne significative pouvant nuire à sa conservation par les employés. Nous pouvons débiter avec une intervention interagissant sous le spectre du réseau syndical et plus précisément du réseau de délégué. L'Employée 5 nous fait part de la perte de plusieurs délégués sur son lieu de travail et de l'absence apparente de délégué en conséquence :

«Dans mes délégués, si je me trompe pas, je crois qu'il n'en reste plus un, ils sont tous partis, sur mon lieu de travail, je pense qu'il en reste peut-être un, mais c'est un que je vois le plus souvent. Je sais qu'il y en a plusieurs qui ont quitté aussi.» (Employée 5)

La non-préservation ou le non-remplacement des délégués sur le lieu de travail de l'Employée 5 devient un enjeu problématique surtout en contexte de saturation de changements où les employés auraient potentiellement plus besoin d'avoir un accès facile à leur délégué. Des mesures spéciales pourraient être mises en place pour pallier le manque de délégué momentané en attendant une assemblée générale pour corriger la situation par exemple.

La dernière intervention s'inscrit quant à elle dans le cadre du rôle du délégué, plus précisément dans son ouverture aux changements. L'Employé 2 nous fait part de la tendance qu'ont ses délégués et représentants syndicaux à s'opposer unilatéralement aux changements amenés par l'employeur :

«Les délégués sont tout l'temps contre ça ! Même les bons changements. Ça fait moins que 2 mois, on a le droit de laisser les colis en lieu sûr qu'on appelle. Donc, si tu vois pas le colis de la rue, on peut laisser le colis là. Le délégué syndical était contre ça, après contre la restructuration c'est sûr qu'il était contre parce que moins de route, mais pour répondre à ta question, ils sont tout le temps contre ça.» (Employé 2)

et

«Parfois il y a des bonnes idées, plutôt même s'il y avait une bonne idée, ils seraient contre parce qu'ils veulent tout le temps garder le fameux statu quo, ils veulent rien changer.» (Employé 2)

En soulignant cette attitude de la part de ces délégués, l'Employé 2 relève du même coup leur opposition à des projets de changements qui pourraient sembler bénéfiques aux employés. Cette dichotomie entre les actes d'opposition unilatérale du changement et l'intérêt potentiel des employés peut nuire à la ressource d'aide de personne significative. Ainsi, il est possible de concevoir qu'un employé subirait une anticipation de perte de ressource face à une absence de reconnaissance des bénéfices possibles des projets de changements contestés.

Pour cette dernière section d'interactions des interventions syndicales avec la gestion des ressources psychologiques des employés, il faut souligner la présence tout aussi dominante des interventions liées au réseau syndical. Cette observation permet d'établir que ce type d'interventions serait le plus répandu pour adresser l'investissement en ressources, mais également le plus répandu au niveau des interventions causant la perte de ressource. Toujours concernant ce type d'interventions, la ressource de pouvoir social s'est trouvée être affectée négativement seulement par des interventions y appartenant. Dans un registre similaire, la ressource d'énergie cognitive a été visée pour sa part par des interventions liées aux canaux et contenus de communication nuisant à la conservation de cette ressource. Ceci contraste avec les interventions agissant positivement sur cette ressource, puisqu'aucune n'appartenait à cette catégorie d'interventions.

Tableau VI : Les interventions négatives sur la gestion des ressources en contexte de saturation de changements élevé

Ressources	Catégories d'intervention				
	La participation à la prise de décision	Les clauses de convention collective	Les canaux et contenus de communication	Le réseau syndical	Le rôle du délégué
Connaissance	0	0	0	0	0
Santé	0	0	0	0	0
Énergie cognitive	0	0	2	0	0
Égalité sociale	0	0	0	0	0
Pouvoir social	0	1	0	2	0
Réseau social	0	0	0	1	0
Aide de personne significative	0	0	2	0	0

5.4 Un retour sur les résultats

Tout au long de ce chapitre, il a été possible d'observer certaines tendances et certains contrastes dans les résultats représentant les interactions entre les interventions syndicales et leurs impacts sur la gestion des ressources psychologiques des employés. En reprenant la question-cadre de cette recherche : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques ?** Il est possible de porter un regard frais et éclairé sur les résultats présentés afin d'en venir à des pistes de solutions pour y répondre.

En premier lieu, bien que cela n'ait pas nécessairement détonné au sein des sections prises individuellement, il semble important de souligner que les interventions de participation à la prise de décision furent présentes dans les deux contextes de saturation au niveau des interventions ayant un impact positif sur la conservation et l'investissement dans les ressources. Ce type d'interventions agit positivement sur la ressource de connaissance et d'énergie cognitive.

En second lieu, il convient de soulever la marque positive laissée par les interventions du réseau syndical notamment à un niveau élevé de saturation de changements. La diversité des ressources couvertes et la grande quantité de ces interventions peuvent offrir une avenue intéressante pour favoriser la gestion des ressources psychologiques des employés en contexte de saturation de changements. Cela dit, le fait que plusieurs interventions s'inscrivant dans cette catégorie aient été identifiées comme pouvant nuire à diverses ressources dans les deux contextes de saturation, il semblerait opportun de s'intéresser aux éléments en cause dans ces interventions.

Les interventions portant sur le rôle de délégué ont aussi réussi à se démarquer, notamment en réussissant à constamment occuper l'espace des interventions portant sur l'aide de personne significative. Cette présence s'est révélée plus importante du côté des interventions ayant un impact positif sur les ressources psychologiques. Malgré tout, des interventions pouvant avoir un impact négatif sur la gestion de ressources ont aussi été ciblées de façon régulière pour cette catégorie. Ce faisant, à la fois les pratiques éprouvées et dysfonctionnelles de ces interventions gagneraient à être approfondies.

Finalement, une dernière observation d'importance s'est signalée, soit la place des interventions portant sur les canaux et contenus de communications. En fait, l'on peut remarquer que ces dernières sont nettement plus significatives sous les interventions ayant un impact positif sur l'investissement des ressources à un niveau faible de saturation. De plus, ce type d'interventions se retrouve à la fois à un niveau faible et élevé, parmi les interventions en cause dans la perte de ressources, respectivement sous la ressource de réseau social et d'énergie cognitive.

L'ensemble de ces observations pourront servir à alimenter le chapitre VI : Discussion et permettre d'explorer les avenues que les résultats auront pu mettre en lumière notamment sur les interventions relevées et leur apport à la gestion des ressources psychologiques des employés.

Chapitre 6. Analyse et discussion

Dans ce chapitre, nous tenterons de donner un sens aux relations observées entre certains types d'interventions syndicales et certaines ressources psychologiques, ponctué par le contexte de saturation de changements. Toujours dans l'optique de répondre à la question de recherche : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques ?** Quatre interactions entre des types d'interventions syndicales et des ressources psychologiques seront examinées au regard des résultats et d'éléments théoriques complémentaires.

Nous serons en mesure de porter un regard sur les interventions syndicales soulevées dans ces interactions et d'explorer leur ancrage dans la théorie. De cette façon, il sera possible d'aborder les interventions qui soutiennent les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques, mais aussi de tenter d'éclairer les impacts négatifs soulevés par des interventions syndicales sur la gestion de ressources psychologiques.

Une dernière section couvrant les implications pratiques pour les organisations et les syndicats ainsi qu'un regard sur les implications théoriques complètera ce chapitre. La grande variété des résultats obtenus permettra de couvrir un terrain intéressant dans notre retour sur la question de recherche.

6.1 La participation à la prise de décision dans les changements comme levier d'action sur les ressources psychologiques

Tel que mentionné plus tôt, les interventions portant sur la participation à la prise de décision dans les changements se sont révélées, au sein des milieux de travail cernés par cette recherche, avoir un impact positif sur la gestion des ressources de connaissance et d'énergie cognitive des employés. Le cas unique recensé de perte de ressource sera également abordé, afin d'en comprendre la portée au regard de la participation à la prise de décision. Cette observation nous mènera à approfondir des aspects précis de cette

participation à la prise de décision par rapport à la collaboration patronale-syndicale et la mise en place de mesures conjointes.

6.1.1 La collaboration patronale et syndicale

Plusieurs cas de collaboration patronale-syndicale ont déjà été étudiés dans la littérature sur les relations de travail (Bourque, 1999; Car, 1999). Cette idée de collaboration s'inscrit directement dans la ligne de la participation du syndicat à la prise de décision dans les changements considérant que l'initiative de changement organisationnel provient généralement de la direction de l'organisation. Ce faisant, la compréhension de la portée d'une collaboration patronale-syndicale dans les contextes où elle est possible et dans ses implications pour les deux parties pourra contribuer à identifier son importance pour ce type d'interventions syndicales. Dans le cadre de nos résultats, des instances de participation à la prise de décision se sont avérées être des exemples de collaboration patronale-syndicale.

Ce que l'angle plus psychologique de cette recherche explorait et que nos résultats ont relevé tient à identifier le contexte de saturation de changements comme un facteur en lui-même ayant le potentiel de favoriser des démarches collaboratives dans une organisation. Les effets reconnus de la saturation de changements sur les employés et l'organisation, notamment au niveau du cynisme (Johnson et *al.*, 2013), des impacts psychologiques qu'il peut entraîner sur les employés et leur travail (Cartwright et Holmes, 2006), des impacts sur les changements entrepris (Johnson, 2016; Stensaker et *al.*, 2002) et finalement, des conséquences psychologiques qui peuvent en découler (épuisement émotionnel) (Johnson et *al.* 2013; Johnson, 2016) pourraient se justifier comme un facteur suffisamment important pour amener les parties patronales et syndicales à collaborer. Dans cette logique, il est possible de considérer l'initiative de collaboration du Délégué 4 comme une démarche s'inscrivant dans la réduction de ces impacts potentiels à la suite d'une démarche de changement, en contexte de saturation de changements élevé. Cette dernière (extrait, p.98) s'orientait vers la protection de la ressource d'énergie cognitive des employés face aux conséquences de ce changement. Ainsi, cette intervention syndicale

devint une initiative de collaboration et put être réalisée effectivement pour soutenir les employés dans la gestion de leur ressource psychologique.

Malgré l'apparent potentiel de la collaboration patronale-syndicale pour adresser les enjeux de cette recherche, il ne s'agit pas d'une panacée. Badiganavar (2009) relatait à cet effet que malgré qu'une collaboration soit mise en place avec succès, les résultats qui en découleront peuvent très bien ne pas être à l'avantage des deux parties, notamment dans ses recherches, la partie syndicale. Il existe, selon l'auteur, un risque réel que le syndicat devienne un partenaire subordonné à l'employeur, selon les cas qu'il aurait étudiés. Prenant acte de la réalité de ce risque, il est important que le syndicat détienne un pouvoir suffisant et les capacités nécessaires pour s'assurer de l'application des termes et des retombées d'un accord (Badiganavar, 2009; Frost, 2000; Ramirez et *al.*, 2007).

Si la collaboration patronale-syndicale peut représenter une ligne d'action intéressante pour aborder les changements, elle doit tout de même demeurer encadrée de près. Lapointe (2001) rappelait dans son étude que la collaboration pouvait très bien fonctionner avec «...une participation sans démocratie, d'un affaiblissement du syndicalisme et du maintien d'une organisation hiérarchique du travail». Badiganavar (2009) mentionnait que puisque les résultats de la collaboration nuisaient à beaucoup d'employés, le syndicat s'était aliéné plusieurs des employés qu'il représentait. Lorsque l'Employée 4 déplorait le refus de son syndicat de participer à l'ouverture de la direction sur des changements qu'elle voulait entreprendre (extrait, p. 82), il devient possible de considérer ces risques dans la compréhension de leur décision. Les détails nous échappent dans le déroulement interne de cet événement, mais il apparaît tout de même que les risques de l'aliénation des employés et les risques de se subordonner à l'employeur étaient présents pour ce syndicat. Cet exemple d'intervention syndicale représente une intervention à la source d'une anticipation de perte de ressource de pouvoir social pour les employés. La mention de ces éléments de risque et de leurs impacts sur la gestion des ressources est importante pour considérer le paradigme de la collaboration en fonction des problèmes qu'il peut comporter et des conditions souhaitables à rassembler pour obtenir un rapport de force équilibré face aux changements.

Sur une note complémentaire, les auteurs Rubinstein et McCarthy (2012;2016) étudièrent des partenariats patronaux-syndicaux dans le système scolaire américain, qui permirent d'améliorer le fonctionnement du système et ses résultats auprès des élèves. Ces partenariats amenèrent le syndicat et les gestionnaires à collaborer étroitement et mirent également les professeurs à contribution pour atteindre ces résultats. Il s'agit d'un modèle d'intervention que nous n'avons pas observé dans nos résultats, mais qui semblent voir un potentiel de soutien des employés dans leur ressource d'énergie cognitive notamment. Le fait que les employés participèrent directement à ce processus pourrait être une orientation à adopter afin d'adresser la nature psychologique des impacts soulevés par la saturation de changements.

6.1.2 Mise en place de mesures conjointes

Nos résultats ont révélé un exemple d'intervention unique à l'un des milieux de travail concerné, au niveau de la participation à la prise de décision, mais à un niveau de décision moindre et dans un changement en cours. Cela concerne les actions du Délégué 4 qui, conjointement avec son gestionnaire, s'est assuré de l'intégration des acquis suite à une formation sur des changements de procédures et d'équipements de travail. Il s'est aussi assuré de diminuer l'anxiété qu'avaient exprimée les employés en lien avec cette formation (extrait, p. 98). L'idée a été démarrée à son initiative, mais a été adoptée par l'employeur et aura permis d'effectuer cette gestion commune de l'incertitude et des nouvelles connaissances. Cette intervention du Délégué 4 a pu soutenir les employés dans la gestion de leur ressource d'énergie cognitive, en raison du stress occasionné par ce changement. Par rapport aux distinctions de participation syndicale amenée dans Lapointe (1995), ce type d'initiative tiendrait à une participation dépendante davantage axée sur la résolution de problèmes avec l'employeur. Il est difficile de comparer ce type d'initiative par rapport à la littérature où les actions personnelles des délégués semblent moins prises en compte que les actions plus globales d'exécutifs syndicaux. Toutefois, il est possible d'assimiler ce type de mesure à ce que Greene et *al.*, (2000) remarquaient chez certains délégués bien implantés, à savoir leur capacité à cibler et intervenir auprès d'employés anxieux au travail; bien que la participation à la prise de décision ne soit pas impliquée. Ainsi, le Délégué 4

démontre un potentiel d'intervention positive auprès de ses membres et de leurs ressources d'énergie cognitive en utilisant la participation à la prise de décision comme levier d'action conjointe.

Il faudrait également souligner l'importance de l'implication des deux parties dans le développement des projets issus de partenariat. Ramirez et *al.* (2007) soulignent que dans le cas d'implantation de pratiques de travail performantes, la participation des deux parties au projet serait nécessaire pour que celle qui ne serait pas impliquée ne soit pas lésée dans les termes du projet final. Bien que spécifiquement rapportée dans ce type de changements, la notion d'équité dans les résultats finaux d'un changement se trouve intrinsèquement liée à l'expérience des deux parties dans le processus.

Une forme d'intervention mentionnée par le Délégué 3 (extrait p. 71) s'est distinguée à ce niveau de la collaboration entre la direction et le syndicat. Ceux-ci s'étaient entendus pour offrir une formation aux nouveaux employés précisant le rôle du syndicat, et ses services. Frost, (2000) identifiait la capacité du syndicat à mobiliser et à éduquer ses membres comme l'une des caractéristiques contribuant au positionnement syndical au changement. La réalisation de cette entente fut le produit d'une négociation entre les deux parties qui permit de la confirmer dans la convention collective, tout en permettant au syndicat de s'orienter face aux changements. Cette intervention agissant sur la ressource de connaissance, représente un exemple de collaboration patronale-syndicale, en ce qu'il s'agit d'une formation payée par l'employeur pour s'assurer que l'employé soit en possession de toutes les informations nécessaires à son parcours dans l'organisation.

Il est possible de cerner clairement les différences dans les motifs de collaboration entre les cas présentés dans l'échelle de l'application de ces mesures et dans les objectifs qu'elles visent à atteindre. C'est à l'intérieur de cette différence que les interventions telles que celles réalisées par le Délégué 4 (extrait, p. 98), visant spécifiquement un changement organisationnel à l'échelle locale, viennent apporter une perspective différente à la collaboration patronale-syndicale en période de changements.

6.2 Les interventions portant sur le réseau syndical en cause dans la perte et le gain de ressources

L'objectif de cette recherche, de déterminer quelles sont les interventions syndicales pouvant soutenir les employés en contexte de saturation de changement, souligne l'importance de mieux cerner la part jouée par les interventions liées au réseau syndical. Plusieurs recherches traitant des changements dans les organisations syndiquées abordent la position du syndicat dans son rapport de force avec l'employeur ou dans son attitude vis-à-vis du changement (Frost, 2000; Bourque, 1999; Frost, 2001; Bergeron et Bourque 1996; Bourque et Rioux, 2001; Lévesque et Murray 1998). Or, les résultats découlant de la présente étude mirent en avant-plan différentes interventions syndicales auprès de leurs employés sous l'angle de la gestion de leurs ressources psychologiques. Si une fermeture d'usine ou la réorganisation complète du travail en son sein sont certainement des enjeux qui doivent concerner un syndicat (Bourque et Rioux, 2001), dans quelle mesure les effets de changements moins imposants, plus subtils et plus nombreux devraient-ils être une priorité syndicale? C'est dans cette idée qu'une réflexion sur les interventions portant sur le réseau syndical semblait appropriée pour explorer le potentiel d'action d'un syndicat sur le soutien à la gestion des ressources psychologiques des employés face aux effets de la saturation de changements.

Il est apparu incontournable de mettre l'accent sur les interactions entre les ressources psychologiques mobilisées par ce type d'interventions pour approfondir les éléments soutenant et nuisant à la gestion de ces ressources. Ainsi, à travers la solidarité syndicale dans les changements, la défense et la représentation des droits des employés, l'encadrement des délégués dans leur fonction et l'engagement des délégués et des membres dans un réseau syndical diversifié, les ressources de pouvoir social, de réseau social et de connaissance seront abordées.

6.2.1 La solidarité syndicale dans les changements

Les politiques internes et externes des syndicats sont revenues plusieurs fois s'immiscer dans cette recherche. À cet égard, Lévesque et Murray (2010B) identifiaient la solidarité interne comme une des caractéristiques à la base de pouvoir syndical. Nos

résultats ont pu mettre l'accent sur le rôle que peut tenir la solidarité entre les membres d'un syndicat sur un même milieu de travail. Dans le cas rapporté par le Délégué 2 (extrait, p. 96), le syndicat a su mobiliser les employés grâce à une assemblée extraordinaire, derrière des actions de contestation face à certains changements sur le lieu de travail. Ce rôle d'acteur politique interne permet, selon le Délégué 2, de canaliser les réactions des employés pour organiser une réponse face aux impacts perçus comme néfastes de ces changements. La résultante de cette intervention réactive se trouve entre autres dans l'apport à la ressource de pouvoir social des employés. Une autre entrevue, au contraire, souligne les conséquences de l'absence du syndicat comme acteur politique interne pour organiser cette solidarité. La Déléguée 1 témoigne du manque de présence syndicale pour encourager la solidarité interne concertée derrière les enjeux présents et pour répondre aux membres (extrait, p. 107). Dans le cas qu'elle rapporte, les employés subissent une perte de ressource de réseau social, étant isolés du syndicat et de ses représentants. Ainsi, toujours selon Lévesque et Murray (2010B), le pouvoir syndical peut se voir affecter négativement par des conditions ne favorisant pas la solidarité interne. Dans cette logique et à la lumière de ce que nos résultats ont illustré, il semblerait que le soutien de la solidarité interne puisse se traduire en un support des employés dans leur gestion de leurs ressources de pouvoir social et de réseau social. Toutefois, cela illustre aussi que l'inaction au niveau de la solidarité dans les changements pourrait mener à une détérioration de ces ressources pour l'employé.

6.2.2 L'encadrement des délégués dans leur fonction

Le délégué syndical demeure limité jusqu'à un certain point dans son action individuelle et sa portée. Certes, son expérience et ses acquis personnels lui serviront dans le cadre de ses fonctions, mais si l'on se positionne pour une orientation vers le changement, de nouvelles connaissances et de nouveaux appuis faciliteraient ses démarches d'adaptation. À ce compte, Peetz et Pocock (2009) reconnaissent que lorsque les délégués pouvaient compter sur le support de leur direction syndicale, mais aussi de leurs membres et collègues à travers leur réseau, la perception du pouvoir syndical était positivement affectée. Peetz et Pocock (2009) soulèvent aussi que le manque de support de

leurs membres nuirait à l'engagement syndical des délégués. Le Délégué 5 témoignait à l'effet qu'il siégeait à différents comités dans l'objectif précis d'offrir un support aux délégués de premières lignes (extrait, p. 74). Cette intervention avait le potentiel de permettre aux employés de saisir une possibilité d'investir dans la ressource de réseau social en raison de l'amélioration des délégués dans leur encadrement des employés. Ce type d'appui offert par un syndicat s'inscrit dans le support mentionné par Peetz et Pocock (2009) et pourrait être orienté sur des dynamiques plus près des changements et de leurs impacts. De plus, ce type d'intervention permet le soutien de la ressource de réseau social, considérant les efforts faits par le syndicat pour entretenir son réseau de délégués au service des membres. Le fait de profiter de sources variées de support dans leurs fonctions permettrait aux délégués de contribuer au maintien de la ressource de réseau social en maintenant sinon en favorisant leur engagement auprès des employés.

Sur une note plus structurelle, Lévesque et Murray (1998) identifient la caractéristique d'un réseau de délégués permettant de communiquer avec les membres et les dirigeants syndicaux comme une source de pouvoir permettant au syndicat de se positionner pour intervenir face à des changements organisationnels. L'existence d'un tel réseau témoigne déjà d'une structure de support et de relais d'informations. Ce type de structure, permettant au syndicat de réagir au changement, pourrait être utilisé pour supporter les délégués dans leur effort de soutien aux employés. La Déléguée 1 faisait état de l'existence d'une structure similaire dans son organisation, mais également de son manque de versatilité pour encadrer des interventions plus directes sur le changement (extrait, p. 107). Le manque de présence de ce réseau pour les employés résultait donc en une intervention syndicale pouvant causer l'anticipation de perte de ressource au niveau du réseau social.

À l'opposé, le Délégué 5 relevait que son syndicat offrait des formations et que lui-même, dans ses fonctions de représentant syndical, se devait d'assister d'autres délégués et employés à l'aide de conseils et de formations (extrait, p. 74). Cette intervention relevée par le Délégué 5 fait appel aux formations offertes par les syndicats permettant d'investir dans la ressource de connaissance. Ces interventions font écho aux recherches de Frost (2000), concernant le positionnement du syndicat pour discuter de changements, car l'une

des caractéristiques identifiées serait cette capacité d'enseigner et d'éduquer les membres et les délégués du syndicat. De ce fait, la faculté de former les délégués et d'éduquer les membres serait un facteur contribuant à un bon positionnement syndical face au changement et pourrait permettre de soutenir la ressource de connaissance au travail.

Ainsi, la structure d'organisation syndicale en soi peut être adaptée si le syndicat décidait d'aller dans cette direction et d'établir un réseau de délégués permettant de soutenir les ressources psychologiques, notamment celle du réseau social.

6.2.3 L'engagement des délégués dans un réseau syndical diversifié

Il est aussi possible de traiter de l'engagement des délégués et des employés dans leur réseau syndical pour en souligner l'impact potentiel sur les employés. Par exemple, le Délégué 3 avançait qu'il n'avait plus en lui la volonté de mener les grands combats ou projets dans le cadre de ses fonctions (extrait, p. 84). Nous avons relevé dans nos résultats que cette décision d'intervention pouvait être en cause dans la perte de ressource de pouvoir social. Ces limites précises que se reconnaît le Délégué 3 ne prétendent pas que les fonctions attendues de lui ne soient pas remplies convenablement, mais elles dénotent tout de même une graduation de son engagement selon les événements rencontrés.

À l'opposé de ce spectre, le Délégué 4 témoignait à l'effet de son approche particulièrement impliquée dans son milieu et prêt à davantage d'implication dans ses fonctions, au-delà de ce qui est entendu dans sa fonction officielle (extrait, p. 94). Si, comme nous l'avons mentionné plus tôt, des décisions structurelles, voire stratégiques, peuvent avoir une incidence sur le réseau de délégués et les attentes qui seront dirigées vers lui, il s'adaptera en accordance aux lignes directrices prévalant au sein du syndicat. Ce raisonnement touche aussi à la capacité de structurer le narratif du syndicat évoqué (Lévesque et Murray, 2013; 2010B). Cette capacité de modelage des actions et événements dans un contexte pourrait alors jouer un rôle au niveau de la définition de l'engagement attendu des représentants syndicaux. En ce sens, une orientation de l'engagement des délégués envers les employés en périodes de changement pourrait contribuer par exemple à soutenir la gestion des ressources psychologiques des employés.

6.3 Le rôle du délégué dans l'équilibre de ressources psychologiques

Le délégué syndical est déjà apparu comme un rouage fondamental des interventions syndicales au cours de cette recherche, que ce soit en raison de sa proximité avec les employés, de son rôle déterminant dans plusieurs interventions ou encore dans sa relation avec les gestionnaires. Cela dit, la conception même de cette fonction et les limites de ce rôle sont à part entière le sujet de plusieurs interventions syndicales. Afin de répondre à la question de recherche, cette section se concentrera sur la mise en lumière des interventions syndicales liées au rôle du délégué sur les ressources d'aide de personne significative et d'énergie cognitive. Pour aborder ces interventions et ressources, les thématiques de la gestion des attentes, de la détresse psychologique et du support social offert par les délégués permettront de guider la discussion.

6.3.1 La gestion des attentes

Une intervention syndicale, sous la forme de la gestion des attentes, s'est démarquée dans nos résultats, notamment à un niveau élevé de saturation de changements. L'on peut retrouver la reconnaissance de la gestion des perceptions des employés en période de changements dans les apports d'Oswick et *al.* (2005). Cette attention portée aux perceptions rencontre une autre fonction qui pourrait être sujette à une réflexion au sein de l'entreprise syndiquée. Dans la même logique, Banas et Wanberg (2000) relèvent que l'information reçue à propos d'un changement pourrait favoriser l'ouverture des employés à ce changement. À cet égard, le Délégué 4 s'est démarqué en effectuant de son propre chef des activités d'informations et de suivi, mais aussi en explicitant sa prise de conscience du rôle qu'il peut jouer dans la gestion des attentes des employés qu'il représente (extrait, p. 99). Partant du postulat que le changement est initié par l'employeur, la gestion entourant ce changement est considérée comme tenant de ses responsabilités. Cela dit, en tenant compte que nos résultats ont souligné les actions du Délégué 4 sur cet enjeu, il apparaît que le syndicat pourrait jouer un rôle complémentaire à cette fonction. Murray et Verge (1993) soulèvent le rôle de protection que les syndicats occupent notamment au niveau de la sécurité d'emploi. Dans le cadre des actions du Délégué 4, ce rôle de protection est élargi

selon sa propre conception pour encadrer une protection de la ressource d'énergie cognitive du travailleur, dans un contexte de changements.

Ainsi, il apparaît que les limites posées encadrant le rôle de délégué, mais aussi celui du syndicat, ont une influence sur la portée des actions que ces derniers seront prêts à entreprendre. Si ce type de rôle et de responsabilité se voyait être reconnu et négocié avec l'employeur, des droits et pouvoirs devraient également échoir au syndicat en ce qui a trait aux informations disponibles (Murray et Verge, 1993) et à la prise de décision sur l'organisation du travail (Frost, 2001). D'un autre côté, il en reviendrait au syndicat d'outiller et de supporter ses délégués pour qu'il puisse développer des réflexes et des compétences axées sur des interventions de cette nature.

6.3.2 La détresse psychologique

La santé et sécurité au travail représente une priorité et un volet d'actions concrètes dans l'intérêt des travailleurs. Ces actions de contrôle et de prévention se sont essentiellement concentrées sur les accidents de travail. C'est dans ce contexte que les maladies psychologiques associées au travail ont plus de difficultés à être endiguées et encadrées. Rhéaume et *al.* (2008) reconnaissent dans leur étude l'importance de la santé mentale comme enjeu syndical, à la fois auprès des travailleurs, mais aussi auprès des personnes impliquées dans les structures syndicales. Entre autres, en raison du contexte actuel du monde des relations de travail et de la reconnaissance des maladies professionnelles, l'attitude des syndicats est somme toute demeurée réactive face à cet enjeu, même si la réalité est en avant-plan des préoccupations du milieu (Rhéaume et *al.*, 2008). L'Employée 5 témoignait à savoir qu'un autre syndicat que le sien, à son travail, avait entamé une plainte légale concernant les surcharges de travail occasionnées par les changements (extrait, p. 101). Ce type de mesure entreprise pour adresser un contexte problématique de santé mentale au travail, représente bien le paradigme de réponse syndicale à l'enjeu des maladies professionnelles de nature psychologique. Il demeure qu'il s'agit d'une intervention claire pour adresser ces enjeux, et par le fait même, permettre aux employés de voir une possibilité d'investissement dans la ressource d'énergie cognitive.

Dans la même suite d'idées qu'une implication syndicale sur la gestion des attentes et de la perception du changement, une certaine prévention de la détresse psychologique pourrait gagner à s'instaurer. Elle gagnerait à ce titre une reconnaissance similaire à la prévention accordée aux accidents physiques. Le développement de cette conscience ne serait certes pas que l'affaire du syndicat en place, la direction dans son approche du changement, aurait également à modifier sa considération des enjeux de santé psychologique. Toutefois, pour aller au-delà de la simple bonne foi de la direction, si cet enjeu s'inscrivait comme une priorité syndicale, il leur reviendrait dans une optique de collaboration patronale-syndicale de négocier avec l'employeur pour obtenir les concessions de participation à la prise de décisions qui leur serait nécessaire (Frost, 2001).

Il fut soulevé par l'Employée 5 que face aux changements et à la détresse psychologique vécus, elle aurait souhaité que son syndicat prenne davantage part à cette situation, notamment en supportant la plainte qui était initiée par l'autre syndicat présent sur le lieu de travail (extrait, p. 106). Cette reconnaissance d'un désir d'action et d'une difficulté d'y procéder actuellement, pousse vers une réévaluation de l'approche syndicale pour adresser les changements comme une des sources de maladies professionnelles et de détresse psychologique. L'Employé 2 répertoriait également un contexte où l'épuisement professionnel était très présent dans son organisation, sans nommer d'intervention syndicale spécifique sur cet enjeu (extrait, p. 91). Selon Halbesleben (2006), les sources de support social provenant du travail plutôt que de l'extérieur sont plus près de l'épuisement émotionnel. Ceci ouvre la voie à une démarche structurée de support par une organisation syndicale pour essayer de réduire l'épuisement émotionnel parmi les employés qu'ils représentent.

6.3.3 Le support social aux employés par les délégués

Les délégués syndicaux ont rempli une fonction déterminante dans l'accompagnement et la réception du changement. Le support social qu'ils peuvent offrir aux employés en contexte de changements s'est démarqué dans certains milieux de travail. L'Employée 1 notamment, rapportait l'importance du soutien offert par son délégué pour des événements ponctuels, mais aussi concernant le contexte général associé au

changement (extrait, p. 103). Ce type de soutien permet de mieux saisir ce qui est attendu d'un délégué par l'employé et par le fait même, d'amener l'employé à investir dans la ressource d'aide de personne significative. Ce support offert prend dans ce cas-ci la forme d'une présence régulière, de l'offre de conseils, d'une grande disponibilité et d'un suivi régulier des diverses situations. Ces éléments en soi ne sont pas abstraits ou étrangers au rôle plus régulier attendu d'un délégué, mais l'assiduité, la qualité et l'orientation sur les changements de ces actions semblent bénéficier à cette employée. Dans une autre mesure, si l'on reprend l'implication du Délégué 4 dans les événements vécus par les employés et leurs conséquences, nous arrivons à une forme d'intervention tout aussi appréciée des employés (extrait, p. 99), mais qui sort un peu plus du cadre de ses fonctions habituelles. Cette intervention soutient quant à elle la ressource d'énergie cognitive des employés. Toutefois, cette façon d'agir a en commun avec ce qui était rapporté par l'Employée 1, que ces deux démarches sont orientées ou à tout le moins, alertes aux conséquences de changements. Même si ces deux interventions visent à soutenir des ressources psychologiques différentes, ils semblent s'inscrire dans une gamme flexible de méthodes d'intervention sur les changements permettant de fournir un support significatif aux employés.

Toujours sur le support social offert par les délégués, la notion de délégués sociaux est également apparue comme un complément intéressant au rôle comblé par les représentants syndicaux. La mission d'aide et de secours social remplie par ces personnes ne s'inscrit pas nécessairement dans une logique de changements. Toutefois, dans un cas où les ressources psychologiques d'une personne seraient épuisées ou seraient la proie d'une peur de le devenir en lien avec un changement, il serait appelé à intervenir pour offrir soutien et pistes de solutions à ces employés. Ce faisant, la reconnaissance du rôle clé de ces individus pourrait être réorientée sur les effets des changements en cours dans une organisation. Les Délégués 2 et 4 soulignent tous deux la présence et le rôle important rempli par les délégués sociaux dans leur organisation. Cela permet aussi de saisir que cette forme d'intervention axée sur une diversification du rôle des délégués permet aux employés de percevoir une possibilité d'investir au niveau de leur ressource d'énergie cognitive.

En plus de l'objectif de réduire les conséquences sociales ou psychologiques qui pourraient advenir pour certains employés, l'existence d'une forme de filet interpersonnel au sein des communautés de travailleurs pourrait se révéler efficace en termes de soutien offert et dans une moindre mesure de prévention. Si l'on introduit également le concept de spirale de perte de ressources (Halbesleben et *al.*, 2013), où entre autres, la transition d'une menace de diminution de ressource vers une perte véritable peut rapidement accélérer les pertes de ressources, l'on peut concevoir le rôle que pourrait jouer un support offert par le syndicat. L'une des solutions proposées par Halbesleben et *al.* (2013) tiendrait à ce que l'organisation offre aux employés des opportunités de recharger leur ressource pour contrer l'épuisement. Cette piste de solution pourrait au regard du support offert par le syndicat s'inscrire dans ses responsabilités et se traduire par un moyen concret d'adresser l'épuisement des employés. Les réseaux des délégués et délégués sociaux, lorsque présents, pourraient ainsi offrir une gamme d'opportunités différentes d'interventions auprès de certains travailleurs qui autrement n'auraient pas été soutenus.

6.4 Le rôle des canaux et contenus de communication sur la gestion des ressources psychologiques

Plusieurs interventions portant sur les canaux et contenus de communication se sont avérées interagir avec des ressources de nature contextuelle. Elles offrent un segment de réponse intéressant à la question de recherche notamment sur la nature des interventions réalisées par les syndicats mais aussi sur la détermination de celles pouvant soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques. Certes, d'autres ressources ont pu être affectées par ces interventions de cette catégorie, mais à la fois à un niveau de saturation faible et élevé, les ressources contextuelles étaient impliquées avec ce type d'intervention. On retrouvera notamment des interventions portant sur les ressources d'égalité sociale, d'aide de personne significative, d'énergie cognitive et de pouvoir social.

6.4.1 La proactivité dans les communications du syndicat

Une des premières réalités qui s'est déclarée dans nos entrevues serait les cas où le syndicat agit comme intermédiaire entre les employés et les gestionnaires par rapport à certaines initiatives de changements. Nos résultats ont été marqués par des absences observées par les employés de leur syndicat dans les processus d'implantation de changements. L'Employée 4 a entre autres souligné des manquements sur le transfert d'informations concernant les changements de la part de son syndicat (extrait, p. 81). Cette façon d'intervenir amène son syndicat à causer une perte de ressource d'égalité sociale pour l'employée, face au sentiment de manquement de son syndicat dans son retour sur les situations de changements. L'apparent besoin des employés de l'implication de leur syndicat au niveau informationnel rencontre les travaux de Lévesque et Murray (2002) en ce qui a trait à la proactivité du syndicat.

Les réactions rapportées par les délégués interviewés ne démontraient pas de façon générale de proactivité concernant les communications des changements. Quelques situations se sont tout de même démarquées, par exemple la communication de la situation au regard des tenants et des aboutissants du changement telle qu'accomplie par les délégués de l'Employée 1 (extrait, p.103). Certes, ils ne semblent pas aller au-devant du changement pour obtenir des informations, mais ils ont permis aux employés d'investir dans la ressource d'aide de personne significative, via leur transmission d'informations régulière. La Déléguée 1, quant à elle, nous a mentionné une intervention qu'elle fit auprès de sa gestionnaire afin que cette dernière modifie ses explications des changements auprès des employés (extrait, p. 95). Cette intervention démontre un certain degré de proactivité dans les communications, non pas dans leur obtention, mais dans ses efforts pour amener sa directrice à communiquer davantage à propos des changements aux employés. Cette intervention s'inscrivait dans le soutien de la ressource d'égalité sociale, puisque la Déléguée 1 cherchait à faire profiter les employés de l'ensemble des informations disponibles sur les changements. Lévesque et Murray (2002) soutiennent que cette proactivité des communications devrait s'allier avec une stratégie et une planification réfléchie, de même que rencontrer une solidarité interne et externe afin de répondre au mieux aux changements (dans un contexte de mondialisation). Si l'on remet chaque changement à l'échelle, il convient de souligner que l'engagement syndical dans une

attitude proactive face aux changements pourrait servir les employés dans le quotidien du travail et dans une approche plus globale.

6.4.2 L'accessibilité aux syndicats

Le manque de présence syndicale notée un peu plus haut permet de faire le lien avec un autre enjeu qui s'est démarqué de nos résultats, soit l'accessibilité des instances et des délégués syndicaux. Cet enjeu s'est illustré à travers plusieurs interventions syndicales. Tout d'abord, l'appréciation de l'Employée 1 de la disponibilité de ses délégués en période de changements souleva un impact positif sur la ressource d'aide de personne significative (extrait, p. 103). Il faut aussi souligner l'énonciation du cadre d'accessibilité plus large du Délégué 3 pour ses employés (extrait, p. 78). Ces interventions permettent entre autres aux employés d'investir dans leur ressource d'aide de personnes significatives considérant l'accès facile des employés à leur syndicat.

Ultimement, des exemples d'une grande accessibilité contrastèrent avec des cas où le manque de présence et d'accessibilité devenait un problème pour les employés. La question de la présence et de l'accessibilité des représentants syndicaux peut potentiellement s'inscrire dans un cadre plus large. Ce cadre syndical pourrait notamment comprendre la stratégie adoptée pour les changements (Lévesque et Murray, 2002), la vitalité de la vie démocratique (Lévesque et Murray, 2002; Lévesque et Murray, 2013, Frost, 2000) ou encore la structure du syndicat (Frost, 2000). Frost (2000) relève aussi l'effet d'une communication bidirectionnelle avec les délégués et les membres permettant de faciliter le positionnement syndical face aux changements.

Un autre élément concernant l'accessibilité s'intéresserait à l'importance des sentiments des employés envers leur syndicat. Martinez et Fiorito (2009) relèvent que les attitudes envers le syndicat sont importantes, non seulement avant une syndicalisation, mais après tout autant. Les attitudes positives envers le syndicat jouent un rôle notamment au niveau de l'engagement syndical (Martinez et Fiorito, 2009). Cela s'avère pertinent à l'accessibilité à la communication syndicale, au sens où il est important de cultiver ses attitudes positives envers le syndicat, non seulement pour favoriser l'engagement, mais

aussi pour conserver le support des membres. Cette problématique pour un syndicat et les effets sur l'employé de ces sentiments laissés en jachères s'est notamment manifestée auprès de l'Employée 4. Elle relève deux interventions de communications qui avaient nui à la conservation de la ressource de réseau social (extrait, p. 81-82) qui faisait appel à l'obtention d'information sur les changements via le délégué et le syndicat. Il faudrait donc considérer l'accessibilité des délégués et les bénéficiaires qui pourraient s'en dégager au niveau du soutien de la gestion des ressources psychologiques en période de changements dans une stratégie coordonnée de communication.

Finalement, pour clore la question de l'accessibilité, il conviendrait d'aborder les observations de Lévesque et Murray (2013) concernant le rôle de la vitalité démocratique dans la force du positionnement d'un syndicat face aux changements. Les auteurs relèvent notamment l'importance de la capacité de construire et de modifier le narratif d'un syndicat avec ses membres, dans une optique de ressource clé, mais aussi de la possibilité d'adaptation à de nouvelles situations. Ce que Lévesque et Murray (2013) relèvent d'essentiel à cette capacité, c'est l'entretien nécessaire pour la garder vivante et effective à travers entre autres une politique interne active et une interaction entre les différentes actions et membres du syndicat. Cette capacité permettrait entre autres de faciliter l'accès des membres aux représentants syndicaux. En plus du soulignement de ces éléments, l'on retrouve dans Lévesque et Murray (2010A) l'identification de mesures permettant de connecter à travers leur réseau les délégués et représentants syndicaux dans l'objectif de favoriser une stratégie proactive de solidarité. Ces capacités identifiées comme étant accessibles, voire nécessaires au syndicat dans la communication avec leurs employés, s'inscrivent dans une logique d'améliorations de certaines interventions syndicales que nous avons relevées pouvant nuire à des ressources psychologiques. L'on peut évoquer à ce propos le témoignage du Délégué 4 (extrait, p. 108), lorsqu'il nous rappelle la manière dont procède son syndicat pour traiter les informations à propos d'un nouveau changement et où se positionnent-ils dans la gestion de ces informations.

6.4.3 Les canaux de discussion informels

Les canaux de discussion sont ressortis comme une dimension d'interventions forte pour plusieurs délégués. La Déléguée 1 a mis l'accent sur la relation de proximité qu'elle était capable d'obtenir avec sa gestionnaire et sur les opportunités d'influencer positivement le changement (extrait, p. 95). Cette intervention pouvait amener les employés à investir dans la ressource d'égalité sociale; tandis que le Délégué 3 fait mention d'une intervention qui consiste à maintenir une ouverture dans les relations de communications avec l'employeur et, par la bande, permettre aux employés d'investir dans la ressource de réseau social (extrait, p. 73). Frost (2000) a relevé dans ses recherches l'importance pour une section locale syndicale dans un contexte de négociation de changements d'avoir accès à la prise de décision en différents endroits et d'avoir accès aux informations du contexte.

La capacité de certains délégués à maximiser l'accès qu'ils ont auprès de leur gestionnaire vient rencontrer ses éléments de compétence dans la négociation du changement. Ce faisant, ce type de relation informelle pointe un intérêt vers l'utilité du maintien d'un tel canal de communication et des résultats qui peuvent en découler pour les employés et l'organisation. À cet effet, la Déléguée 1 disposait d'un canal de discussion informel, mais fiable, avec sa gestionnaire qui illustre bien la nature immédiate et rapide de cette communication. Frost (2001) répertoriait en ce sens des études de cas où les syndicats locaux d'organisations avaient été en mesure d'engager l'employeur dans une conversation plus large concernant des changements à venir. Si cette conversation menait à une collaboration patronale-syndicale, il serait important que les deux parties puissent siéger ensemble sur le développement des projets en cause dans cette collaboration (Ramirez et al., 2007).

Un autre aspect de la communication entre les parties qui a une incidence sur la collaboration tient de l'attitude du syndicat et de la direction à ouvrir la conversation sur les changements. Cette forme de réponse correspond entre autres à ce que Bourque (1999) soutenait quant à la présence d'une initiative de la part de la direction pour faire entrer le syndicat dans l'organisation du travail à la suite de changements. Ainsi, malgré la présence de canaux de communication, l'attitude des parties représente aussi un élément déterminant

pour optimiser l'utilisation de ces canaux dans un contexte de changements. Dans un ordre d'idées similaire, le Délégué 4 relève que l'employeur, malgré la présence de divers canaux de communication lors de changements, retient l'information jusqu'à ce que le syndicat l'apprenne alors par ses membres (extrait, p. 108). L'inaction du syndicat spécifiquement sur cette situation de communication d'informations sur les changements peut entraîner une perte de ressource d'énergie cognitive. Murray et Verge (1993), en élaborant sur la survie du modèle de représentation syndicale actuelle, identifiaient que le syndicat devait être informé à l'avance des changements à venir en vue d'une plus grande implication dans l'entreprise.

Le premier obstacle à cette réalité, selon Murray et Verge (1993), résiderait dans la prévalence qu'une entreprise ferait de ses droits de gérance sur l'organisation, lui permettant en toute légalité d'entreprendre ses changements organisationnels sans impliquer le syndicat. Le second obstacle tiendrait à la nature du processus de négociation collective qui, figé dans le temps, s'oppose à la flexibilité implicite des changements organisationnels désirés par l'entreprise. Ainsi, pour permettre au syndicat d'avoir accès aux informations de changements, une logique de négociations en continu et informelle pendant la durée de la convention collective devrait être maintenue (Murray et Verge, 1993). Pour ce qui est des droits de gérance, Murray et Verge (1993) traitent d'outils légaux pour avoir accès à certaines informations, mais le plus grand écho se trouve dans leur reconnaissance de l'obligation de négocier de bonne foi, qui devrait être ici adaptée pour permettre de «changer» de bonne foi. Cela offrirait l'occasion au syndicat de prendre une place plus importante dans la gestion des changements.

En somme, cette façon de fonctionner illustre bien en quoi une propension à communiquer doit exister à différents niveaux (formels et informels) pour rentabiliser ces moyens de communication, mais aussi que ceux-ci doivent exister pour que la chance qu'ils soient utilisés demeure toujours présente, même en conflit.

6.4.4 Les comités patronaux-syndicaux

Un type de canal de discussion spécifique s'est démarqué dans nos résultats, notamment pour sa capacité à permettre aux deux parties de résoudre des conflits et de discuter d'enjeux. Plusieurs comités existent dans le paysage des relations de travail au Québec, traitant d'une variété d'enjeux distincts (ministère du Travail, 2011). Plusieurs de ces comités n'apparaissent pas responsables de traiter des changements organisationnels, mais rendent tout de même compte de la possibilité de ce type de collaboration décisionnelle. Les comités de santé et sécurité sont apparus comme un exemple phare de cette collaboration dans les milieux de travail de cette recherche. Le Délégué 5 a relevé la présence de ces comités, même au niveau local et l'occasion qu'ils offrent de régler des problématiques avec l'employeur (extrait, p. 76). Certains auteurs ont travaillé par le passé sur cet enjeu de collaboration syndicale à travers des comités de santé et sécurité (Beaumont et Deaton, 1981). Au Québec, la loi prévoit et encadre avec des balises précises la création de tels comités en milieux syndiqués (Loi sur la santé et la sécurité du travail, 2019). Ce faisant, ces comités mis en place d'emblée amènent en quelque sorte les parties à collaborer minimalement sur ces enjeux en les dotant d'une structure. Cette implication légale est intéressante, car elle crée un précédent de collaboration qui pourrait être élargi à des problématiques ne touchant pas la santé et la sécurité dans les milieux de travail où il n'y a pas d'autre initiative de collaboration.

Puisque les comités de santé et sécurité s'imposent comme structure établie permettant la collaboration patronale-syndicale, ils pavent également la voie à d'autres types de comités identifiés dans nos résultats. À ce titre, un autre type de comités qui semblent faire ses preuves serait les comités paritaires sur la formation, tel que celui rapporté par le Délégué 2. Ces comités apparaissent comme une seconde forme de collaboration concrète entre les directions et les syndicats. Nous retrouvons cette forme de structure dans nos résultats, qui encore une fois, sans traiter directement des changements peut traiter de problématiques qui en découleraient et offrir une participation aux syndicats dans l'organisation du travail. Le ministère du Travail publiait un résumé de plusieurs études en 2005, dont certaines traitaient de la mise en place de tels comités. Il y relevait notamment la tendance de l'implication des syndicats au niveau local et sectoriel sur cette frange de l'organisation du travail. Ces comités apparaissent donc comme une structure

supplémentaire favorisant la collaboration sur des enjeux circonscrits et entretenant des pratiques pouvant s'orienter vers les changements.

La dernière forme de comités est celle qui les représente tous d'une certaine façon, soit la notion de comité mixte. Il est possible de considérer les comités de formation et de santé et sécurité comme des formes de comités mixtes (ministère du Travail, 2011), mais ce qui demeure de ces comités est leur composition comprenant des représentants de la direction et du syndicat. Prenant acte de la présence de comités mixtes dans nos résultats allant au-delà des deux exemples précédemment exprimés, il faut reconnaître que ceux-ci s'orientaient spécifiquement vers les relations de travail et les problématiques qui pouvaient y être réglées. C'est entre autres cet angle qui pourrait rendre les comités mixtes utiles pour gérer des questions entourant les changements. Les comités mixtes peuvent être de nature consultative ou décisionnelle selon leur conception de départ. L'Employé 2 soulevait le rôle et l'efficacité que remplissait le comité mixte sur son milieu de travail (extrait, p. 97). Il permettait notamment aux employés d'investir dans leur ressource de réseau social en garantissant une plateforme de discussion pour assurer de bonnes relations de travail. Le comité mixte représente une intervention s'inscrivant dans les communications syndicales, mais il peut en tant que canal de communication favoriser la participation à la prise de décision dans les relations de travail (Bourque, 1999; Frost, 2000). En facilitant la communication entre les parties et en recentrant les décisions sur les changements organisationnels, il permettrait même d'adresser des éléments de la saturation de changements se manifestant à l'échelle du lieu de travail. Il n'est pas dit que de tels comités n'existent pas déjà, mais il apparaît qu'aucun ne s'est démarqué dans les entrevues réalisées. La mise en place et l'entretien de tels comités pourraient donc s'inscrire dans une logique d'intervention facilitant les communications et la prise de décision conjointe afin de soutenir la gestion des ressources de réseau social nommément.

6.5 Les implications pratiques et théoriques

La question de cette recherche tenait à explorer une avenue différente pour adresser les effets négatifs de la saturation de changements sur les employés. Pour y répondre, la nature des interventions syndicales ainsi que leur rôle pendant des contextes de

changements dans le support de la gestion des ressources psychologiques des employés ont été mis de l'avant. Dans la foulée de l'analyse des résultats de cette recherche, des implications pratiques pour les organisations syndiquées et pour les syndicats de même que certaines implications théoriques ont pu être mises en lumière.

6.5.1 Les implications pratiques pour les organisations syndiquées

Pour adresser les implications pratiques concernant plus spécifiquement les organisations syndiquées, il faudrait démarrer avec l'intention de cette recherche de tenter de diminuer les effets de la saturation de changements. Les effets de la saturation ont clairement été explicités dans le cadre de cette étude, allant du cynisme, à l'épuisement émotionnel puis aux effets sur les comportements supportant le changement (Johnson, 2016). Puisque ces effets peuvent se traduire par des conséquences concrètes pour l'organisation et les employés (épuisement professionnel, résistance au changement, perte de sens au travail), leur diminution aura un impact certain sur l'organisation concernée. Dans cet ordre d'idées, si certaines conditions étaient rassemblées pour permettre à cette organisation syndiquée d'aller de l'avant, les effets négatifs de la saturation de changements pourrait s'amoinrir. Certes, d'autres recherches devraient s'assurer de mesurer ces diminutions, mais il demeurera qu'un mouvement aura été initié pour les adresser.

Il est possible de considérer au nombre de ces conditions l'établissement d'un climat de relation de travail favorisant la collaboration patronale-syndicale. Si les risques de ce genre de pratiques ont pu être abordés, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une avenue qui pourrait permettre de préserver certaines des ressources psychologiques des employés. Les enjeux de participation du syndicat à la prise de décisions sont notamment au cœur de cette collaboration. Cela peut se traduire par l'établissement de comités spécifiques aux changements ou encore à des initiatives dans le cadre des changements qui seraient conjointes. De plus, certains exemples mentionnés illustrent une collaboration ayant permis de mener à bien un processus de changements sans que cela se fasse au détriment d'une ou de l'autre partie (Rubinstein et McCarthy, 2016).

La seconde condition peut s'apparenter aussi aux relations de travail, mais elle concerne davantage l'ouverture et le maintien de conditions plus propices à la discussion et à la résolution de nouveaux conflits en lien avec les changements. De plus, les communications concernant les changements pourraient bénéficier d'une inclusion plus concrète des syndicats, afin de favoriser son implication et les informations que recevront les employés. Certes, les conflits de travail demeureront en raison des intérêts divergents des deux parties prenantes sur les enjeux propres à leurs intérêts respectifs et parfois conflictuels (Beaumont et Deaton, 1981), mais des sources de conflits issues des changements organisationnels pourraient désormais être moins la cause de la détérioration des relations de travail.

La création de réflexes de coopération et de résolution de conflits orientés vers les changements bénéficierait de relations de travail saines. Ils pourraient même les affecter positivement du fait de l'établissement d'une culture de dialogue et de collaboration sur les changements organisationnels. Dans la même logique, une participation plus présente du syndicat dans la mise en place et la négociation des changements pourrait amoindrir les risques de conflits en lien avec ces mêmes changements. Ainsi, il serait possible d'adresser les effets de la saturation de changements via la mise en place d'une collaboration et d'un dialogue sur les changements.

6.5.2 Les implications pratiques pour les syndicats

L'un des éléments principaux mis en relief aura été la réflexion sur la place des changements organisationnels dans la conception des interventions syndicales. C'est cette spécificité du changement qui soulève une implication concrète en ce qu'elle amène l'organisation syndicale à réviser ses intérêts, ses pratiques et ses délais d'intervention auprès des employés. En reconnaissant le changement comme un élément prioritaire pour le syndicat et en prenant conscience des effets qu'il peut engendrer sur les employés, des interventions visant à protéger les ressources psychologiques des employés et à leur permettre d'investir dans leurs ressources modifieront les choix stratégiques des syndicats, mais adresseront également plus efficacement les conséquences possibles de la saturation de changements pour les employés.

Cette recherche put mettre de l'avant des pistes de solutions concrètes pour considérer davantage l'encadrement du changement et le soutien des ressources psychologiques des employés. Dans un premier temps, une redéfinition de certains rôles du délégué orientés vers les changements représente une démarche significative. Cette redéfinition pourrait aborder les enjeux de l'implication dans les changements notamment dans un suivi plus près des employés et des conséquences que peuvent avoir sur eux les changements. Cette recherche mit en évidence des interventions innovantes propres à certains délégués (Délégué 4) leur permettant de s'orienter davantage vers le changement et ses impacts sur les employés. D'autres interventions mirent en évidence de quelle façon l'accomplissement des tâches et devoirs du délégué de façon continue et assidue (Employée 1) pouvait simplement valoir son pesant d'or dans l'accompagnement des employés en périodes de changements. Le rôle du délégué s'est illustré comme un échelon important pour d'autres types d'interventions, mais aussi pour celles qu'il peut lui-même réaliser pour soutenir la gestion des ressources psychologiques des employés.

Dans un second temps, il faut porter notre attention sur l'entretien du réseau syndical et de son orientation sur le support aux changements organisationnels. À ce titre, et pour faire suite au rôle des délégués, il apparaît justifié d'encadrer ces derniers à l'intérieur d'un réseau interne permettant de les outiller et de les préparer à des contextes de changements. Des exemples concrets, présents dans la littérature et dans notre recherche, peuvent orienter cette perspective du changement via par exemple le mentorat et la formation. Dans une autre mesure, un syndicat pourra se concentrer sur la consolidation de la solidarité syndicale en réponse à des changements organisationnels. La capacité d'écoute et de mobilisation des employés s'est révélée être une zone d'interventions permettant au syndicat de se positionner face aux changements en fonction des intérêts de ses membres. Le rapprochement du syndicat de la réalité des travailleurs en changements et la prise en charge de ces changements favoriseraient une meilleure mobilisation des membres.

Dans un troisième temps, un syndicat pourra réévaluer ses stratégies de communication en regard aux changements. Cet élément s'est démarqué en raison de son influence sur la gestion des ressources des employés. Une distinction claire est apparue

entre certains syndicats des milieux de travail étudiés ayant une communication, si ce n'est proactive, à tout de moins assidue en regard des changements, par rapport à une attitude passive. Un autre aspect de la communication qu'il convient d'aborder serait celui auprès de l'employeur. Elle pourrait permettre au syndicat de traduire cette proactivité auprès des employés en fonction des informations qu'elle peut obtenir et construire avec l'employeur. L'obtention de ces informations devrait s'inscrire dans une stratégie syndicale concertée, mais elle peut aussi être encouragée via des initiatives individuelles de représentants syndicaux cultivant des canaux de communications alternatifs avec la direction de l'organisation. Il demeure que dans l'optique de protéger et de permettre aux employés d'investir dans leurs ressources, le syndicat gagnerait à se dégager des canaux de communications lui permettant de traiter des changements avec la direction et d'accéder aux processus décisionnels.

L'attention portée aux communications avec l'employeur permettra d'introduire, dans un quatrième et dernier temps, la collaboration patronale-syndicale. Si une part de cette collaboration repose entre les mains de l'employeur, un syndicat pourra avoir à se positionner face aux changements en termes de rapport de force et de capacité lui permettant de gérer ces situations (Frost, 2000). Si une attitude de collaboration est nécessaire à la réalisation de projets conjoints, la négociation de changements pourra également nécessiter une intervention syndicale pour participer et influencer la prise de décisions. Que ce soit à travers des plateformes de décisions établies ou nouvelles, une intention de participer à ces changements permettrait au syndicat de soutenir les ressources des employés à la source des décisions de l'avènement des changements. Que ce soit dans la réflexion du changement même, ou encore dans sa mise en place, la participation syndicale pourrait contribuer au soutien de la gestion des ressources des employés.

Ainsi, considérer davantage l'encadrement du changement et ses effets psychologiques et logistiques sur les employés pourra traduire une adaptation des interventions syndicales dans l'organisation et dans son sein. Ce changement de perspective s'illustrerait notamment dans la diversification des réponses possibles du syndicat et dans leur intention d'accompagner les employés dans les changements.

6.5.3 Les implications théoriques

Considérant la nature inductive de cette recherche, les implications théoriques qu'elle soulève sont davantage dans l'ordre de la mise en valeur des théories et champs d'études mobilisés que dans la vérification formelle de leur efficacité. Deux implications majeures se sont démarquées soit l'appropriation de la théorie de la conservation des ressources pour traiter de la saturation de changements et la catégorisation des interventions syndicales.

Tout d'abord, il est intéressant de rappeler que c'est la versatilité de la COR qui lui avait conféré son intérêt pour cette recherche. Non seulement les dimensions et ressources qu'elle comporte permettent d'obtenir un cadre de référence détaillé pour adresser la saturation et ses effets, mais en plus, dans le cadre de cette recherche, elle put délimiter le champ d'influence des interventions syndicales sur les ressources des employés en période de saturation de changements. Les ressources ayant été mises de l'avant dans le Chapitre V : Résultats ont permis d'arrimer une composante externe à la théorie de la conservation des ressources (interventions syndicales) et d'affiner l'appréciation des ressources mobilisées par cette composante. Cette étude, de par sa nature, invite à davantage de recherches afin notamment de tester statistiquement la validité du modèle avec les interventions syndicales. Il serait intéressant d'observer si d'autres ressources psychologiques peuvent se démarquer en relation avec des interventions syndicales, ou encore comment peuvent évoluer les ressources ciblées dans nos résultats sur une étude quantitative et déductive du modèle. Cela dit, la démonstration demeure, dans le cas de cette étude, de la capacité de la COR de rendre une analyse détaillée des impacts des interventions syndicales sur les ressources qu'elles affectent.

Ensuite, il convient de traiter de la catégorisation des ressources effectuées aux fins de la réponse à la question de cette recherche : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques?** Afin d'y obtenir une réponse, il convenait d'encadrer l'étendue des interventions syndicales. C'est en raison d'un certain manque dans cette littérature spécifique aux changements et aux syndicats que nous en sommes venus à tirer

cette catégorisation. Ces catégories provenant de cette même littérature précise sur le changement se sont avérées pertinentes et adéquates aux fins de cette recherche. Certaines des catégories mises au point furent sollicitées à des degrés variables par les interventions syndicales répertoriées dans nos résultats et cela, en fonction des contextes de saturation de changements. Ce faisant, il serait sûrement utile et nécessaire de tester et d'améliorer cette catégorisation dans des recherches ultérieures. Son application à la portée des interventions syndicales pourrait évoluer, que ce soit en raison de critères culturels, légaux ou encore portant sur la nature des changements. Toutefois, l'exercice conceptuel effectué ici demeure une base intéressante pour la suite de cette avenue d'exploration des littératures en relations industrielles et en changements organisationnels.

Chapitre 7. Conclusion

À travers cette recherche, nous cherchions à répondre à la question de recherche suivante : **Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques ?** Nous avons abordé les expériences de contextes de saturation de changements de dix participants (cinq employés syndiqués et cinq délégués syndicaux), en mobilisant des catégories d'interventions syndicales et la théorie de la conservation des ressources pour tenter d'offrir un nouvel angle d'intervention sur ce phénomène. Les axes d'interventions syndicales qui se sont illustrées dans les résultats peuvent soulever des interventions qui permettraient à une organisation syndicale d'appuyer ses employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques. Le soutien de la gestion des ressources des employés via ces interventions syndicales tiendra donc un rôle de pierre d'assise pour replacer le changement organisationnel dans la perspective d'action syndicale et ainsi tenter d'adresser la saturation de changements.

7.1 Les limites de cette recherche

Malgré les résultats intéressants mis de l'avant dans cette recherche, certains aspects de son format ou de son angle d'approche représentent des limites. Les contraintes matérielle et temporelle du cadre académique de cette recherche peuvent représenter une première limite à observer. Cela peut se traduire, il faut le rappeler, par le nombre d'entrevues à la base de cette recherche qui demeure somme toute modeste. Il n'est donc pas envisageable de considérer les éléments identifiés dans les dix milieux de travail ciblés comme la règle générale de tous contextes de saturation de changements. Nos résultats n'ont pas la prétention de pouvoir être généralisés à toutes les organisations syndiquées et à toutes les organisations syndicales. Toutefois, sous leur forme actuelle relativement exploratoire, ils peuvent tout de même représenter un point d'origine intéressant à d'autres recherches ou à l'élaboration de nouvelles interventions qui elles, pourraient adresser plus précisément des ensembles d'organisations. Malgré tout, il convient de souligner qu'un plus large échantillon d'entrevues aurait certainement permis d'obtenir un portrait plus

précis des ressources des travailleurs mises en cause et des possibilités d'autres interventions syndicales, dans les contextes de saturation de changements en organisations syndiquées. Eisenhardt et Graebner (2007) recommandent le recours à un grand nombre d'entrevues avec des personnes instruites sur les sujets de recherche. À défaut d'avoir pu réaliser un grand nombre d'entrevues, nous avons profité de la participation de personnes expérimentées sur l'action syndicale et éclairées sur la situation de leur milieu de travail.

Une autre limite de cette recherche tiendrait à la non-utilisation de logiciel spécifique au codage des entrevues réalisées. Certes, le codage de cette recherche ne fut pas fait sur un support papier, considérant qu'il s'agit d'une technique qui requiert beaucoup de temps (Creswell, 2014). Des logiciels généralistes tels que Microsoft Excel et Microsoft Word furent à la base de la logistique de ce codage. Toutefois, un programme spécifiquement conçu pour guider le codage d'entrevues aurait offert des fonctionnalités qui auraient pu améliorer le processus de codage de cette recherche, notamment au niveau des codes et de leur comparaison par exemple (Creswell, 2014). Toujours sur le codage, le type de codage choisi pourrait également avoir eu un impact sur l'émission des résultats. Le point principal sur cet enjeu concerne l'exclusion de certaines méthodes de codage qui auraient pu être pertinentes. Plusieurs exemples sont envisageables, considérant la grande quantité de systèmes de codage existants (Miles et *al.*, 2014). Toutefois, un exemple représentatif est la mise de côté du codage descriptif qui, adapté à peu près à toutes les recherches qualitatives, est notamment approprié lorsqu'une recherche s'intéresse à des participants provenant de différents contextes (Miles et *al.*, 2014). Il aurait pu fournir des données socio-démographiques utiles à la différenciation des contextes de saturation de changements. Il est donc possible d'entrevoir comment le codage appliqué dans cette recherche aurait pu être différent ou complété par d'autres formes de codages.

Il faut également mentionner qu'étant donné la position du chercheur face à la nature inductive et qualitative de cette recherche, la réalisation des entrevues pourrait être affectée par un intérêt pour le sujet de recherche. Ainsi, l'intérêt du chercheur pour les relations industrielles, dans le cas actuel, pourrait être une source de subjectivité à certains niveaux. Les cas où cela aura le plus de chance de l'avoir été seraient lors de la réalisation des entrevues. Même si un devoir d'objectivité est de mise, il est possible que des gestes

de non-verbal ou des réponses du chercheur puissent avoir été apparents pour l'interviewé. Pour le second cas, il faut reconnaître le processus de transformation des résultats de l'analyse en idées et en concepts écrits. Le passage des résultats issus du codage vers un texte structuré nécessita l'usage de mots ou de termes choisis par le chercheur pour exprimer son assertion des résultats. En somme, des traces de subjectivité pourraient exister dans la connotation donnée aux mots ou même dans leur choix.

Si l'une des forces de cette recherche était de bénéficier de la perspective de personnes vivant la saturation de changements provenant de milieux de travail différents, cela pourrait également représenter une limite concernant le cadre des informations recueillies. Le recours à des délégués et des employés est en soi une forme équilibrée de division des participants de cette recherche. Toutefois, le fait qu'un délégué ne provienne pas du même milieu qu'un des employés interviewés ne permet pas de compléter le portrait de ces milieux de travail avec le regard de chacun. L'idée derrière la façon choisie de faire résidait dans le désir de profiter du plus de milieux de travail en saturation de changements possible. Or, pour améliorer cette proposition, si les dix milieux de travail concernés dans cette recherche avaient pu être représentés par un délégué et un employé, cela aurait permis d'obtenir un portrait plus juste, quoique toujours incomplet, des situations propres à ces milieux de travail. De plus, la nature des informations recueillies par un délégué et un employé peut différer en certains points, cela peut permettre de compléter les informations recueillies par chacun. En ce sens, une autre façon de procéder dans cette recherche aurait été de sélectionner un délégué et un employé (ou plus) provenant de la même organisation. Cela dit, cela aurait peut-être amené aussi cette recherche dans une autre direction, alors la question demeure à ce sujet.

7.2 Des pistes de recherche

Différentes avenues d'études pourraient découler des résultats mis de l'avant par cette recherche. Tout d'abord, en ouvrant les possibilités de redéfinir l'approche d'un syndicat face aux changements, nous ne nous sommes pas attardés à la question des ressources disponibles pour ces nouvelles responsabilités. Dépendamment de la taille du syndicat et des ressources dont il dispose, certaines opportunités énoncées dans cette recherche pourraient être plus difficiles que d'autres à mettre en place. La prise en compte

des ressources syndicales, qu'elles soient financières, humaines ou même temporelles dans certains contextes, pourrait illustrer qu'elles devraient être l'échelonnement des priorités pour un syndicat en période de changements. Dans le même ordre d'idées, les différentes tailles d'organisations peuvent faire varier les ressources syndicales disponibles. Ce faisant, il serait approprié d'observer comment la stratégie syndicale en changement varierait et s'articulerait dans différents contextes de ressources à mobiliser.

Une autre avenue de recherche plus complémentaire pourrait se tourner vers les conventions collectives en cours. L'analyse d'un nombre substantiel de conventions collectives provenant d'industries variées et représentant des organisations de tailles variées amènerait un nouveau regard sur les interventions syndicales se rapportant à la catégorie des clauses de conventions collectives. Cette recherche releva notamment qu'en certaines instances, les interviewés rapportaient des situations où les changements mis en place modifiaient certains droits ou certaines conditions de travail et que celles-ci n'étaient pas défendues par leur syndicat. L'Employée 4 nous informait qu'elle devait se résigner à ce que son syndicat ne puisse pas agir lors d'un problème, puisqu'il ne s'agissait pas d'un élément de la convention collective (extrait, p. 83). Le Délégué 2 amena un point similaire où il décrivait les limites que pouvait poser la convention collective dans les actions disponibles pour le syndicat (extrait, p. 106). Le Délégué 2 rapportait aussi à ce sujet leur impuissance apparente à agir sur certaines problématiques en l'absence de clause dans la convention collective. Ces limites énoncées en lien avec les interventions portant sur les clauses de conventions collectives gagneraient à être approfondies dans d'autres recherches.

Dans le cadre de cette recherche, le délégué syndical s'est retrouvé à l'avant-plan, notamment en considérant son potentiel d'intervention en contexte de changements. En ce sens, une étude se concentrant sur la charge de travail syndical de ces délégués ou de la multiplication de leurs responsabilités pourrait être de mise. La redéfinition de leur rôle et les nouveaux enjeux sur lesquels ils devront intervenir peuvent représenter un défi en termes d'équilibre de tâches et d'efficacité à les réaliser. Une opportunité intéressante résiderait dans l'étude de différents guides de formation de délégués que les syndicats et centrales syndicales mettent au point. L'actualisation de ces guides et leur orientation vers les changements organisationnels pourraient s'avérer des éléments à prendre en compte.

Pour faire écho aux résultats de cette recherche et au peu d'écrits dans la littérature portant sur ce sujet, il serait intéressant d'approfondir comment la collaboration patronale-syndicale agit sur les effets de la saturation de changements. Pour ce faire, il serait possible de suivre des cas de collaboration dans des organisations et de mesurer les impacts de celle-ci sur les effets de la saturation de changements. Plusieurs cadres de collaboration pourraient être étudiés, ce qui ouvrirait la porte à une étude multi-cas pour déterminer si les résultats de ces cas se répliquent et avec quelles particularités (Eisenhardt et Graebner, 2007). Une autre méthode pour examiner ce point pourrait consister à tenter de découvrir la perception des gestionnaires par rapport à cette approche de collaboration. Bien qu'il fût démontré que le syndicat doit se positionner afin d'être un joueur à considérer pour le changement, la propension originelle des directions sur ce sujet pourrait fournir un angle intéressant pour tenter de faciliter l'avènement d'une collaboration. Une collecte de données via questionnaire pourrait, par exemple, rejoindre un grand nombre de gestionnaires et offrir une perspective générale sur cet enjeu.

La dernière piste de recherche qui pourrait s'avérer pertinente touche la dualité entre les conflits de travail et la collaboration sur les changements organisationnels. Il faudrait évaluer différents historiques de conflits de travail et de changements organisationnels pour obtenir un portrait de la situation, dans des organisations ayant vécu des épisodes de collaboration patronale-syndicale. Il serait alors possible d'essayer de discerner des tendances dans les réactions et stratégies de collaboration aux changements. Il serait aussi possible d'aborder cette question sous un autre angle, soit en s'intéressant à des cas d'organisations précises. Des entrevues pourraient être conduites avec des personnes des deux parties prenantes afin d'établir le fil des événements, mais aussi les raisons derrière ce déroulement, dans l'objectif d'en tirer des balises. Il serait possible dans ce cas-là de fournir un cadre d'analyse de ces événements et comprendre ce qui avait, ou non, fonctionné.

Cette recherche a permis de mettre en évidence le potentiel d'un syndicat de soutenir ses employés dans la gestion de leurs ressources en contexte de saturation de changements. Cette recherche a également mis en lumière les interventions syndicales qui entrent en jeu dans ces contextes de saturation. Somme toute, les organisations syndicales

pourraient représenter une option intéressante pour adresser différemment la saturation de changements. Toutefois des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour tester et mesurer l'étendue de ce potentiel et l'efficacité des catégories d'interventions mises de l'avant par notre démarche.

Bibliographie

- Abrahamson, E. (2000). «Change WITHOUT Pain: How managers can overcome initiative overload, Organizational Chaos and Employee Burnout», *Harvard Business Review*, vol. 78, no 4, p. 75-79.
- Abrahamson, E. (2004). «Avoiding Repetitive Change Syndrom», *MIT Sloan Management Review*.
- Anderson, L. et Bateman, T. S. (1997). «Cynicism in the workplace: some causes and effects», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 5, p. 449-469
- Anderson, D., L. (2015). «Organization Developement: The Process of Leading Organizational Change», SAGE Publications, California, 469p.
- Badiganavar, V. (2009). «Does labor-management partnership deliver mutual gains? Evidence from the UK public services», *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 16, p. 75-108.
- Baiden, A., Park, H., Jacob, A. C., Wagner, S. H. (2014). « Job Control and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model», *Applied psychology: An international review*, vol. 63, no. 4, p. 607-642
- Bamford, D. R. et Forester, P. L. (2003). «Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment», *International Journal of Operations and Productons Management*, Vol. 23, No. 5, p, 546 à 564.
- Banas, J. T. et Wanberg, C. R. (2000). «Predictors and Outcomes of Openness to Change in Reorganizing Workplace», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, p. 132-142.
- Bantel, K. A. et Wiersema, M. F. (1992). «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, p. 192-121.
- Bardin, L. (2013). «Chapitre III. L'analyse de l'énonciation» dans «L'analyse de contenu», Collection Quadrige, Les Presses Universitaires de France, p. 223 à 242
- Beaumont, P. B. et Deaton, D. R. (1981). «Organizational Development and Change in a Union-Management Context: The Voluntary Establishment of Joint Health and Safety Committees in Britain», *Organization Studies*, Vol. 2, No. 4

- Bergeron, J.-G. et Bourque, R. (1996). «Les changements en milieu de travail au Québec : réponses gouvernementales et réponses syndicales», Écoles des Relations Industrielles, Université de Montréal, traduit et adapté de «Workplaces Changes in Québec : Public Policy and Union Response», *Current issues series*, Industrial Relations Center, Queen's Université, Kingston IRC Press
- Bourque, R. (1999). «Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail: Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec», *Relations Industrielles*, Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs, Vol. 54, no. 1, p. 136-167
- Bourque, R. et Rioux, C. (2001). « Restructuration industrielle et action syndicale locale: Le cas de l'industrie du papier au Québec», *Relations industrielles*, Vol. 56, No. 2, p. 336-364
- Brown, S., L. et Eisenhardt, K. M. (1997). «The art of continuous change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Changing Organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, no. 1, p. 1 à 34.
- Brummelhuis, L., et Bakker, A. (2012). «A resource perspective on the work-home resource model», *American Psychologist*, vol. 67, p. 545-556.
- Car, F. (1999). «Introducing team working – a motor industry case study», *Industrial Relations Journal*, Vol. 25, No. 3, p. 199-209
- Cartwright, S. et Holmes, N. (2006). «The meaning of work : The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism», *Human Resource Management Review*, no. 16, p. 199-208
- Chen, S., Westman, M. et Eden, D. (2009). « Impact of Enhanced Resources on Anticipatory Stress and Adjustment to New Information Technology: A Field-Experimental Test of Conservation of Resources Theory», *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 3, p. 219–230.
- Chen, S., Westman, M., Hobfoll, S. E., Davidson, O. B., et Laski, S. (2015). «Organizational Stress Through the lens of the Conservation Ressources Theory», *Exploring Interpersonal Dynamics*, vol. 4, p. 167-220

- Cordes, C. L. et Dougherty, T. W., (1993). «A review and an integration of research on job burnout», *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4. P. 621-656
- Creswell, W. John. (2014) « Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches », SAGE publications, États-Unis, 342 p.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. et Bulters, A. J. (2004). « The Loss Spiral of work pressure, work home interference and exhaustion: Reciprocal Relations in a three-way study», *Journal of vocational behavior*, no. 64, p. 131 à 149.
- Denis, J.-L., Davies, H. T. O., Ferlie, E. et Fitzgerald, L. (2011). «Analyse des initiatives pour la transformation des systèmes de soins de santé : des leçons à tirer pour le système de santé du Canada», Série d'études de la FCRSS sur la transformation des services de santé : Document 1, Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, 40 p.
- de Rijk A. E., Le Blanc, P., M., Schaufeli, W., B., de Jonge, J. (1998). «Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 71, p. 1-18
- Dominguez-CC, M. et Barroso-Castro, C. (2017). «Managerial change and strategic change: The temporal sequence»,
- Eisenhardt, K., (1989). « Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, Vol. 14, no. 4, p. 532 à 550
- Eisenhardt, K. et Graebner, M., (2007). «Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges ». *The Academy of Management Review*, Vol. 50, no. 1, p. 25 à 32
- Elo, S. et Kyngäs, H. (2008). «The Qualitative Content Analysis Process», *Journal of Advanced Nursing*, vol. 62, no 1, p. 107 à 115
- Fairlie, P. (2011). «Meaningful Work, Employee Engagement and Other key Employee Outcomes : Implications for Human Resources Development», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13, No. 4, p. 508-525.
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., Haueng, A. C. (2015). « When change become excessive», *Organizational Change and Development*, p.31 à 62.

- Feldman, M. S. (2000). «Organizational Routines as a Source of Continuous Change», *Organizational Science*, vol. 11, no. 6, p. 611 à 629
- Frost, A. C. (2000). «Explaining variation in workplace restructuring: The role of local union capabilities», *Industrial & Labor Relations Review*, . Vol. 53, No. 4, p. 559-578.
- Frost, A. C. (2001). «Reconceptualizing Local Union Responses to Workplace Restructuring in North America», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No. 4, p. 539-564
- Garnier, E. (2016). «Les innombrables changements subis par les omnipraticiens: comment faire face à tout ce stress?», *Le médecin du Québec*, [En ligne] : <http://lemedecinduquebec.org/archives/2016/9/les-innombrables-changements-subis-par-les-omnipraticiens-comment-faire-face-a-tout-ce-stress/>
- Garnier, E. (2017). «Quand les changements organisationnels deviennent trop nombreux: Quel effet cela a-t-il sur vous ?» *Le médecin du Québec*, [En ligne]: <http://lemedecinduquebec.org/archives/2017/3/quand-les-changements-organisationnels-deviennent-trop-nombreux-quel-effet-cela-a-t-il-sur-vous/>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). «Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de la gestion», Pearson Education France, Paris, 383p.
- Gouvernement du Québec (2012). *Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail*, S-2.1, r. 5, Article 4. [En ligne] : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showversion/cr/S2.1,%20r.%205?code=se:4&pointInTime=20190709#20190709> (Consulté le 04/06/2019)
- Greene, A.-M., Black, J. et Ackers, P. (2000). «The Union makes us Strong ? A Study of the Dynamics Of Workplace Union Leadership at Two UK Manufacturing Plants», *British Journal of industrial relations*, no. 38. p. 75-93.
- Greenwood, R. et Hinings, C. R. (1996). «Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the old and the new Institutionalism». *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, p. 1022-1054

- Greiner, L. E. et Bhambri, A. (1989). «New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 67-86
- Haines, V. Y., et Saba T. (2012). «Challenges to professional identities and emotional exhaustion», *Career Development International*, vol. 17, no 2, p. 120-136.
- Halbesleben, J. R. B., (2006). «Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation Resources Theory», *Journal of Apply Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1134-114
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-B., Paustian-Underdha, S. C., et Westman, M. (2014). «Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory», *Journal of Management*, Vol. 40, no. 5, p. 1334-1364
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. et Paustian-Underdha, S. C. (2013). «The Impact of Furloughs on Emotional Exhaustion, Self-Rated Performance, and Recovery Experiences», *Journal of Apply Psychology*, vol. 98, no. 3, p. 492 à 503
- Hallée, Y. (2005). «Résumés des études de cas sur l'organisation du travail et la productivité», Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Gouvernement du Québec, 18 p.
- Hébert, G., Sully, J.-L. et Nguyen, M. (2017). «L'allocation des ressources pour la santé et les services sociaux au Qubec », IRIS, Rapport de Recherche, Montréal, 77 p.
- Heshizer, B. P. et Martin, J. M. (1989). «Union Officer Perspectives on Quality of Worklife», *Mid-American Journal of Business*, Vol. 4, No. 2, p. 35-45.
- Hobfoll, S. E. (1989). «Conservation of resources: A New Attempt», *American Psychologist*, vol. 44, no. 3, p. 513-524
- Hobfoll, S. E. (2001). « The Influence of Culture, Community and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, no. 3, p. 337-421.
- Hobfoll, S. E. 2011. «Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience.» Dans S. Folkman (Ed.), «The Oxford handbook of stress, health, and coping». University Press, England: Oxford, p. 127-147.

- Johnson, K. J., Giraud, L., Autissier, D. et Moutot, J-M., (2013). «Psychological Analysis of Organizational Change Saturation», Conference presented at Les IIèmes Rencontres Internationales de la Conduite du Changement, ESSEC Business School, Paris, France.
- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L. et Autissier, D., (2016). « Excessive change and coping in the working population», *Journal of Managerial psychology*, vol. 31, no. 3, p. 2 à 25
- Johnson, K. J. (2016). «The dimensions and effects of excessive change», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29, no 3, p. 445 à 459.
- Kiefer, T. (2005). «Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, p. 875-897
- Klarner, P. et Raish, S. (2013). «Move to the Beat- Rythms of change and firm performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 56, no. 1, p. 160 à 184.
- Kochan, T. A. et Dyer, L. (1976). «A Model of organisational change in the context of Union-Management Relations», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 12, p. 59-78.
- Kotter, J. P. (1995). «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Lapointe, P.-A. et Paquet, R. (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», *Relations industrielles*, Vol. 49, No. 2, p. 281-302
- Lapointe, P.-A. (1995). «Une pluralité de réponse à la modernisation», *Options politiques*, vol. 16, no. 8
- Lapointe, P.-A. (2001). «Partenariat et participation syndicale à la gestion: Le cas de Tembec», *Relations Industrielles*, Vol. 56, No. 4, p. 770-798.
- Lévesque, C. et Murray, G. (1998). «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation», *Relations Industrielles*, La mondialisation, le travail et les relations industrielles, Vol. 53, No. 1

- Lévesque, C. et Murray, G. (2002). «Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy», *Labor Studies Journal*, Vol. 27, No. 3
- Lévesque, C. et Murray, G. (2005). «Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43, No. 3, p. 489-514
- Lévesque, C. et Murray, G. (2010A). «Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity», *Labor Studies Journal*, Vol. 35, No. 2
- Lévesque, C. et Murray, G. (2010B). «Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity», *European Review of Labour and Research*, Vol. 16, No. 3, p. 333-350.
- Lévesque, C. et Murray, G. (2013). «Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 4, p. 777-796.
- Martinez, A., D. et Fiorito, J. (2009). «General Feelings Toward Unions and Employers as Predictors of Union Voting Intent», *Journal of Labor Research*, Vol. 30, p. 120-134.
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1984). «Burnout in Organizational Settings», dans S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual: Applications in Organizational Settings*, Vol. 5, p. 133-153.
- Maslach, C., Leiter, M. P., et Schaufeli, W. B. (2001). «JOB BURNOUT», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 397-422
- McAdam, John. (1995). «Joint action learning: a collective collaborative paradigm for the management of change in unionized organizations», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 6, p. 31-40
- Meardi, G., Marginson, P., Fichter, M., Frybes, M., Stanojevic, M. et Toth, A. (2009). «The Complexity of Relocation and the Diversity of Trade Union Responses: Efficiency-oriented Foreign Direct Investment in Central Europe», *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 15, No. 1, p. 27-47.
- Meyer, C. B. et Stensaker, I. G. (2012). «Change experience and employee reactions: developing capabilities for change», *Personnal Review*, Vol. 41, p. 106 à 124.

- Miles, M. B., Huberman, A.M. et Saldana, J. (2014). Chapitre 4 – «Fundamentals of qualitative data analysis» p. 69-104 dans «Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook», Edition 3, Thousand Oaks. 381 pages.
- Mintzberg, H. et Nguyen H. Quy. (2003). «The Rythm of change», *MITISloan Management Review*, vol.44, no.4, p. 79 à 84
- Murray, G. et Verge, P. (1993). «Transformation de l'entreprise et représentation syndicale», *Relations industrielles*, Vol. 48, No. 1, p.3-55
- Ortiz, L. (1999). «Unions' Responses to Teamwork: Differences at National and Workplace Levels», *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 5, No. 1, p. 49-69
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. et Wailes, N. (2005). «Looking Fowards : Discursive directions in organizaitional change», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8 No. 4, p. 383-390.
- Peetz, D. et Pocock, B. (2009). «An Analysis of Workplace Representatives», *Union Power and Democracy in Australia*», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No. 4, p. 623-652.
- Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A. et Vance, D. E., (2017). «Conservation of ressources theory in nurse burnout and patient safety», *Journal pf Advance Nursing*, no. 73, p. 2558-2565.
- Pulignano, V. et Stewart, P. (2013). «Firm-level restructuring and union strategies in Europe: local union responses in Ireland, Italy and the Netherlands», *Work, employment and society*, Vol. 27, No. 5, p. 842-859.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., (2011). « Manuel de recherche en sciences sociales», DUNOD, Paris, France, p. 262
- Rafferty, A. E. et Griffin, M. A. (2006). «Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective», *Journal of applied Psychology*, vol. 96, no.5, p. 1154 à 1162.-

- Ramirez, M., Guy, F. et Beale, D. (2007). «Contested Resources: Unions, Employers, and the Adoption of New Work Practices in US and UK Telecommunications», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, No. 3, p. 495-517.
- Rhéaume, J., Maranda, M.-F., Deslauriers, J.-S., St-Arnaud, L. et Trudel, L. (2008). «Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail», *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 20, No. 2, p. 82-110.
- Rondeau, A. (1999). «Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en oeuvre», *Revue Gestion*, vol. 24, no. 3, p. 148 à 147.
- Rousset, Y., (2010). « La formation, outil central d'accompagnement du changement à la pjj. », *Les cahiers dynamiques*, no. 78., p. 49 à 58.
- Rubinstein, S. A. et Eaton, A., E. (2009). «The effects of high-involvement work systems on employee and union–management communication networks», *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 16, p. 109-136.
- Rubinstein, S. A. et McCarthy, J. E. (2012). «Public School Reform Through Union-Management Collaboration», *Industrial and Labor Relations*, Vol. 20, p. 1-50
- Rubinstein, S. A. et McCarthy, J. E. (2016). «Union–Management Partnerships, Teacher Collaboration, and Student Performance», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 69, No. 5, p. 1114-1132.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. et Maslach, C. (2009). «Burnout: 35 years of research and practice», *Career Development International*, vol. 4, no 3, p. 204-220.
- Shirom, A. (1989). «Burnout in work organizations». In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 25-48. New York
- Simard, J. (2011). «Présence et caractère des comités mixtes dans les conventions collectives», *Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, Gouvernement du Québec, 54p.

- Stanley, D. J., Meyer, J. P. et Topolnysky, L. (2005). «Employee cynicism and resistance to organizational change», *Journal of Business and psychology*, vol. 19, no. 4, p. 429-459
- Stensaker, I. G., Falkenberg, J., Meyer, C., B., et Haueng, A. C. (2002). «Excessive Change: Coping Mechanism and Consequences», *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, p. 296 à 312.
- Thacker, J. W. et Fields, M. W. (1987). «Union Involvement in Quality Work-of-Worklife Efforts : A Longitudinal Investigation», *Personnel Psychology*, Vol. 40
- The Writhing Studio. Colorado State University. « Writhing Guide : Type of Content Analysis » [En ligne] :
<http://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1308&guideid=61> (Consulté le 20 novembre 2017)
- Wells, D. (2001). «Labour markets, flexible specialization and the new Microcorporatism : The case of Canada's Major Appliance Industry», *Relations Industrielles*, Vol. 56, No. 2.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B. et Laski, S. (2004). «Organizational Stress Through The Lens of Conservation of Resources (COR) Theory», *Exploring Interpersonal Dynamics*, Research in Occupational Stress and Well Being, Vol.4, p. 167-220.
- Yates, C., AB. (2010). « Understanding caring, organizing women: how framing a problem shapes union strategy», *European Review of Labour and Research*, Vol. 6, No. 3, p. 399-410.

Annexe

Annexe I : Grille de codage des processus de gestion de ressources

Stratégies de gestion des ressources		
Catégories	Thèmes	Code 1
Processus liés à la ressource	Investissement	I
	Perte	P
	Anticipation de perte	AP
	Possibilité ou signal d'investissement	PI
	Conservation	C
	Dégradation de la ressource	D

Référence codage : (Hobfoll, 1989; Halbesleben et al.,2014 ; Brummelhuis et Bakker, 2012)

Annexe II : Grille de codage des ressources

Catégories	type de ressources	ressources	Code 1
Type de ressources	Ressources objectivées et conditions	Mariage	MR
		Employabilité	EMP
		Maison	MA
		Réseau social	RS
	Support social	Affection, amour	AF
		Conseil	CO
		Aide de personnes	PS
		Respect	R
	Caractéristiques personnelles	Talents	T
		Connaissances	CON
		Expériences	EXP
		Santé	S
	Énergies	Humeur	HU
		Énergie physique	EP
		Énergie cognitive	EC
		Attention	AT
		Temps	TE
	Ressources Macro	Culture	Cu
		Égalité sociale	ES
		Richesse	RI
		Politiques publiques	PP
	Ressources clés	Estime de soi	EST
		Efficacité personnelle	EFF
		Optimisme	OP
		Pouvoir social	POS
	Ressources de nature constructive	Autonomie	Au
Récompense		REC	
Participation à la prise		PPD	
Résilience		RES	

Référence codage : : (Hobfoll, 1989; Halbesleben et al.,2014 ; Brummelhuis et Bakker, 2012)

Annexe III : Les ressources psychologiques émergentes dans les résultats

Ressources contextuelles	Ressources personnelles
Égalité sociale	Santé
Réseau social	Connaissances
Pouvoir social	Énergie cognitive
Aide de personne significative	

Annexe IV : Courriel d'invitation aux participants

Invitation à participer à un projet de mémoire de recherche

Nom du chercheur : Benjamin Caron

Université : HEC Montréal

Diplôme en cours : Maîtrise en sciences de la gestion : développement organisationnel

Objet: Quelles sont les interventions syndicales mises en place en contexte de saturation de changements dans des organisations au Québec et comment peuvent-elles soutenir les employés dans la gestion de leurs ressources psychologiques ?

Vous êtes convié à participer à cette recherche explorant le rôle du syndicat par rapport à ses membres en période de changements sur le lieu de travail. Les organisations de façon générale sont sujettes à beaucoup de changements en raison de différentes raisons : réformes, marchés, compétition, réorganisation, etc. Des recherches ont déjà statué sur la présence d'employés saturés de changements dans les organisations vivant des changements multiples.

Pour explorer ce sujet, une entrevue d'une durée d'une heure serait réalisée et enregistrée abordant notamment vos expériences de changement sur votre lieu de travail.

Si vous êtes intéressé, veuillez communiquer avec moi aux coordonnées ici-bas.

Merci pour votre réponse à la participation à cette recherche.

Benjamin Caron

Coordonnées du chercheur

Annexe V : Guide d'entrevue pour délégué

Thématiques	Dimensions	Sous-dimensions	Questions
Entrée	Introduction	<p>Remercier de la présence et du temps accordé</p> <p>Présentation des objectifs de l'entrevue</p> <p>Modalité d'enregistrement</p> <p>Formulaire de consentement</p> <p>Questions sur l'entrevue</p>	
Contexte	Contexte de changement	Rythme	<p>Comment vivez-vous les changements au travail ?</p> <p>Parlez-moi du rythme des changements que vous avez vécu.</p> <p>Comment réussissez-vous à voguer à travers les changements ?</p> <p>Comment réussissez-vous à vous adapter aux changements consécutifs?</p> <p>Qu'est-ce qui vous permet de trouver refuge dans le changement ? Qu'est-ce qui vous aide ?</p>

		<p>Intensité</p> <p>Impact</p>	<p>Comment vous sentez-vous dans la remise en question de vos tâches et de votre travail à l'intérieur des changements?</p> <p>Quelles sont vos principales tâches ? Comment ont-elles évolué à la suite des changements?</p>
Contexte	Contexte syndical	Délégué et syndicat	<p>Quelles sont vos interactions avec votre syndicat?</p> <p>Comment percevez-vous les actions de votre syndicat de façon générale ?</p> <p>Dans la pratique, comment voyez-vous le rôle de votre délégué dans les changements ?</p> <p>Parlez-moi de la façon dont votre délégué travaille avec vous en période de changements.</p> <p>Comment le syndicat, de façon générale, réagit-il aux changements?</p>

Annexe VI : Guide d'entrevue pour employé

Thématiques	Dimensions	Sous-dimensions	Questions
Entrée	Introduction	<p>Remercier de la présence et du temps accordé</p> <p>Présentation des objectifs de l'entrevue</p> <p>Modalité d'enregistrement</p> <p>Formulaire de consentement</p> <p>Questions sur l'entrevue</p>	
Contexte	Contexte de changement	Rythme	<p>Comment vivez-vous les changements au travail ?</p> <p>Parlez-moi du rythme des changements que vous avez vécu ?</p> <p>Comment percevez-vous l'impact des changements sur votre travail ? Et sur celui de vos membres ?</p> <p>Comment réussissez-vous à vous adapter aux changements consécutifs ?</p>

