

AIPTLF – BOLOGNA 2004
**13ème Congrès de psychologie du travail et des
organisations**

**L'IMPACT DES CHANGEMENTS VECUS
PAR LES TRAVAILLEURS SUR LE BIEN-
ETRE AU TRAVAIL : ANALYSE DE LA BASE
DE DONNEES FLEXIHEALTH**

Isabelle HANSEZ¹, Anne GRISARD¹, Véronique DE KEYSER¹, Fabrice DE ZANET², William D'HOORE³, Christian VANDENBERGHE⁴.

¹Université de Liège, Service de Psychologie du Travail et des
Entreprises, Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgium.
E-mail : ihansez@ulg.ac.be

²HEC Liège, Cellule Gestion des Compétences, Rue Louvrex, 14,
4000 Liège. E-mail : fabrice.de-zanet@hec.be

³Université Catholique de Louvain-la-Neuve, Ecole de santé publique,
Clos Chapelle-aux-champs, 30, 1200 Bruxelles.
E-mail : dhoore@hosp.ucl.ac.be

⁴HEC Montréal Service de l'enseignement du management, 3000
Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T
2A7. E-mail : christian.vandenberghe@hec.ca

Communication : C052

Thème : Changement et flexibilité

L'IMPACT DES CHANGEMENTS VECUS PAR LES TRAVAILLEURS SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL: ANALYSE DE LA BASE DE DONNEES FLEXIHEALTH

Isabelle HANSEZ¹, Anne GRISARD¹, Véronique DE KEYSER¹,
Fabrice DE ZANET², William D'HOORE³, Christian
VANDENBERGHE⁴.

Résumé

La recherche 'Flexihealth', portant sur 4961 travailleurs belges, vise à établir un lien entre les changements majeurs, la perception des modifications des conditions de travail qu'ils impliquent et le bien-être des travailleurs. Les résultats montrent que les changements vécus ont un impact négatif significatif non seulement sur les conditions de travail mais aussi sur le bien-être des travailleurs. Ce résultat doit toutefois être nuancé selon le type de changement vécu. En ce sens, le changement de supérieur et le changement de tâches sont davantage préjudiciables pour les travailleurs. L'âge et la catégorie professionnelle des travailleurs sont également des variables considérées pour nuancer ces résultats. Ainsi, les travailleurs âgés de 46 à 55 ans ainsi que les ouvriers constituent des groupes à risques.

Mots-clés: changements organisationnels, perception des changements, travailleurs âgés, bien-être au travail, stress

I. Problématique

Les changements organisationnels et les pratiques de flexibilité font aujourd'hui partie du quotidien de nos entreprises. Si changement et flexibilité sont clairement nécessaires à la survie de l'entreprise, stress et burnout qui en découlent constituent aussi le prix à payer de la compétitivité. Ce fonctionnement est la porte ouverte à une augmentation considérable de la charge psychosociale pour les travailleurs, et, partant, à une dégradation sans cesse croissante de leurs conditions de travail. Or, paradoxalement, on sait peu de choses quant à la nature des changements

¹ Université de Liège, Service de Psychologie du Travail et des Entreprises, Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgium. E-mail: ihansez@ulg.ac.be

² HEC Liège, Cellule Gestion des Compétences, Rue Louvrex, 14, 4000 Liège. E-mail: fabrice.de-zanet@hec.be

³ Université Catholique de Louvain-la-Neuve, Ecole de santé publique, Clos Chapelle-aux-champs, 30, 1200 Bruxelles. E-mail: dhoore@hosp.ucl.ac.be

⁴ HEC Montréal, Service de l'enseignement du management, 3000 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7. E-mail: christian.vandenberghe@hec.ca

concrètement rencontrés par les travailleurs dans leur environnement de travail. De la même façon, peu d'études ont examiné de façon approfondie le vécu des travailleurs confrontés à de tels changements. Pourtant, il s'agit là de thématiques importantes lorsque l'on s'intéresse aux liens entre les changements organisationnels et le bien-être au travail (De Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe, & De Keyser, sous presse).

II. Cadre théorique

S'appuyant sur une perspective centrée sur l'entreprise, beaucoup d'études sur les changements organisationnels s'intéressent aux conséquences des changements. Elles soulignent combien ces changements majeurs peuvent affecter négativement le fonctionnement et les performances d'une entreprise (Armstrong-Stassen, 1998, Cascio, 1993), mais aussi et surtout le bien-être des travailleurs (Kivimaki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000). Elles insistent sur la prise en compte des facteurs humains pour assurer la réussite de tels changements et proposent des conseils en vue de mieux les gérer. D'autres études, davantage orientées vers les travailleurs, ont envisagé l'étude des changements sous l'angle de l'évolution des conditions de travail (Burchell, 2002 ; Hudson, 2002). Cette seconde approche accorde au travailleur un rôle actif dans la mesure où celui-ci interprète et donne du sens aux événements auxquels il est confronté. Ce processus de construction de sens va influencer la façon dont les membres d'une organisation vont comprendre et s'adapter aux changements (Bareil & Savoie, 1999, De Zanet et al., sous presse). Enfin, la troisième perspective envisage la transaction entre les travailleurs et leur organisation (Mackay & Cooper, 1987). Elle permet de mieux comprendre la variabilité des réactions individuelles. Mack, Nelson, et Quick (1998) conçoivent le changement comme un stressor potentiel et l'impact de ce changement comme un phénomène individuel avec une variabilité élevée. Les facteurs individuels et/ou organisationnels, via leur impact sur la perception, expliquent pourquoi les mêmes situations objectives peuvent être vécues de manière extrêmement différente.

Subventionnée par la Politique Scientifique Fédérale (Belgique) dans le cadre du programme d'appui scientifique à la protection des travailleurs (Phase II, 1999-2003), la recherche 'Flexihealth' s'inscrit dans cette nouvelle perspective. Elle vise à établir un lien entre les changements majeurs, la perception des modifications des conditions de travail qu'ils impliquent et le bien-être des travailleurs. Sachant que l'étude de la seule exposition à un changement majeur risque de masquer les véritables causes et mécanismes à l'origine de la détérioration du bien-être, notre étude se focalise sur différents changements vécus par les travailleurs, les perceptions associées à chacun de ces changements et enfin leurs conséquences sur le bien-être des travailleurs.

III. Méthodologie

Le questionnaire Flexihealth aborde les changements les plus fréquemment vécus par les travailleurs: le changement de supérieur hiérarchique, de collègues, de tâches, d'horaire et de lieu de travail. Pour chaque changement, les perceptions (de défi, de menace, de contrôle et de responsabilité de l'entreprise) et les réactions (de stress, déstabilisation, impuissance, enthousiasme, colère, sérénité) à court terme des

travailleurs sont analysées. En terme de bien-être, plusieurs indicateurs sont évalués, notamment l'insécurité d'emploi, la satisfaction au travail, la stimulation positive par le travail et le stress négatif, le nombre de plaintes médicales et la qualité de vie. Le support social et le contrôle de l'activité de travail sont également envisagés comme variables modératrices⁵.

Les analyses présentées dans cette étude portent sur 4961 travailleurs belges représentatifs des deux secteurs d'activités principaux au niveau national (secteurs secondaire et tertiaire). Parmi les 4961 travailleurs que compte la base de données Flexihealth, 2424 sont des hommes (48,9 %) et 2510 sont des femmes (50,6 %). En ce qui concerne la langue maternelle, les travailleurs sont répartis comme suit: 2934 francophones (59,1%) et 2027 néerlandophones (40,9%). La plupart des travailleurs sont âgés de 26 à 55 ans (83,7%). Toutes les tranches d'âge sont représentées, mais les travailleurs de plus de 55 ans sont peu nombreux (197 sujets, soit 4% de l'échantillon). La catégorie professionnelle est difficile à déterminer dans la mesure où des modalités différentes ont été recueillies en fonction des entreprises. Sur les 4961 questionnaires qui composent la base de données, seuls 1459 font référence à la classification classique (ouvrier, employé, cadre, personnel de direction), dont 493 ouvriers, 467 employés, 421 cadres et 78 membres de la direction.

IV. Résultats

IV.1. Les changements: un phénomène incontournable

Les résultats montrent d'abord que les changements les plus souvent vécus par les travailleurs sont le changement de collègues (55,6%), le changement de supérieur hiérarchique (47,7%) et le changement de tâches (41,7%). Les changements d'horaires et de lieu de travail ne concernent approximativement qu'une personne sur quatre (respectivement 25,9% et 22,9%). Au total, seuls 714 (14,9%) travailleurs sur 4801 ne sont soumis à aucun type de changement.

IV.2. Vivre ou non des changements: impact sur le bien-être

Le tableau 1 permet la comparaison des travailleurs ayant vécu un changement ou plus avec ceux qui n'ont pas vécu de changement. De manière générale, les travailleurs ayant vécu des changements dans le cadre de leur travail sont davantage soumis à des pratiques de flexibilité et ressentent davantage une intensification dans leur travail. Ils ressentent aussi un support plus faible de leur organisation et de leur supérieur hiérarchique. Ils sont moins satisfaits de leur travail, moins stimulés positivement, sont plus stressés et rapportent plus de plaintes médicales et une qualité de vie mentale plus faible que ceux qui ne vivent pas de changements. Ils ressentent aussi plus d'insécurité d'emploi. Par contre, leur niveau de contrôle de l'activité de travail et leur niveau de qualité de vie physique ne semblent pas affectés

⁵ Pour une information plus complète sur la méthodologie et les résultats de cette étude, le rapport final de la recherche peut être consulté sur le site web du Service de Psychologie du Travail et des Entreprises de l'ULg (<http://www.psytrav.ulg.ac.be> > recherches) ou sur le site de la Politique Scientifique Fédérale (<http://www.belspo.be> > publications).

Impact des changements vécus: Flexihealth

par les changements. Ces résultats soulignent globalement un bien-être détérioré lorsque les travailleurs vivent des changements dans leur environnement de travail.

	<i>t</i>	<i>p</i>	Non (<i>M (E-t)</i>)	Oui (<i>M (E-t)</i>)
Pratiques de flexibilité (n)	-4,87	.00	1,25 (1,00)	1,61 (1,10)
Intensification globale	-10,1	.00	3,66 (.90)	4,2 (.74)
Support organisation	6,82	.00	2,89 (.99)	2,61 (.99)
Support supérieur	6,16	.00	3,41 (1,11)	3,13 (1,18)
Contrôle global	2,18	.03	3,21 (1,04)	3,12 (1,02)
Insécurité d'emploi	-4,8	.00	2,36 (1,27)	2,62 (1,34)
Satisfaction au travail	3,9	.00	3,81 (.87)	3,67 (.96)
Stimulation positive	2,45	.01	51,96 (9,96)	50,92 (10,42)
Stress négatif	-8,1	.00	46 (9,48)	49,21 (10,4)
Plaintes médicales (n)	-5,48	.00	8,36 (3,91)	9,21 (3,78)
Qualité de vie physique	.04	.97	51,07 (6,86)	51,06 (7,3)
Qualité de vie mentale	6,25	.00	47,86 (9,98)	45,15 (11,01)

Note. NS = test *t* non significatif au seuil .010.

Tableau 1: Tests t entre les travailleurs n'ayant pas vécu de changement et ceux qui ont vécu un changement ou plus durant les six derniers mois précédant l'enquête (N = 4961).

IV.3. Un impact différent selon le type de changement vécu

Si on analyse l'influence respective de chacun des changements sur le bien-être des travailleurs (Tableau 2), on constate qu'un changement de collègues ou d'horaire influencent moins le bien-être des travailleurs qu'un changement de tâches ou de supérieur hiérarchique. En particulier, le changement de supérieur hiérarchique semble mal vécu par les travailleurs: support social et contrôle plus faibles, insécurité d'emploi plus grande, satisfaction au travail et stimulation positive plus faible, stress plus élevé, plus de plaintes médicales, qualité de vie physique et mentale plus faible. Les résultats liés au changement de tâches sont particuliers. Malgré un contrôle de l'activité de travail plus élevé, on constate des effets négatifs au niveau du support social, de l'insécurité d'emploi, de la satisfaction au travail, du stress, des plaintes médicales et de la qualité de vie mentale. Ensuite, le changement d'horaire n'a pas une influence manifeste sur le bien-être même s'il génère un support social et un contrôle plus faibles. Enfin, on observe le contraire pour le changement de lieu de travail: peu d'influence sur le support et le contrôle mais une influence négative sur les indicateurs de bien-être.

IV.4. Le vécu des changements et l'âge des travailleurs

Dans la perspective de la politique européenne à l'égard du maintien prolongé dans la vie active des travailleurs âgés, la variable âge a été prise en considération dans l'objectif de déceler de potentiels groupes à risques par rapport aux changements organisationnels.

Des analyses de variance double ont permis de tester les interactions entre le fait d'avoir vécu tel type de changement et l'âge des travailleurs.

<i>CHANGEMENT DE</i>	Collègues	Supérieur hiérarchique	Tâches	Horaires	Lieu de travail
Pratiques de flexibilité (n)	+	NS	NS	+	NS
Nombre de changements	+	+	+	+	+
Intensification globale	+	+	+	+	+
Support organisation	-	-	-	-	-
Support supérieur	-	-	-	-	NS
Contrôle global	NS	-	+	-	NS
Insécurité d'emploi	NS	+	+	NS	+
Satisfaction au travail	-	-	-	-	-
Stimulation positive	NS	-	NS	NS	-
Stress négatif	+	+	+	NS	+
Plaintes médicales (n)	+	+	+	NS	+
Qualité de vie physique	NS	-	NS	-	NS
Qualité de vie mentale	-	-	-	NS	-

Note. NS = test *t* non significatif au seuil .000. Si le signe est + (-), la moyenne du groupe ayant vécu le changement est significativement supérieure (inférieure) à celle du groupe ne l'ayant pas vécu.

Tableau 2: Tests t entre les travailleurs ayant vécu chaque type de changement et ceux qui ne l'ont pas vécu durant les six derniers mois précédents l'enquête (N = 4961).

En ce qui concerne le changement de supérieur hiérarchique, on constate des interactions significatives pour le support social du supérieur ($F(4; 4220) = 3,15 ; p < .05$), la satisfaction au travail ($F(4; 4166) = 2,52 ; p < .05$) et le contrôle global ($F(4; 4144) = 2,78 ; p < .05$). Les travailleurs qui n'ont pas vécu de changement de supérieur hiérarchique ont un support nettement plus élevé de leur supérieur hiérarchique et sont plus satisfaits. L'écart entre les travailleurs ayant vécu ce type de changement et les autres se creuse avec l'âge, les travailleurs les plus âgés perçoivent un support social plus faible de leur supérieur et une satisfaction au travail moindre lorsqu'ils changent de supérieur hiérarchique. Mais au-delà de 55 ans, les travailleurs manifestent le même niveau de satisfaction, qu'ils aient vécu ou non le changement. Le niveau de contrôle diminue pour tous les travailleurs vivant un changement de supérieur, excepté pour les travailleurs de moins de 25 ans pour qui on observe l'effet inverse.

L'analyse du changement de tâches selon l'âge met en évidence une interaction significative pour le support social du supérieur ($F(4; 4052) = 2,94 ; p < .05$) et de l'organisation ($F(4; 4031) = 2,35 ; p < .05$), le contrôle global ($F(4; 3985) = 4,61 ; p < .001$) et l'intensification du travail ($F(4; 2933) = 2,4 ; p < .05$). Les travailleurs les plus âgés perçoivent un support social plus faible de leur supérieur et de leur organisation lorsqu'ils changent de tâches. Ils sont aussi moins satisfaits de leur travail. Par contre, le contrôle global ne semble pas affecté lors du changement de tâches, excepté pour les travailleurs de moins de 35 ans pour qui le changement de tâches entraîne un contrôle plus élevé. Ce type de changement a pour conséquence une intensification du travail, avec un effet plus marqué pour les jeunes de moins de 25 ans. L'écart le plus faible d'intensification entre les travailleurs qui ont vécu ce

type de changement et les autres concerne les travailleurs de plus de 55 ans.

Le vécu des autres changements est peu sensible aux effets de l'âge. Le changement de collègues ne présente aucune interaction significative. Vivre un changement d'horaire donne lieu à une interaction significative avec l'âge pour le contrôle global ($F(4; 3842) = 4,27; p < .01$), allant dans le sens d'une diminution du niveau de contrôle dans le travail. La tranche d'âge 46-55 ans semble la plus fortement touchée par cette diminution. L'interaction du changement de lieu de travail et de l'âge sur la satisfaction au travail est également significative ($F(4; 3865) = 2,8; p < .05$). Alors qu'un changement de lieu de travail entraîne une satisfaction plus élevée chez les travailleurs de moins de 25 ans et de plus de 55 ans, l'effet est inverse pour les travailleurs des catégories d'âge intermédiaires.

IV.5. Le vécu des changements et la catégorie professionnelle des travailleurs

En ce qui concerne la perception des changements, les cadres et le personnel de direction perçoivent les changements comme un défi ($F(3; 1136) = 14,9; p < .000$) et ressentent un contrôle élevé ($F(3; 1136) = 13,3; p < .000$). Par contre, les ouvriers se sentent menacés ($F(3; 1138) = 8,6; p < .000$) et estiment que leur entreprise avait la possibilité d'agir autrement ($F(3; 1128) = 9,4; p < .000$).

Les réactions par rapport aux changements ? Les ouvriers se sentent déstabilisés ($F(3; 1137) = 5,3; p < .001$) et plus impuissants ($F(3; 1149) = 6,3; p < .000$) que le personnel de direction. Les ouvriers et les employés se sentent aussi plus en colère et vivent les changements moins sereinement, respectivement ($F(3; 1133) = 12,6; p < .000$) et ($F(3; 1140) = 12,8; p < .000$). Le personnel de direction se dit plus enthousiaste par rapport aux changements ($F(3; 1136) = 11,1; p < .000$).

Des analyses de variance double ont également permis de tester les interactions entre le fait d'avoir vécu tel type de changement et la catégorie professionnelle des travailleurs.

Les travailleurs qui n'ont pas vécu de changement de supérieur hiérarchique ont un support plus élevé de leur organisation, sauf pour les cadres ($F(3; 1277) = 4,04; p < .01$). Vivre un changement de supérieur hiérarchique met aussi en évidence une interaction significative avec la catégorie professionnelle pour la satisfaction au travail ($F(3; 1267) = 4,38; p < .01$) et la stimulation positive par le travail ($F(3; 1271) = 7,32; p < .000$). L'écart entre les travailleurs ayant vécu ce type de changement et les autres est réel pour les employés et le personnel de direction: ces deux catégories de personnel sont moins satisfaites de leur travail et se sentent moins stimulées par leur travail lorsqu'elles ont vécu un changement de supérieur hiérarchique. Les travailleurs qui n'ont pas vécu de changement de supérieur hiérarchique ont une qualité de vie mentale plus élevée ($F(3; 1233) = 2,8; p < .05$). L'écart entre les travailleurs ayant vécu ce type de changement et les autres est plus élevé pour les employés: ceux-ci seraient particulièrement touchés lors d'un changement de supérieur hiérarchique.

On sait aussi que le changement d'horaire est lié à une diminution de la satisfaction au travail, mais seulement chez les cadres ($F(3; 1134) = 2,55; p < .05$) et que le fait

d'avoir vécu un changement de lieu de travail est associé à une augmentation des pratiques de flexibilité chez les ouvriers et les employés. Pour les cadres par contre, ce changement amène à une diminution du nombre de pratiques de flexibilité ($F(2; 852) = 4,01 ; p < .05$). Enfin, le changement de collègues et le changement de tâches ne présentent aucune interaction significative, laissant supposer que le vécu de ces deux changements est peu sensible aux effets du statut professionnel des travailleurs.

V. Discussion et Conclusions

Les résultats montrent que le bien-être des travailleurs est fortement touché lorsqu'ils vivent des changements dans leur environnement de travail: stress, insatisfaction, problèmes de santé, baisse de la qualité de vie. Ces effets sont plus marqués pour un changement de tâches et davantage encore pour un changement de supérieur hiérarchique. On confirme ainsi que l'adaptation nécessaire aux changements de tâches suppose un prix énorme en terme de bien-être pour les travailleurs. Cependant, les enquêtes réalisées s'intéressaient aux changements vécus les six derniers mois et si on se réfère aux auteurs qui parlent de changements organisationnels (notamment Côte, Bélanger, & Jacques, 1994), on peut supposer que les travailleurs vont mettre en place des stratégies d'adaptation leur permettant de faire face à ces changements et ainsi de trouver un nouvel équilibre. On peut toutefois s'interroger sur les possibilités réellement offertes aux travailleurs pour s'adapter aux changements alors que ceux-ci surviennent la plupart du temps de manière répétitive. L'intensité et la fréquence d'adaptation seront d'autant plus difficiles que l'on descend dans l'échelle hiérarchique. La menace, l'insécurité d'emploi, la déstabilisation et l'impuissance s'affirment au fur et à mesure qu'on descend du niveau de personnel de direction à celui de simple cadre, puis de celui d'employé à celui d'ouvrier. On constate aussi que les désagréments des changements, principalement de supérieur hiérarchique et de contenu du travail, s'accroissent avec l'âge. Les travailleurs de 46 à 55 ans représentent un groupe à risques. Ce phénomène peut probablement en partie s'expliquer par les stéréotypes divers des employeurs à propos du vieillissement et des salariés âgés (Guillemard, 1994). Dans bien des cas, ils perçoivent un support social faible de leur hiérarchie ou même de leur organisation alors que leur niveau de contrôle reste intact. Ils continuent à maîtriser une activité de travail en constante évolution, probablement grâce à une utilisation optimale de leur expertise.

Face à ce changement de contexte dans nos entreprises, la solution la plus raisonnable est probablement d'évaluer les coûts et les bénéfices inhérents aux changements vécus et aux pratiques de flexibilité, et d'essayer de dégager des marges d'intervention, aussi étroites soient-elles, pour faire progresser conjointement la productivité de l'entreprise et le bien-être des travailleurs. Parmi les pistes d'actions, diverses mesures appropriées doivent être envisagées, telles que négocier avec les travailleurs les pratiques de flexibilité et privilégier le choix délibéré des travailleurs pour certaines de ces pratiques, former préalablement les travailleurs lorsqu'on exige d'eux de la polyvalence. Il est par ailleurs primordial aussi de tenir compte des besoins particuliers de certains groupes de travailleurs. Pour les travailleurs à la base de l'échelle hiérarchique, on veillera à davantage accompagner les changements organisationnels: bien les annoncer, les informer sur l'évolution de la situation, les former de manière préventive. Les solutions pour les travailleurs de

plus de 45 ans qui vivent des changements organisationnels doivent aussi être taillées sur mesure. Dans de mauvaises conditions de travail, l'expérience des travailleurs de plus de 45 ans, permettant souvent de contourner la difficulté ou de compenser la déficience, ne peut plus jouer son rôle. Il faut donc faire en sorte que les travailleurs, et plus particulièrement les plus âgés, bénéficient de bonnes conditions de travail, tenant compte des limites de chacun. Tenir compte de la diversité des travailleurs pour trouver des solutions ménageant les effets dévastateurs des changements et de la flexibilité est probablement une bonne piste pour agir dans les marges étroites dictées par un contexte de haute compétitivité.

Bibliographie

- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A longitudinal study of managers' reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 310-321.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24, 86-94.
- Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 39-60). London: Routledge.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: what do we know? *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Côte, N., Bélanger, L., & Jacques, J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Québec: Morin.
- De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (sous presse). Le vécu des changements organisationnels par les travailleurs: une perspective transactionnelle. *Le Travail Humain*.
- Guillemard, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In L. Salzberg & A.M. Guillemard (Eds.), *Emploi et vieillissement* (pp. 57-71). Paris: La Documentation Française.
- Hudson, M. (2002). Flexibility and the reorganisation of work. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 39-60). London: Routledge.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.-E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320, 971-975.
- Mack, D.A., Nelson, D.I., & Quick, J.C. (1998). The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 219-232.
- Mackay, C., & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. In C.L. Cooper & R. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 167-199). Chichester, UK: Wiley.