

HEC MONTRÉAL

**La saturation de changements : ses composantes et ses effets sur les
réactions des destinataires
Valérie Herbeuval**

**Sciences de la gestion
(Développement organisationnel)**

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

Décembre 2014
© Valérie Herbeuval, 2014

Sommaire

Objectif – Dans le but de s'adapter rapidement à leur environnement, les changements sont plus nécessaires que jamais dans le quotidien des organisations actuelles. Par ailleurs, une situation où l'entreprise doit gérer un grand nombre de changements de manière simultanée devient monnaie courante. En entreprise, ce contexte est de plus en plus référé par les termes de « saturation de changements ». L'objectif de cette recherche vise à cerner le lien entre la perception de saturation de changements dans ce contexte de changements multiples et de ses impacts en termes de réactions chez les destinataires.

Méthodologie – Cette étude est basée sur une collecte de données effectuée en 2014 dans le milieu de la santé et des services sociaux au Québec. La base de données utilisée comptabilise les réponses de 553 participants à une enquête par questionnaire. Dans le but de répondre à la question de recherche, sept hypothèses ont été formulées et sont regroupées sous deux problématiques de recherche plus globales : les composantes de la saturation de changements et les liens entre la saturation de changements et les réactions des destinataires.

Résultats – La saturation de changements se définit par *la perception des destinataires d'un contexte de changements continuels, désordonnés et étendus*. Plus ces trois dimensions contextuelles sont perçues, plus les destinataires ont tendance à manifester des réactions de saturation, principalement sous forme d'épuisement émotionnel, d'incertitude psychologique et de scepticisme envers le changement.

Mots-clés – changement organisationnel, saturation de changements; capacité à changer; historique de changements; réactions des destinataires

Table des matières

SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
REMERCIEMENTS	VIII
CHAPITRE 1. INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
2.1. La nécessité des changements dans les organisations	3
2.2. Certaines caractéristiques des changements organisationnels contemporains	6
2.2.1. Les changements continuels	6
2.2.2. Les changements désordonnés	11
2.2.3. Les changements étendus	15
2.2.4. Synthèse	18
2.3. Les réactions des destinataires en lien avec les changements continuels, désordonnés et étendus	22
2.3.1. L'incertitude psychologique	22
2.3.2. Le cynisme envers le changement	23
2.3.3. Le scepticisme envers le changement	24
2.3.4. Les comportements de retrait	24
2.3.5. Le sentiment d'injustice	25
2.3.6. La fatigue, l'anxiété, le désarroi, l'improvisation et le mécontentement	26
2.4. D'autres réactions à considérer en gestion du changement	28
2.4.1. Le coping envers le changement	28
2.4.2. La résistance comportementale face au changement	29
2.5. Synthèse	31

CHAPITRE 3. LE CADRE CONCEPTUEL	32
3.1. Les hypothèses complémentaires	34
CHAPITRE 4. LA MÉTHODOLOGIE	40
4.1. Les participants et procédures	40
4.1.1. La collecte de données	40
4.1.2. L'échantillon et les taux de réponse	41
4.1.3. Le profil des répondants	42
4.2. Les mesures	44
4.3. Synthèse	48
CHAPITRE 5. LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	49
5.1. Les analyses descriptives	50
5.2. La variable de la saturation de changements	62
5.2.1. La constitution de la variable de la saturation de changements	62
5.2.2. L'analyse descriptive de la variable composée de la saturation de changements	65
5.3. La vérification des liens entre la saturation de changements et les réactions des destinataires	67
5.3.1. Les analyses de corrélations	67
5.3.2. Les analyses de régressions	73
5.4. Les analyses complémentaires	80
5.4.1. Les groupes d'employés selon l'établissement	80
5.4.2. Les groupes d'employés selon le poste de travail	82
5.5. Synthèse	83

CHAPITRE 6. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	85
6.1. La validation de l'échelle de mesure de la saturation de changements (hypothèse 1)	85
6.2. Les effets de la saturation sur les réactions des destinataires (groupe d'hypothèses 2)	87
6.3. Les dimensions individuelles et organisationnelles de la saturation (groupe d'hypothèses 3)	91
6.4. Les recommandations managériales	93
6.4.1. Prioriser les ressources des destinataires	93
6.4.2. Conserver un alignement stratégique	95
6.4.3. Développer une capacité à changer	96
6.5. Les limites méthodologiques et quelques pistes pour de futures recherches	99
CHAPITRE 7. CONCLUSION	102
ANNEXE	104
1. Les échelles de mesure du questionnaire de recherche	104
BIBLIOGRAPHIE	110

Liste des tableaux

Tableau I : Définition et effets des changements continuels	9
Tableau II : Définition et effets des changements désordonnés.....	13
Tableau III : Définition et effets des changements étendus	17
Tableau IV : Réactions des destinataires face aux changements continuels, désordonnés et étendus	21
Tableau V : Synthèse des hypothèses	38
Tableau VI : Distribution de l'échantillon selon les catégories d'emploi	43
Tableau VII : Statistiques descriptives	61
Tableau VIII : Matrice des composantes après rotation	63
Tableau IX : Moyennes, écarts-types, alphas et coefficients de corrélation de chaque variable	68
Tableau X : Comparaison des moyennes de saturation de changements selon l'établissement.....	81
Tableau XI : Synthèse des résultats des hypothèses	84

Liste des figures

Figure 1 : Représentation schématique des relations entre les changements continus, désordonnés et étendus, la saturation de changements et les réactions des destinataires.....	34
Figure 2 : Changements continus	50
Figure 3 : Changements désordonnés	51
Figure 4 : Changements étendus	52
Figure 5 : Cynisme envers le changement	54
Figure 6 : Scepticisme envers le changement	55
Figure 7 : Incertitude psychologique.....	56
Figure 8 : Épuisement émotionnel.....	57
Figure 9 : Résistance au changement.....	58
Figure 10 : Coping envers le changement.....	59
Figure 11 : Saturation de changements.....	66
Figure 12 : Représentation des corrélations	72
Figure 13 : Régressions linéaires (variable indépendante : saturation de changements)	74
Figure 14 : Régressions linéaires (variable indépendante : épuisement émotionnel)	76
Figure 15 : Régressions linéaires (variable indépendante : scepticisme envers le changement).....	78
Figure 16 : Régressions linéaires (variable indépendante : incertitude psychologique).....	79
Figure 17 : Continuum entre capacité à changer et saturation de changements.....	98

Remerciements

La rédaction d'un mémoire de maîtrise permet d'acquérir certaines connaissances, compétences et habiletés autant académiques, professionnelles que personnelles. De plus, l'impression de ces 124 pages marque à jamais la fin d'une étape importante de ma vie. Dans cet accomplissement, plusieurs personnes ont contribué à ces apprentissages et je tiens à les remercier.

Avant tout, je souhaite remercier mon directeur, Kevin. Il a su trouver le parfait équilibre entre son encadrement et la place pour mes ambitions et ma créativité en tant que chercheur. Merci spécialement pour le temps investi; sa disponibilité a fait une différence autant dans le travail final que dans les apprentissages acquis en cours de route.

Je remercie mes collègues de classe et amis. Nos discussions et vos rétroactions m'ont permis d'approfondir mes réflexions et de mieux exprimer mes idées. Vous avez aussi contribué à faire de mon parcours académique à HEC des plus mémorables.

Merci aussi à mes parents et à ma sœur qui m'ont soutenue de toutes les manières possibles. Je vous remercie de m'avoir poussée vers les études universitaires durant toute ma jeunesse. Vos encouragements ont fait la différence dans les périodes plus difficiles et ont tracé mon cheminement personnel ainsi qu'orienté ma carrière professionnelle.

Un dernier merci tout spécial pour Philippe qui m'appuie depuis le tout début de mes études universitaires. Merci pour les discussions, les fous rires, la complicité et ta patience qui m'ont autant permis de « décrocher », de relativiser que de m'améliorer. Ta présence à mes côtés a enrichi cette étape de ma vie.

Chapitre 1. Introduction

Les organisations actuelles sont soumises à de multiples et diverses pressions provenant de leur environnement. Elles doivent s'adapter rapidement afin de demeurer compétitives et même de survivre sur le marché (Collerette & *al.*, 2001; Rondeau, 2008). L'implantation de changements organisationnels devient essentielle dans le but de répondre à ces demandes de l'environnement. En effet, ces transformations ont le potentiel d'offrir des possibilités de croissance et de développement aux entreprises (Kotter, 1995; Rondeau, 1999). Ils deviennent donc des outils d'adaptation indispensables. Cependant, comme l'environnement exerce de plus en plus de pression et devient de plus en plus turbulent, cette situation peut aussi se refléter dans les entreprises.

Dans les milieux professionnels, cette situation semble être de plus en plus associée aux termes de « saturation de changements » (Johnson & *al.*, 2013). Cette expression peut être utilisée autant pour désigner un individu ou une entreprise qui est saturé par le changement. Par ailleurs, ces termes semblent être très peu évoqués dans la documentation académique en gestion du changement. Ainsi, aucun concept ou définition théorique n'est rattaché à la saturation de changements.

Toutefois, sans mentionner directement le concept de saturation de changements, des auteurs comme Abrahamson (2004) et Collerette (2008) observent tout de même un contexte où les entreprises doivent gérer des changements qui se multiplient et qui deviennent de plus en plus désordonnés. Il s'agit, en fait, d'une situation dans laquelle se retrouve un nombre grandissant d'entreprises. Selon ces mêmes auteurs, ce contexte peut engendrer certaines conséquences dans les organisations, telles que du mécontentement chez les destinataires, un désintérêt envers les tâches quotidiennes, des ambiguïtés au niveau des rôles et responsabilités, du chaos et plusieurs autres.

L'objectif de cette recherche est de déterminer la place de la saturation de changements dans ce contexte de changements qui se multiplient et des conséquences qui en émergent. Pour ce faire, il convient de définir ce contexte et de vérifier ses relations avec les réactions des destinataires. Ainsi, la question de recherche du présent mémoire se divise en deux volets :

Quelles sont les composantes du contexte de saturation de changements et quelles sont les réactions des destinataires dans ce contexte?

Dans l'atteinte de cet objectif de recherche, il est nécessaire de procéder à une étude de la documentation académique sur les grands concepts théoriques impliqués (changements organisationnels, réactions des destinataires et saturation de changements). Cette étude offre certaines bases théoriques dans la création d'un cadre conceptuel qui sert de modèle dans l'élaboration des hypothèses de recherche. Ensuite, le chapitre sur la méthodologie de cette recherche présente les méthodes de collecte de données et d'échantillonnage et les mesures utilisées dans le questionnaire. Puis, les résultats sont présentés dans le cinquième chapitre à l'aide de divers tests statistiques. Finalement, les deux derniers chapitres exposent une discussion des résultats et les conclusions extraites de cette étude.

Chapitre 2. La revue de la littérature

Avant toutes choses, il importe de clarifier les concepts théoriques à la base de cette recherche. Dans une perspective très globale, cette étude porte sur les changements organisationnels. Un changement est défini comme étant : « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système. » (Collerette & al., 1997, p.20). De plus, comme il est aussi question des employés de ces entreprises vivant des changements, les destinataires sont définis comme étant : « toute personne touchée directement ou indirectement par un changement organisationnel. » (Bareil, 2004, p. 18).

Tel que mentionné en introduction, le présent mémoire porte sur le lien entre une situation de saturation de changements et les réactions des destinataires. Cette étude de la documentation académique a pour objectif d'exposer les bases théoriques qui peuvent soutenir ces liens. Pour ce faire, il importe de débiter cette réflexion en exposant les raisons qui poussent les organisations à changer. Ensuite, comme les termes de saturation de changements ne sont pas mentionnés dans la littérature, la section suivante présente certaines caractéristiques des changements organisationnels actuels qui, en combinaison, pourraient correspondre à une situation de saturation de changements. Finalement, les réactions des destinataires et autres conséquences organisationnelles correspondant à des effets de ces caractéristiques des changements sont aussi exposées.

2.1. La nécessité des changements dans les organisations

Les changements organisationnels permettent non seulement aux organisations de s'ajuster pour réagir aux demandes de leur environnement, mais aussi d'agir de façon plus proactive dans le but de faire face à une concurrence accrue. Ces changements ont le potentiel d'ouvrir la porte à d'importantes possibilités de croissance et de développement pour les entreprises qui s'y lancent (Kotter, 1995;

Rondeau, 1999). Ces organisations peuvent choisir de se transformer dans le but de répondre à des pressions externes. Ces pressions proviennent de diverses sources, telles que la mondialisation des économies, la déréglementation des marchés et la diversification du bassin de main-d'œuvre (Rondeau, 1999). Par la suite, les organisations peuvent aussi utiliser les changements organisationnels dans le but de faire face à des pressions internes. Ces derniers sont plutôt adoptés dans une optique d'amélioration continue. Il est possible que l'organisation tente de répondre à une demande plus élevée pour son produit ou que la direction ait simplement vu des points à améliorer (Collerette & *al.*, 2001). Ainsi, les organisations se transforment afin de répondre à des pressions internes et externes. Cependant, de nos jours, il semble que les pressions externes prennent de plus en plus de place en devenant la cause de la vaste majorité des initiatives de changements. Les organisations changent surtout pour survivre et suivre le rythme d'évolution des marchés plutôt que par leur propre volonté de s'améliorer (Collerette & *al.*, 2001).

Les changements organisationnels deviennent de plus en plus nécessaires et prennent de plus en plus de place dans le quotidien des organisations. Certains auteurs précisent que plus une entreprise s'adapte à des changements, plus les changements suivants s'implantent avec facilité. Il est possible de « s'entraîner » à la gestion du changement et donc de s'y améliorer. Chaque changement vient faciliter la venue du prochain (Hafsi & Fabi, 1997; Rondeau, 1999). Une organisation n'ayant jamais vécu de changements a moins de chance de succès qu'une organisation ayant déjà eu l'expérience d'un certain nombre. En formant un historique de changements réussis, l'organisation développe une capacité organisationnelle qui lui permet d'avoir plus de facilité à implanter un nouveau changement avec succès (Rondeau, 2008). De manière plus précise, cet historique vient contribuer à la construction de la capacité à changer de l'organisation :

Développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine. (Rondeau, 2008, p. 7)

L'ensemble des ressources à la disposition des destinataires du changement et de la haute direction vient créer cette capacité à changer qui améliore les probabilités de succès des prochains projets de changements.

Par ailleurs, malgré le fait que les changements peuvent amener une amélioration de la capacité à changer ou même offrir de nouvelles opportunités de développement, les statistiques sur les taux de réussite des changements organisationnels demeurent assez faibles. Effectivement, plus d'un changement sur trois s'avère être un échec en entreprise (Bareil, 2004). Un paradoxe s'installe entre la nécessité pour les organisations de se transformer et les fortes possibilités d'échecs de ces changements. Bien que cet historique de changements puisse contribuer à la capacité à changer, peut-il autant nuire aux possibilités de développement des organisations? Il s'agit d'un angle dans lequel le concept de saturation de changements pourrait venir s'introduire.

D'autres éléments peuvent aussi expliquer le faible taux de réussite des changements organisationnels. Au cours des dernières années, les études sur les meilleures méthodes d'implantation et d'amélioration des processus de gestion du changement n'ont cessé d'augmenter (Johnson & al., 2013). En effet, environ 55% des études publiées au cours des dernières années portent sur le processus du changement ou le « comment changer? ». Ces études ont pour objectif de développer les meilleures pratiques et processus d'implantation de changements afin d'augmenter les chances de réussite. En comparaison, les articles portant sur le contexte du changement correspondent à environ 15% de la littérature en gestion du changement (Rondeau, 2014). Cette orientation qu'a prise la recherche en gestion du changement peut avoir comme effet de mettre de côté d'autres facteurs tout aussi importants. Ces facteurs comprennent, entre autres, des facteurs contextuels et des facteurs plus personnels aux destinataires, tels que leur perception des conséquences du changement, ou encore leur perception de l'ampleur du changement. Cette lacune au niveau de la recherche peut expliquer, en partie, le taux d'échec des initiatives de changements organisationnels qui est toujours aussi élevé (Herold & al., 2007). Ainsi, les modèles proposant un processus d'implantation

d'un changement, transférable d'une organisation à l'autre, deviennent de moins en moins populaires dans la pratique (Rondeau, 2008).

Bref, il reste encore à savoir si une entreprise peut vraiment croître de façon continue, en parallèle avec les changements qu'elle implante ou a implantés. Il n'est pas non plus précisé s'il existe une limite au développement d'un important historique de changements. Il importe de remettre la lumière sur ces variables contextuelles et les variables plus personnelles, liées aux destinataires. Ainsi, la section suivante expose les possibles composantes d'un contexte de saturation de changements en décrivant certaines caractéristiques des changements organisationnels contemporains.

2.2. Certaines caractéristiques des changements organisationnels contemporains

Tel que mentionné précédemment, les organisations se transforment dans le but de se développer sur le marché (Kotter, 1995; Rondeau, 1999). Comme les pressions de leur environnement sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus fortes, les changements ont aussi tendance à se multiplier (Collerette & al., 2001). Dans cette optique, il est possible que les changements organisationnels deviennent continus, désordonnés et étendus.

2.2.1. Les changements continus

Dans les milieux professionnels et dans les articles d'affaires, il est reconnu que les entreprises ont maintenant rarement tendance à lancer un projet de changement à la fois. En fait, un contexte où les changements se chevauchent et se multiplient correspond à une image plus fidèle de la situation de la vaste majorité des entreprises (Kiefer, 2005). Les intervalles de temps entre les changements rétrécissent ou même disparaissent. De plus en plus, l'implantation d'un changement coexiste avec celui des autres (Herold & al., 2007). Dans cette optique, certaines

entreprises peuvent ainsi devenir pratiquement contraintes de lancer des projets de changements de façon continue dans le but de répondre aux pressions de leur environnement.

Les changements continus correspondent à des changements s'enchaînant sans interruption. Les entreprises aux prises avec des changements continus vivent, évidemment, de nombreuses transformations. Ces changements sont aussi fréquents, puisqu'ils s'enchaînent rapidement les uns à la suite des autres (Abrahamson, 2004; Collerette, 2008; Fedor & *al.*, 2006; Kiefer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006). La continuité de ces changements amène aussi un aspect répétitif à la situation de travail des employés. En effet, ces derniers sont constamment dans une situation où ils doivent s'adapter à de nouveaux projets, idées et façons de faire (Abrahamson, 2004). Ainsi, la problématique des changements continus correspond à des changements nombreux, fréquents et répétitifs. Même face à un changement isolé, les destinataires peuvent expérimenter un certain nombre de réactions qui peuvent être difficiles à prévoir. Dans un contexte de changements continus, les destinataires sont constamment en période d'adaptation. Il devient d'autant plus difficile d'anticiper leurs réactions (Herold & *al.*, 2007).

De façon plus empirique, il est, tout d'abord, possible d'observer des changements continus, par le nombre de changements rapportés par les employés. Ensuite, les destinataires peuvent aussi exprimer un certain degré de difficulté à identifier un début et une fin nette à chacune des transformations. Ils peuvent justement avoir l'impression que les changements sont si fréquents qu'ils sont, en fait, continuellement en train de se produire (Rafferty & Griffin, 2006). À l'opposé, « lorsque les changements sont peu fréquents, il est probable que les employés les perçoivent comme des événements qui passeraient pratiquement inaperçus » (Rafferty & Griffin, 2006, p.1154, traduction libre). Dans un contexte de changements continus, ils sont plutôt qualifiés comme étant imprévisibles (Glick & *al.*, 1990). Finalement, les destinataires peuvent aussi avoir l'impression de vivre un éternel recommencement (Collerette, 2008), puisque les changements s'enchaînent rapidement les uns à la suite des autres.

Dans le cas où une entreprise se retrouve continuellement en période de changement, la quantité de changements devient difficile à gérer pour les gestionnaires. Leur déroulement devient inefficace et les objectifs, difficilement atteignables (Collerette, 2008). Ainsi, certains changements sont perdus ou oubliés dans le lancement des prochains. Les employés ne réussissent plus à savoir quels changements sont en préparation, en cours ou terminés.

Ensuite, en raison de l'oubli ou de l'abandon de certains changements, il est probable que plusieurs d'entre eux échouent les uns à la suite des autres. Ces entreprises développent un historique de changements n'atteignant jamais consolidation ni succès. Cet historique peut créer la présence de cynisme chez les employés (Walker & *al.*, 2007). Les destinataires ont de plus en plus de difficulté à accorder de la crédibilité aux motivations des gestionnaires ou de la haute direction dans l'implantation de nouveaux changements (Stanley & *al.*, 2005). Puis, comme les changements se multiplient continuellement, les destinataires peuvent aussi devenir très sceptiques face à la nécessité d'un changement supplémentaire pensant qu'il sera probablement oublié par l'arrivée éventuelle d'un autre (Collerette, 2008). En considérant les nombreux échecs, les employés peuvent avoir tendance à constamment remettre en doute la viabilité des nouveaux changements (Stanley & *al.*, 2005).

De plus, l'imprévisibilité et la constante surcharge de travail causées par la continuité de ces changements augmentent aussi le risque que les employés se sentent plus fatigués ou anxieux (Collerette, 2008; Kiefer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006). En effet, selon Fedor *et al.* (2006), bien que l'implantation de changements puisse avoir des répercussions positives pour les individus (enrichissement des tâches, promotions, autonomie), les changements ont plutôt tendance à représenter une source de dérangement pour les employés. Le dérangement causé par un tel nombre de changements laisse aussi de moins en moins de place aux tâches plus opérationnelles et courantes des employés qui passent plutôt leur temps à conduire ces projets (Abrahamson, 2004).

Ce phénomène peut aussi être causé par la redéfinition constante des rôles, des relations et des responsabilités, qui sont souvent à revoir même lors de l'implantation d'un seul changement. La continuité des changements et donc la multiplication des ambiguïtés créées autour des rôles de chacun ne permettent pas aux changements d'atteindre une consolidation (Fedor & *al.*, 2006). Par la suite, la multiplication de ces ambiguïtés et la perception d'une grande imprévisibilité des changements peuvent aussi témoigner de l'incertitude psychologique des destinataires. Cette dernière correspond à une remise en question de ce que le changement signifie ou de ce qu'il annonce. L'incertitude peut, d'ailleurs, se manifester par de la fatigue et de l'anxiété (Rafferty & Griffin, 2006). De ces faits, il est possible que des changements continus augmentent le degré d'incertitude psychologique expérimenté chez les destinataires.

Le tableau I présente une synthèse de la définition et des effets des changements continus. Les effets sont divisés en deux catégories permettant de préciser la manière dont les changements continus affectent autant l'organisation que les destinataires.

TABLEAU I : DÉFINITION ET EFFETS DES CHANGEMENTS CONTINUS

<u>Les changements continus</u>		
Définition	Effets	
	Organisationnels	Individuels
<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux - Fréquents - Répétitifs - Chevauchement 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un historique de changements qui échouent - Manque de temps pour les tâches opérationnelles - Surcharge de travail - Ambiguïtés autour des rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatigue - Anxiété - Cynisme - Scepticisme - Incertitude psychologique

Il est possible d'illustrer la problématique du changement continuels avec le cas d'une organisation qui intègre un nouveau président. Peu après son arrivée, ce dernier peut tenter de mettre sa touche sur certaines procédures ou politiques. Il peut vouloir implanter une nouvelle philosophie de gestion, aplatir la structure hiérarchique de l'entreprise ou encore, devoir procéder à des coupures budgétaires. Un employé typique peut avoir à composer avec des regroupements de départements, ou même des licenciements (changement à la structure hiérarchique), l'élimination d'un produit ou d'une ligne de produits (changement au budget), ainsi qu'à un changement graduel dans la culture organisationnelle (changement de philosophie). De façon plus opérationnelle, ces décisions engendrent de nombreux autres changements dans le travail quotidien des employés : des déménagements, la composition de nouvelles équipes de travail, la coordination des relations entre les nouveaux départements, l'application de certaines procédures révisées et l'implantation d'un nouveau logiciel dans le but de gagner du temps.

Il est possible de constater qu'un seul changement (changement de président) peut en enclencher de nombreux autres. Sur le terrain, les destinataires vivent les répercussions par des changements continuels. Dans ces circonstances où les changements sont aussi nombreux et imprévisibles, il est possible d'envisager une augmentation de la charge de travail des employés. Cette surcharge peut provenir de la conduite de ces changements ainsi que de la multiplication des ambiguïtés entourant les rôles et responsabilités de chacun. Ces éléments peuvent à leur tour entraîner une augmentation de l'incertitude psychologique dans le cas où certains employés s'interrogent sur la manière ou l'ampleur des changements qui affectent leurs habitudes de travail. De plus, à l'annonce de chaque changement subséquent, tel que l'implantation d'un nouveau logiciel, certains employés risquent de plus en plus de douter que ce dernier leur permettra réellement de gagner du temps. Comme ils doutent de la réussite de ces projets, ils deviennent de plus en plus sceptiques envers les changements.

Somme toute, les changements continuels représentent une situation où les changements s'enchaînent constamment et peuvent même se chevaucher. Tout

comme la saturation de changements, les changements continus sont de plus en plus rapportés dans les milieux professionnels. Dans cette optique, il est possible que les changements continus soient une caractéristique d'une situation de saturation de changements.

Même lors de l'implantation d'un seul changement, il est possible que les employés se sentent dérangés dans leurs habitudes de travail. Les destinataires peuvent devenir un peu plus désorganisés durant la période de temps où ils s'adaptent, avant que la transformation soit consolidée. Par ailleurs, dans un cas de changements continus, la consolidation est constamment repoussée, et donc la désorganisation se maintient. De cette manière, le milieu de travail des destinataires peut devenir assez désordonné (Collerette, 2008).

2.2.2. Les changements désordonnés

Comme il est possible d'observer une tendance où les entreprises lancent des projets de changements de façon continue, il est concevable qu'une certaine désorganisation se maintienne dans le temps. Plus le désordre se maintient longtemps, plus le temps nécessaire à la consolidation du changement risque de s'allonger (Abrahamson, 2004). Ainsi, même l'implantation d'un seul changement peut devenir beaucoup plus longue et ardue dans un contexte désordonné.

Le désordre des changements dans une organisation correspond principalement à un grand manque de cohérence autant dans les objectifs du changement, que dans la manière de l'implanter ou de le communiquer. Ce manque de cohérence peut être à un point tel que l'entreprise se retrouve dans une confusion générale qui s'apparente même au chaos (Collerette, 2008). De plus, les changements désordonnés peuvent aussi engendrer une certaine turbulence au sein de l'organisation. La turbulence se reflète dans tous les changements additionnels représentant une distraction et donc une demande d'adaptation supplémentaire aux employés (Herold & *al.*, 2007).

Sur les lieux de travail, les employés peuvent directement percevoir ce désordre dans leur travail quotidien ou dans leur département. Il est aussi possible d'identifier le désordre lorsque les employés constatent que l'implantation d'un changement nuit à celle d'un autre. Ils peuvent devenir trop distraits ou occupés par un changement pour pouvoir en conduire un autre de façon cohérente (Herold & *al.*, 2007). Les destinataires peuvent aussi avoir de la difficulté à identifier quels changements sont toujours en cours d'implantation, ainsi que les raisons de leurs implantations. Une certaine confusion dans l'identification des rôles et responsabilités de chacun peut aussi être exprimée par les employés (Abrahamson, 2004).

Face à un désordre qui s'installe dans une organisation, les employés peuvent ressentir un certain désarroi en n'arrivant plus à répondre aux nouvelles exigences. Ils peuvent même avoir de la difficulté à identifier ces exigences ou ce que l'on attend d'eux. L'organisation peut devenir difficile à gérer et même difficile à vivre. Effectivement, le désordre risque de venir nuire au bon déroulement des tâches quotidiennes des employés. De plus, ce désordre a le potentiel de distraire ou de désintéresser les travailleurs de leurs tâches opérationnelles qui restent tout de même très importantes au bon fonctionnement de l'entreprise (Collerette, 2008).

Par la suite, dans ces circonstances, les employés peuvent aussi manifester des comportements de retrait. Ces derniers créent une distance, physique ou émotionnelle, entre l'employé et son entreprise. Les comportements de retrait sont multiples et diversifiés. Ils peuvent autant se manifester à travers l'intention de quitter des employés, que dans leur difficulté à se concentrer au travail (Kiefer, 2005). Dans cet ordre d'idées, sans être mentionnées de manière explicite, ces réactions s'apparentent aussi au concept de résistance comportementale face au changement. Effectivement, la résistance comportementale est définie comme « des actions ou des intentions d'agir en réponse à un changement » (Oreg, 2006, p. 76, traduction libre). Lorsque le désordre s'installe au sein d'un changement, les employés ne se conforment pas nécessairement aux lignes directrices de ce dernier. Cette non-conformité peut s'expliquer autant par un refus personnel de le faire que par une confusion au niveau de ces lignes directrices faisant en sorte que les destinataires ne savent pas explicitement comment s'y adapter (Herscovitch &

Meyer, 2002). De cette manière, un changement désordonné est propice au développement de comportements de retrait et de résistance chez les destinataires.

Puis, lorsque le désordre affecte les rôles et responsabilités de chacun, il devient aussi difficile de savoir vers qui se tourner en cas de problème. Le désordre peut même affecter la qualité du service à la clientèle de l'entreprise. En effet, si les employés ne savent plus vers qui se tourner, il est probable que les clients ne le sachent pas non plus (Abrahamson, 2004). Par la suite, les employés peuvent aussi éprouver un certain niveau d'anxiété et le milieu de travail peut devenir assez conflictuel. Tout comme dans le cas des changements continuels, ces ambiguïtés peuvent aussi engendrer de l'incertitude psychologique dans un contexte de changements désordonnés.

Le tableau II présente une synthèse de la définition et des effets des changements désordonnés.

TABLEAU II : DÉFINITION ET EFFETS DES CHANGEMENTS DÉSORDONNÉS

<u>Les changements désordonnés</u>		
Définition	Effets	
	Organisationnels	Individuels
- Manque de cohérence	- Manque de temps pour les tâches opérationnelles	- Désarroi
- Chaos	- Ambiguïtés autour des rôles et responsabilités	- Anxiété
- État de confusion générale	- Conflits	- Comportements de retrait
- Turbulence		- Incertitude psychologique
		- Résistance comportementale

Suivant l'exemple ayant illustré la problématique des changements continuels, il est aussi possible de reprendre cet exemple en y incluant l'enjeu des changements

désordonnés. En effet, l'ensemble de ces changements s'introduit dans le travail des employés sans que leurs objectifs de rendement aient nécessairement été ajustés. Les destinataires doivent jongler avec les changements tout en maintenant la qualité du produit ou du service qu'ils offrent. Ils peuvent déceler un manque de cohérence entre les changements imposés par la direction et les obligations de leur travail quotidien. Par exemple, le déménagement de son département peut paraître très ennuyant et inutile pour un employé. D'un autre côté, à un niveau plus stratégique, ce déménagement est probablement très cohérent avec les objectifs par rapport à la réorganisation de la structure hiérarchique. Les destinataires peuvent aussi devenir confus face aux tâches à prioriser dans leur journée de travail. Devraient-ils se concentrer sur la réorganisation de leur bureau de travail avant le déménagement ou plutôt sur les dossiers actuels à régler? Ils n'ont peut-être plus le temps de faire chacune de leur tâche aussi bien qu'ils le veulent (Collerette & al., 2001). Le désordre s'installe profondément dans leur routine de travail. Il devient aussi difficile de distinguer ce que chacun doit faire, autant chez les employés que chez les gestionnaires. Les répercussions du désordre dans les rôles et responsabilités des gestionnaires se font aussi ressentir au niveau des rôles et responsabilités opérationnels.

Ainsi, un désordre qui se maintient dans une entreprise correspond habituellement à un manque de cohérence perçu par les destinataires. Contrairement au changement continu, le désordre peut s'immiscer au sein d'un seul changement. Les changements désordonnés peuvent aussi devenir une dimension du concept de saturation de changements en venant compléter les changements continus.

Le manque de cohérence qualifiant les changements désordonnés peut aussi être envenimé par l'importance que prend le changement au sein de l'organisation, ou encore son étendue. Effectivement, plus un changement touche à un grand nombre de personnes, plus le nombre d'interprétations de ce dernier peut augmenter, et donc plus l'incohérence demeure.

2.2.3. Les changements étendus

Spécialement dans un contexte de contrainte budgétaire, les ressources additionnelles allouées à la conduite des changements peuvent être réduites. Ainsi, la place que prend un changement dans le quotidien des travailleurs devient très importante et la surcharge n'est pas nécessairement compensée. Il est probable que les acteurs œuvrant à l'implantation d'un changement aussi important et aussi étendu, notamment les cadres et les gestionnaires, aient l'impression de se retrouver devant un défi démesuré (Collerette, 2008).

Un changement étendu correspond à un changement d'une durée considérable et ayant une certaine importance ou ampleur dans l'organisation. De façon plus précise, un changement étendu se déploie non seulement dans le temps (Collerette, 2008), mais aussi à différents niveaux de l'organisation. Il affecte donc plusieurs employés, groupes, départements ou unités de l'entreprise. Par ailleurs, les implications de ces changements peuvent être considérablement différentes d'un groupe de travailleurs à l'autre ou même au sein d'un même groupe (Caldwell & al., 2004). Cette étendue d'un changement peut susciter un nombre important d'interprétations différentes, ce qui ajoute à la complexité de son implantation.

De manière plus concrète, les employés peuvent observer la présence d'un changement étendu en constatant que ce dernier a affecté plusieurs aspects de leur travail quotidien, tels que les processus et les procédures. Le changement peut aussi avoir perturbé la façon dont les employés font leur travail ou leur routine habituelle, à divers niveaux d'intensité (Caldwell & al., 2004).

Dans la conduite d'un changement étendu, les gestionnaires ou les employés en charge de son implantation peuvent rapidement avoir l'impression d'être débordés. En effet, il peut être difficile de répondre aux questionnements de tous les destinataires dans le but de faire converger leurs interprétations, spécialement lorsque le changement touche un grand nombre d'employés et de départements différents. Graduellement, les gestionnaires peuvent avoir l'impression de perdre le contrôle de la situation, surtout s'ils manquent de soutien provenant de leur

supérieur immédiat et de la haute direction. Ils doivent improviser des solutions temporaires dans la conduite du changement afin que leur équipe de travail puisse effectuer leur travail quotidien. De ces faits, les destinataires peuvent rapidement déceler un manque de cohérence dans ces solutions et éprouver un certain mécontentement (Collerette, 2008). Cette confusion peut aussi amener, autant chez les employés que chez les gestionnaires, le développement d'une certaine incertitude psychologique. Effectivement, ils peuvent devenir très incertains face aux diverses interprétations du changement et aux solutions improvisées. De plus, comme un changement étendu peut affecter les employés à différents degrés et que leurs interprétations peuvent varier, certains vont développer un sentiment d'injustice. Cette réaction risque d'émerger lorsqu'un employé a l'impression d'avoir à accomplir plus de tâches dans la conduite du changement comparativement à d'autres collègues. Il peut aussi être tenté de moins répondre à ses obligations envers le changement (Fedor & *al.*, 2006). Ces comportements peuvent aussi provoquer une résistance comportementale face au changement. En ayant l'impression d'être traité de manière injuste, l'employé peut être tenté de se plaindre ou de protester contre le changement (Oreg, 2006). Ainsi, tout comme mentionné dans la section sur les changements désordonnés, les changements étendus peuvent aussi conduire vers des comportements de résistance au changement.

Le tableau III présente une synthèse de la définition et des effets des changements étendus.

TABLEAU III : DÉFINITION ET EFFETS DES CHANGEMENTS ÉTENDUS

Les changements étendus		
Définition	Effets	
	Organisationnels	Individuels
<ul style="list-style-type: none"> - Longue durée - Grand nombre de personnes et d'aspects du travail impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de temps - Questionnement - Perte de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Improvisation - Mécontentement - Sentiment d'injustice - Incertitude psychologique - Résistance comportementale

Dans le cas d'une entreprise qui change de président, certains des changements qui en découlent peuvent aussi s'avérer être des changements étendus. En effet, lorsque la direction prend la décision d'aplatir la structure hiérarchique de l'entreprise, il est évident qu'un grand nombre de départements et d'employés sont affectés par ce changement. Comme un grand nombre de personnes sont touchées, le niveau d'implication requis dans la conduite du changement peut varier considérablement d'un employé à l'autre. Il est possible que certains employés se retrouvent devant un grand nombre de pratiques et processus à réviser. En aplatissant la structure hiérarchique, il est probable que les niveaux d'autonomie de certains employés augmentent. Ces derniers doivent revoir leur processus décisionnel ou même s'y habituer. La manière avec laquelle ils s'arriment avec d'autres équipes de travaillent n'est plus la même non plus. Sans compter que chaque employé ne se rapporte peut-être plus à la même personne. Par la suite, le changement s'étend non seulement dans le nombre de pratiques et processus affectés, mais aussi dans le temps. En effet, la reconstitution d'équipes de travail et des moyens de communication entre elles peut prendre des mois, voire des années, avant d'être pleinement consolidée. Ainsi, ce changement implique beaucoup de temps, d'employés et de processus à être réajustés.

En résumé, un contexte de changements étendus s'identifie par le grand nombre d'employés et de départements qu'il implique. Comme il s'agit de changements très imposants et importants, il est probable qu'ils modifient considérablement la manière dont les employés travaillaient auparavant. Il remet en question de nombreux aspects de leur travail (processus, procédures et autres façons de faire) de manière considérable. Tout comme les changements désordonnés et contrairement aux changements continus, l'étendue peut s'appliquer à un seul changement. De plus, l'étendue d'un changement n'implique pas nécessairement le désordre de ce dernier. Ainsi, les changements étendus peuvent aussi venir expliquer le concept de saturation de changements aux côtés des changements continus et désordonnés.

2.2.4. Synthèse

La réalité des organisations actuelles semble dépeindre une situation où les changements organisationnels sont plus nécessaires que jamais, mais aussi plus difficiles à gérer. Effectivement, la concurrence et les autres pressions environnementales que les entreprises subissent les obligent à s'adapter. Des changements sont lancés de façon continue dans le but de répondre le plus rapidement possible aux nouvelles demandes de leur environnement. La continuité des changements représente la manière avec laquelle ces derniers se succèdent rapidement les uns à la suite des autres. Par ailleurs, dans un contexte de changements continus, chacun de ces changements peut aussi être désordonné et étendu. En effet, ces changements viennent, les uns à la suite des autres, déranger l'employé dans ses tâches quotidiennes et ses routines. Ainsi, un certain désordre peut se créer sur les lieux de travail. Ce dernier représente le manque de cohérence pouvant apparaître dans chacun de ces changements. De plus, ces changements peuvent aussi être d'une étendue considérable dans l'organisation, car de nombreux employés à des niveaux différents de l'entreprise doivent s'y adapter. Le désordre et l'étendue sont deux dimensions pouvant s'appliquer à un seul changement. En effet, un manque de cohérence (désordre) peut se créer au sein d'un changement et un seul changement peut être très étendu, c'est-à-dire qu'il affecte un grand nombre d'employés ou de départements et qu'il remet profondément en question les pratiques en place.

Il n'est pas nécessaire de vivre des changements continuels pour être désordonné, mais les changements continuels peuvent créer du désordre. Dans cet ordre d'idées, les changements désordonnés ne sont pas nécessairement étendus, mais les changements étendus peuvent devenir désordonnés. Finalement, le désordre d'un changement peut engendrer certaines conséquences et implications pour d'autres départements de l'entreprise, ce qui contribue à l'étendue du changement. Ces dimensions, bien que différentes, peuvent se compléter ou s'imbriquer les unes dans les autres pour former un contexte particulier. Une entreprise œuvrant dans ce contexte déploie des changements étendus de façon continue ce qui maintient un désordre dans l'organisation. En fait, il s'agit d'une situation qui affecte actuellement un nombre grandissant d'entreprises (Abrahamson, 2004).

La combinaison de la continuité, du désordre et de l'étendue des changements semble être une situation de plus en plus souvent rapportée dans les milieux professionnels, sans être décrite de façon précise dans la littérature. Il en va de même pour le phénomène de la saturation de changements. Il est possible que la présence de ces trois variables corresponde à un état de saturation de changements. Par ailleurs, d'une entreprise à l'autre, chaque dimension peut être présente à des niveaux différents. Par exemple, une entreprise peut vivre un flux de changements continuels très intense, mais avec une étendue et un désordre un peu mieux contrôlés. Une autre entreprise peut connaître un flux de changements un peu moins continuels, mais dont tous les changements sont très étendus et désordonnés. Dans un cas comme dans l'autre, il est possible que l'organisation soit dans une situation de saturation de changements. La présence des trois variables, à des degrés différents, peut représenter différentes manières de se diriger vers la saturation.

Ainsi, ce mémoire a comme premier objectif de recherche de déterminer une structure à la variable de saturation de changements. Il s'agit de vérifier la complémentarité et l'indépendance des variables de changements continuels, désordonnés et étendus en tant que construit de la variable de saturation de changements.

H1 : La variable latente de la saturation de changements est constituée des variables de changements continus, désordonnés et étendus.

Par ailleurs, il est possible que la présence de changements continus, désordonnés et étendus engendre des niveaux variables de saturation de changements d'une entreprise à l'autre. En effet, chaque employé interprète son contexte de façon personnelle. Ainsi, un contexte précis de changements continus, désordonnés et étendus peut s'avérer extrêmement exigeant pour une personne et moins pour une autre. Il importe donc de s'intéresser aussi aux réactions que les employés peuvent manifester dans ce type de situation. Selon l'étude de la documentation académique exposée ci-haut, il est déjà possible de relier certaines réactions des destinataires à chacune de ces dimensions contextuelles.

Le tableau IV présente une synthèse des réactions des destinataires face à certaines caractéristiques des changements organisationnels. Plus précisément, ces réactions correspondent aux effets individuels des changements continus, désordonnés et étendus sur les destinataires.

**TABLEAU IV : RÉACTIONS DES DESTINATAIRES FACE AUX CHANGEMENTS
CONTINUELS, DÉSORDONNÉS ET ÉTENDUS**

Caractéristiques des changements organisationnels contemporains			
Changements	Continuels	Désordonnés	Étendus
Réactions des destinataires	- Fatigue (Collerette, 2008; Rafferty & Griffin, 2006) - Anxiété (Collerette, 2008; Kiefer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006) - Scepticisme (Collerette, 2008; Stanley & al., 2005) - Cynisme (Stanley & al., 2005; Walker & al., 2007) - Incertitude psychologique (Rafferty & Griffin, 2006)	- Désarroi (Collerette, 2008) - Anxiété (Abrahamson, 2004) - Comportements de retrait (Collerette, 2008; Kiefer, 2005) - Incertitude psychologique (Rafferty & Griffin, 2006) - Résistance comportementale (Oreg, 2003, 2006)	- Improvisation (Collerette, 2008) - Mécontentement (Collerette, 2008; Kiefer, 2005) - Sentiment d'injustice (Fedor & al., 2006) - Incertitude psychologique (Rafferty & Griffin, 2006) - Résistance comportementale (Oreg, 2003)

Les destinataires du changement sont principalement ceux qui ont à s'adapter et à agir. Il est aussi reconnu dans la documentation académique que les réactions des destinataires face au changement sont les meilleurs prédicteurs de la réussite ou de l'échec de ce dernier (Bareil, 2004). De plus, une meilleure compréhension des attitudes des destinataires face au changement est d'une grande utilité dans l'élaboration des processus d'implantation d'un changement (Oreg & al., 2011). Il importe donc d'accorder une place importante aux réactions des destinataires dans cette recherche.

2.3. Les réactions des destinataires en lien avec les changements continuels, désordonnés et étendus

Suite à la description des changements continuels, désordonnés et étendus, il est possible de constater que ce contexte engendre des effets sur l'organisation et ses employés. Tel qu'inscrit dans les tableaux I, II et III, certains de ces effets correspondent aussi à des réactions chez les destinataires. La section qui suit aura pour objectif de dépeindre la nature de ces réactions ayant émergé de la littérature sur ce contexte.

2.3.1. L'incertitude psychologique

L'incertitude psychologique correspond à une évaluation cognitive de la situation engendrée par le changement. Il s'agit d'une « remise en question de ce que le changement signifie et de ce qu'il annonce » (Rafferty & Griffin, 2006, p. 1155, traduction libre). L'incertitude psychologique se manifeste chez les employés lorsque ces derniers ont l'impression que leur environnement de travail évolue de manière imprévisible. Ils peuvent aussi se dire incertains de la manière de se comporter à la venue du changement ou de la manière et du degré avec lequel le changement affectera la nature de leur travail (Rafferty & Griffin, 2006).

Dans le cadre de l'étude de Rafferty et Griffin (2006), les chercheurs ont révélé une relation significative et positive entre la fréquence des changements en organisation et l'incertitude psychologique des employés. Cette variable de la fréquence des changements s'apparente à la variable des changements continus de la présente étude en termes du nombre de changements vécus par les employés. Il devient pertinent de vérifier si cette relation se maintient dans un contexte de saturation de changements. Plus précisément, cette hypothèse permet d'évaluer, non seulement l'effet de la fréquence des changements, mais aussi l'effet des changements désordonnés et étendus sur l'incertitude psychologique.

H2a : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec l'incertitude psychologique des destinataires.

2.3.2. Le cynisme envers le changement

D'après Stanley *et al.* (2005), le cynisme correspond à la façon dont les employés n'arrivent plus à croire ou à accorder de la crédibilité aux motivations de la direction de leur entreprise, ou de leur gestionnaire, dans l'implantation d'un nouveau changement. Le cynisme face au changement peut se manifester par le questionnement des motivations de la direction ou l'impression que la direction tente de cacher leurs réelles motivations (Stanley & *al.*, 2005, p. 436). Le cynisme organisationnel peut être créé par un historique de tentatives de changements sans succès, mais aussi par une perte de confiance envers les agents de changement, une confusion à propos du changement ou une perception des leaders comme étant incompetents. Il peut donc être identifié comme étant un mécanisme de défense des destinataires (Walker & *al.*, 2007).

Tel que mentionné précédemment, un historique de changements sans succès (créant du cynisme) peut s'avérer être une conséquence des changements continus (Walker & *al.*, 2007). Ainsi, il est pertinent de s'attarder à la variable du cynisme envers le changement dans un contexte de saturation de changements.

H2b : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le cynisme envers le changement des destinataires.

2.3.3. Le scepticisme envers le changement

Selon Stanley *et al.* (2005, p. 437), le scepticisme correspond à une remise en question plus générale sur l'efficacité potentielle d'un changement. Les destinataires peuvent avoir tendance à douter de la manière dont le changement est implanté en lien avec ses chances de succès. Contrairement aux cyniques, les sceptiques ne questionnent pas les motivations derrière l'implantation d'un changement. Le scepticisme face au changement s'observe surtout par « les doutes ou les remises en question que les employés éprouvent face à la probabilité que le changement atteigne ses objectifs ou qu'il se déroule selon ce qui est prévu » (Stanley & *al.*, 2005, p. 437 , traduction libre).

Tout comme le cynisme, le scepticisme peut se manifester chez des employés suite à un certain nombre de changements ayant échoué ou ne s'étant jamais terminés. Il devient tout aussi pertinent de vérifier la relation entre le scepticisme envers le changement et la saturation de changements.

H2c : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le scepticisme envers le changement des destinataires.

2.3.4. Les comportements de retrait

D'après Harrison *et al.* (2006), le retrait se manifeste par des comportements qui distancient l'employé de son entreprise. Les comportements de retrait peuvent être plus flagrants (retard, absentéisme, intention de quitter) ou plus subtils (manque de concentration, désintérêt) (Harrison & *al.*, 2006). Lorsque les changements se multiplient, ce contexte peut engendrer certaines émotions négatives chez les destinataires, telles que la colère, l'anxiété et la frustration. Ces émotions négatives

peuvent ensuite se manifester chez les destinataires comme des comportements de retrait (Kiefer, 2005). Il est possible d'observer les comportements de retrait en questionnant directement les employés sur leur intention de quitter, leurs absences ou sur certains comportements de négligence concernant leur concentration ou leur intérêt dans leur emploi (Kiefer, 2005).

Dans l'étude de Kiefer (2005, p.887), les comportements de retrait sont en lien avec des émotions négatives (colère, anxiété, frustration) ressenties par les employés. Il s'agit plutôt de ces émotions négatives qui sont en relation avec les changements. Ainsi, les comportements de retrait peuvent plus difficilement devenir en relation directe avec la saturation de changements. De plus, bien que les comportements de retrait puissent représenter des mécanismes de défense face au changement, il n'est pas certain que tous les employés manifestent ces comportements. En fait, la manifestation de comportements de retrait est peut-être plus présente chez certains types d'employés ou même chez certaines personnalités. Comme la présente étude tente de mesurer des réactions partagées par une vaste majorité des employés et étant en lien direct avec la saturation, les comportements de retrait deviennent moins appropriés.

2.3.5. Le sentiment d'injustice

Selon Fedor *et al.* (2006, p. 4), le sentiment d'injustice correspond à la perception que les employés ont quant à la manière dont ils sont traités par l'organisation durant le processus de changement. Cette perception est tributaire de la manière dont ce changement est implanté, surtout en termes de communication, de participation des employés et de respect. Il peut aussi grandement affecter l'engagement que les destinataires ont envers ce changement et envers l'organisation (Fedor & *al.*, 2006). Le sentiment d'injustice peut être observé dans l'organisation par la perception des employés quant aux opportunités offertes par la direction de contribuer au processus. Les destinataires peuvent aussi interpréter la façon dont la direction tient les employés informés (Caldwell & *al.*, 2004).

Fedor *et al.* (2006), précisent que, dans un processus de changement, l'organisation peut traiter ses employés de manière plus et moins équitable et le sentiment d'injustice correspond à la façon dont les employés perçoivent ce traitement. Dans l'implantation d'un changement, il est possible de minimiser le sentiment d'injustice par des communications fréquentes aux employés et par une gestion participative. Le sentiment d'injustice semble provenir de la manière dont un seul changement est implanté et il peut donc varier d'un changement à l'autre. Par ailleurs, la saturation de changements est probablement présente dans un contexte comprenant un certain nombre de changements. Ainsi, le sentiment d'injustice devient moins pertinent dans l'étude d'une situation de saturation de changements.

2.3.6. La fatigue, l'anxiété, le désarroi, l'improvisation et le mécontentement

Dans l'article de Collerette (2008), l'auteur dépeint l'improvisation des gestionnaires dans la conduite d'un changement. Ces derniers se retrouvent ensevelis sous une multitude de tâches engendrées par des changements trop gros. Manquant de soutien de leurs supérieurs et étant eux-mêmes fortement sollicités par leurs employés, ils doivent improviser certaines solutions face à l'ampleur des changements. C'est ainsi qu'ils peuvent aussi devenir très mécontents ou très insatisfaits de la situation.

Ensuite, le désordre accompagnant des changements trop gros et trop nombreux engendre de nombreuses exigences sur les destinataires qui peuvent ainsi éprouver du désarroi et une fatigue inhabituelle (Collerette, 2008). Bien que la fatigue ne soit pas liée de façon très claire avec des changements continuels, désordonnés ou étendus, elle a tout de même été liée à un contexte de changement plus général. Effectivement, la fatigue est intégrée au concept d'épuisement émotionnel qui est d'ailleurs défini comme un « état chronique de fatigue émotionnelle et physique » (Haines III & Saba, 2011, p.122, traduction libre). Il est possible de constater la présence d'épuisement émotionnel chez les employés lorsque ces derniers se sentent drainés par leur travail ou « au bout du rouleau » (Paulsen & *al.*, 2005).

Finalement, dans ce cas où les changements deviennent très exigeants pour les employés, ces derniers peuvent avoir l'impression de perdre le contrôle, ce qui peut aussi créer de l'anxiété. En effet, les changements et leurs exigences deviennent imprévisibles et incertains ce qui devient une source d'anxiété (Kieffer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006). Dans ce contexte, l'anxiété semble aussi être en lien avec l'incertitude psychologique, telle que décrite ci-haut. Ainsi, l'anxiété et la fatigue semblent se rapporter respectivement à l'incertitude psychologique et à l'épuisement émotionnel (Haines III & Saba, 2011). Il semble plus adéquat de s'attarder à ces dernières variables, puisqu'elles ont déjà fait l'objet d'études empiriques.

L'épuisement émotionnel représente une « réaction individuelle de stress face aux demandes sociales dans l'environnement de travail et une mesure d'extrême exploitation ou d'épuisement des ressources de l'individu » (Paulsen & al., 2005, p.476, traduction libre). Représentant un « état chronique de fatigue physique et émotionnel » (Haines III & Saba, 2011, p.122, traduction libre), l'épuisement émotionnel pourrait être en lien avec les changements désordonnés (Collerette, 2008). Ainsi, il importe aussi de vérifier sa relation avec la variable de la saturation de changements.

H2d : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec l'épuisement émotionnel des destinataires.

Le désarroi, le mécontentement et l'improvisation sont des variables ayant été rapportées par, entre autres, Collerette (2008). Par ailleurs, bien que cet article fasse ressortir certaines observations concrètes de l'auteur, l'étude n'est pas basée sur une cueillette de données et les variables qui en découlent n'ont donc pas été vérifiées. Ces trois variables deviennent moins pertinentes dans le cadre de cette étude, puisqu'elles n'ont pas été l'objet d'études empiriques comme les autres variables ayant émané du contexte. Par la suite, chacune de ces variables représente des concepts assez vastes et vagues. Il est possible que leurs définitions se chevauchent, car leur sémantique est assez semblable. Pour ces raisons, ces variables sont difficilement mesurables et ne conviennent pas à cette étude.

Suivant cette revue de la littérature, plusieurs réactions des destinataires ont été soulevées. Par ailleurs, seulement quatre variables ont émergé comme étant reliées de façon empirique à l'une ou l'autre des dimensions de changements continuels, désordonnés et étendus. De cette manière, l'incertitude psychologique, l'épuisement émotionnel, le cynisme et le scepticisme envers le changement sont conservés dans cette étude. En effet, ces variables pourraient bien représenter des conséquences de la saturation de changements et devenir d'importants indicateurs de ce contexte. Ainsi, il paraît pertinent de vérifier les liens entre ces réactions et la saturation de changements dans l'analyse des données.

Afin de mieux cerner les conséquences de la saturation de changements chez les employés, la section suivante présente d'autres réactions que peuvent manifester les destinataires. Bien que ces deux autres réactions ne sont pas ressorties de manière explicite du contexte théorique, leur relation avec la saturation de changements est tout de même possible.

2.4. D'autres réactions à considérer en gestion du changement

Dans la section précédente, le coping envers le changement et la résistance au changement n'ont pas été mentionnés de manière explicite, par les auteurs, comme étant des réactions pouvant être des effets de changements continuels, désordonnés ou étendus. Par ailleurs, ces réactions ont tout de même un rôle à jouer dans le succès de toute tentative de changement organisationnel (Judge & al., 1999; Oreg, 2006). Il importe de discuter leurs implications dans le cadre théorique de cette étude.

2.4.1. Le coping envers le changement

D'après Folkman *et al.* (1986, p. 572, traduction libre), dans un contexte de changement organisationnel, le coping correspond à « l'ensemble des efforts déployés par un employé pour gérer les nouvelles demandes de son environnement

lorsque ces dernières semblent excéder ses ressources ». Le coping peut être observé dans une entreprise par la perception des employés face à leur facilité à s'adapter au changement ou à gérer la situation. Judge *et al.* (1999, p. 122) ajoutent aussi que le coping peut être représenté dans la manière dont un employé va s'impliquer dans le changement, tenter de se l'approprier ou d'y avoir un rôle de leader. Finalement, leur interprétation des conséquences positives du changement pour l'organisation, ou encore le stress qui résulte du changement peuvent aussi représenter leurs efforts de coping (Judge & *al.*, 1999).

Le coping est une variable étudiée depuis plusieurs décennies dans la littérature en gestion du changement. Face à des stressseurs, le processus de coping vient influencer le degré d'adaptation des individus. Évidemment, cette variable devient extrêmement pertinente dans des contextes de changements. En effet, des chercheurs ont démontré que la manière dont un individu s'adapte devant un ou plusieurs événements stressants est représentative de la manière dont ils s'adaptent en général (Billings & Moos, 1984). Par ailleurs, d'autres chercheurs ont aussi démontré que des individus se retrouvant fréquemment devant des situations stressantes peuvent avoir tendance à diminuer leurs efforts de coping (Shanan & *al.*, 1976). De ces faits, la présence du coping devient d'autant plus intéressante dans un contexte de changements continuels, désordonnés et étendus. Il paraît important d'ajouter cette variable à cette étude et de vérifier sa relation avec la saturation de changements.

H2e : La saturation de changements est en relation de manière significative et négative avec le coping envers le changement des destinataires.

2.4.2. La résistance comportementale face au changement

Selon Bareil (2004, p. 66), « la résistance au changement est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus de changement. ». Ces manifestations peuvent être de nature comportementale, affective ou cognitive (Oreg, 2006). La résistance affective correspond aux émotions des employés face au changement, la

résistance cognitive correspond à ce que les employés pensent du changement et la résistance comportementale correspond aux actions des employés ou leurs intentions d'agir face au changement. Plus précisément, il est possible d'observer la résistance comportementale par des plaintes ou des protestations des employés contre le changement que ce soit à la direction ou à leurs collègues. Ils peuvent aussi chercher des moyens de contourner le changement ou de le faire échouer (Oreg, 2006).

Tout comme le coping, la résistance au changement est aussi devenue une variable importante dans la recherche en gestion du changement. Effectivement, elle est étudiée depuis la fin des années 40 (Coch & French, 1948). Dans les études portant sur les causes de la résistance au changement, le contexte dans lequel le changement est implanté est, évidemment, d'une importance primordiale (Oreg, 2006). Dans cet ordre d'idées, la saturation de changements peut être une cause de la résistance et plus spécifiquement de la résistance comportementale. Effectivement, comme le désordre et l'étendue peuvent pousser les employés à ne pas se conformer au changement (Herscovitch & Meyer, 2002), ces réactions correspondent aussi à des manifestations de résistances comportementales (Oreg, 2006). De plus, lorsque les changements se multiplient, il est possible que les employés ne résistent plus à un changement spécifique, mais plutôt à l'ensemble des changements en cours (Bareil, 2004). Ainsi, bien que la résistance au changement n'ait pas été mentionnée de manière directe, par les auteurs, dans l'étude de la documentation académique présentée ci-haut, elle semble tout de même avoir sa place dans cette étude.

H2f : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec la résistance comportementale au changement des destinataires.

2.5. Synthèse

D'une part, les changements au sein d'une organisation peuvent devenir continus, désordonnés et étendus. D'autre part, ce contexte dans lequel évoluent les entreprises engendre certains effets et autres réactions chez les destinataires. Ainsi, les variables suivantes ont été retenues dans l'élaboration du groupe d'hypothèses deux (H2) : la résistance au changement, le coping envers le changement, l'épuisement émotionnel, l'incertitude psychologique, le cynisme et le scepticisme envers le changement. Il semble tout de même y avoir un écart entre ce contexte et les réactions qui en résultent. Il est possible que le phénomène de la saturation de changements vienne préciser ce contexte de changements continus, désordonnés et étendus. La première hypothèse a donc pour objectif de vérifier la complémentarité et l'indépendance de ces trois variables dans la constitution de la variable de la saturation de changements. Par ailleurs, le groupe H2 permet d'analyser ce lien entre la saturation de changements et les réactions des destinataires. Il vérifie aussi une dimension individuelle du concept de saturation de changements en décelant des liens entre cette variable et les réactions individuelles manifestées par les destinataires.

Chapitre 3. Le cadre conceptuel

Tout d'abord, il importe de rappeler que les entreprises implantent des changements organisationnels dans le but ultime de créer des possibilités de croissance et de développement (Kotter, 1995). Cependant, un contexte de changements continuels, désordonnés et étendus ne signifie pas nécessairement que les changements en cours n'apportent plus d'opportunités de croissance à l'entreprise. C'est plutôt le fait d'avoir des employés manifestant, entre autres, de l'incertitude psychologique, du cynisme et de scepticisme envers le changement qui peut affecter le développement de l'entreprise. Ainsi, les réactions des destinataires conservent une grande importance dans cette étude, puisqu'elles peuvent former le lien avec la croissance des organisations.

Les termes de saturation de changements sont surtout utilisés dans les milieux professionnels, et plus précisément dans le secteur du service conseil en management. Toutefois, ces termes demeurent absents de la littérature. Le cadre conceptuel suivant permet de déterminer si la saturation est bel et bien composée de trois dimensions : les changements continuels, désordonnés et étendus et de vérifier ses effets sur les réactions des destinataires. C'est pourquoi la première hypothèse de ce mémoire a pour objectif de déterminer les composantes de la saturation de changements. Ces composantes pourraient former un construit théorique de cette variable.

Une composition possible de la saturation de changements correspond à une combinaison de changements continuels, désordonnés et étendus. À son tour, la saturation de changements peut provoquer certaines conséquences qui se manifestent comme des réactions chez les destinataires. La documentation académique démontre que la saturation de changements peut venir s'intégrer dans ce contexte, en lien avec ces réactions. Il a aussi été démontré que certaines de ces réactions peuvent affecter la croissance d'une entreprise. Dans cette optique, les changements en cours ne peuvent plus nécessairement lui offrir des possibilités de développement. Par ailleurs, comme la documentation académique ne mentionne pas le concept de saturation de changements, il n'est pas démontré, de manière

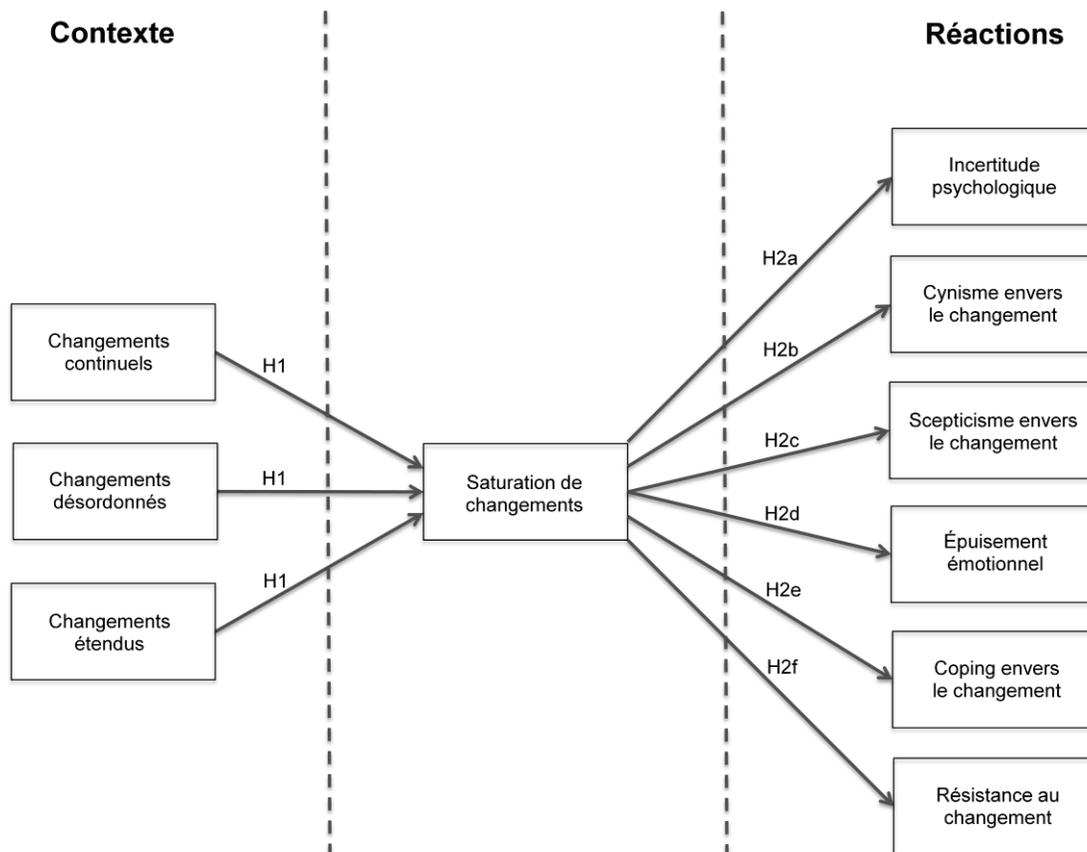
empirique, que celle-ci est en lien avec la croissance des entreprises. Les pages qui suivent répondront à une problématique de recherche plus générale, afin d'introduire le concept de saturation de changements dans la documentation académique en gestion du changement. Pour ce faire, cette problématique est divisée en deux regroupements d'hypothèse :

- Donner une structure conceptuelle à la variable perçue de la saturation de changements (hypothèse H1);
- Vérifier les liens entre la saturation de changements et les réactions des destinataires (groupe d'hypothèses H2);

Ces sous-objectifs de recherche permettent de définir la saturation de changements non seulement de manière conceptuelle, mais aussi par la manière dont elle se manifeste chez les destinataires.

Somme toute, le cadre conceptuel de la présente étude est constitué de trois éléments principaux : les trois dimensions potentielles de la saturation de changements (les changements continus, désordonnés et étendus), la variable de la saturation de changements perçue par les destinataires, et les réactions des destinataires (résistance au changement, coping envers le changement, épuisement émotionnel, incertitude psychologique, cynisme et scepticisme envers le changement). Ce cadre conceptuel permet de vérifier le construit théorique de la variable de la saturation de changements ainsi que son influence sur les réactions des destinataires. La figure 1 correspond à une représentation schématique du cadre conceptuel de cette étude.

Figure 1 : Représentation schématique des relations entre les changements continus, désordonnés et étendus, la saturation de changements et les réactions des destinataires



3.1. Les hypothèses complémentaires

La saturation de changements est souvent décrite comme une situation où les employés sont tellement encombrés par les changements qu'ils ont désormais beaucoup plus de difficulté à s'adapter (Abrahamson, 2004; Caldwell & *al.*, 2004; Collerette, 2008; Herold & *al.*, 2007; Rafferty & Griffin, 2006). Conformément au modèle de demandes-ressources qui peut expliquer le stress chez les individus, des difficultés d'adaptation peuvent surgir lorsque les demandes de l'environnement excèdent les ressources détenues par l'individu (Lazarus & Folkman, 1984). D'après

Bakker et Demerouti (2007, p. 312, traduction libre), les demandes correspondent à « tous les aspects d'un travail qui exigent un effort soutenu et qui peuvent engendrer certains coûts psychologiques ou physiologiques ». D'un autre côté, les ressources représentent plutôt « tous les aspects d'un travail qui permettent de répondre à certains objectifs, de réduire les demandes de l'environnement ou qui offrent des possibilités de développement personnel » (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312, traduction libre).

Par exemple, un employé vit un changement très désordonné causant de nombreuses ambiguïtés dans les rôles et responsabilités de chacun. Cet aspect de son travail peut correspondre à une demande de son environnement qui peut aussi devenir une source de stress considérable. À l'inverse, si l'employé ne vit pas de changement désordonné et qu'il peut se référer à des rôles et responsabilités clairs, cet élément peut lui permettre de bien exécuter son travail quotidien et même de réduire d'autres demandes de son environnement. L'organisation du travail et la clarté des rôles et responsabilités deviennent des ressources pour l'employé (Bakker & Demerouti, 2007).

Dans cet ordre d'idées, un contexte de changements continuels, désordonnés, et étendus peut effectivement exercer une certaine pression et exiger des demandes supplémentaires sur les destinataires. Tel que mentionné précédemment, ce contexte peut, entre autres, créer de la confusion, la perception d'un éternel recommencement et un manque de temps pour les tâches opérationnelles. Ces éléments peuvent devenir extrêmement exigeants pour les destinataires. D'autre part, les destinataires peuvent tout de même posséder certaines ressources organisationnelles, sociales ou personnelles, qui leur viennent en aide lorsqu'ils ont à s'adapter. Toutefois, ces ressources ne sont peut-être plus suffisantes dans le but de compenser les nouvelles demandes de l'environnement et l'employé a beaucoup plus de difficulté à s'adapter (Bakker & Demerouti, 2007).

Par ailleurs, la présente étude s'attardant beaucoup plus au contexte et à la composition du concept de saturation de changements, le volet « ressources » du modèle est moins exploité. Il s'agit plutôt du volet « demandes » qui est largement

abordé en lien avec les pressions de l'environnement qui peuvent engendrer une situation de saturation de changements. Effectivement, le groupe d'hypothèses deux concerne spécifiquement les impacts de la saturation de changements sur les destinataires. Ainsi, la saturation est traitée comme une « demande » de l'environnement dans le but d'observer ses effets sur les réactions des employés. De plus, si les destinataires réagissent plus fortement dans un contexte de saturation de changements, il est possible de déduire que cette demande a excédé leurs ressources.

Afin de tester la saturation de changements comme une demande de l'environnement (conformément au modèle de demandes-ressources de Lazarus et Folkman, 1984), un troisième objectif est ajouté à cette recherche. Pour ce faire, alors que le deuxième groupe d'hypothèses teste une dimension individuelle de la saturation de changements, le troisième groupe d'hypothèses teste deux autres dimensions: organisationnelle et occupationnelle. Plus précisément, l'échantillon sera divisé en divers groupes d'employés, afin de comparer leur niveau de saturation de changements et l'intensité de leurs réactions face au changement. En effet, cette analyse permet de constater si les différences de réactions entre les groupes d'employés sont réellement attribuables au contexte de changements (aux demandes de l'environnement) ou plutôt à d'autres facteurs.

Dans un premier temps, le niveau de saturation de changements est comparé entre les deux établissements qui forment la population de cette étude. Cette comparaison permet de vérifier l'impact de l'historique de changements de chaque organisation sur le niveau de saturation de changements. En mesurant l'impact du contexte de changement de chaque établissement, il est possible de constater si leurs expériences récentes ont de l'influence sur leur niveau de saturation de changements. Il s'agit d'une analyse d'une dimension organisationnelle de la saturation de changements qui mesure l'effet de cette demande de l'environnement. Dans le cas où un établissement est plus saturé que l'autre, l'établissement le plus saturé peut avoir excédé ses ressources de manière plus significative que l'autre.

H3a : Les destinataires de l'établissement A sont plus saturés par le changement que les destinataires de l'établissement B.

Dans un deuxième temps, une dimension occupationnelle de la saturation de changements est aussi testée. Pour ce faire, le niveau de saturation de changements est comparé selon les postes de travail. Effectivement, il est possible que les occupations ou les postes des employés aient un effet sur la perception du niveau de saturation de changements. Les employés occupant certains postes de travail sont peut-être soumis à plus de demandes de l'environnement et donc à une saturation de changements plus élevée.

H3b : Le niveau de saturation de changements varie selon le poste de travail occupé par le destinataire.

Bref, lorsque la saturation de changements est présente, les employés peuvent avoir beaucoup plus de difficulté à s'adapter, puisque les demandes de l'environnement excèdent les ressources à leur disposition. L'employé vit un déséquilibre entre les demandes de son environnement et ses ressources (Lazarus & Folkman, 1984; Bakker & Demerouti, 2007). Le groupe d'hypothèses H3 permet de comparer les niveaux de saturation parmi certains groupes d'employés dans le cadre de la théorie demande-ressources de Lazarus et Folkman (1984). Le tableau V présente une synthèse de l'ensemble des hypothèses du présent mémoire ainsi que les questionnements visant à être répondus à l'aide de ces hypothèses de recherche.

TABLEAU V : SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES

Question de recherche :	
Quelles sont les composantes du contexte de saturation de changements et quelles sont les réactions des destinataires dans ce contexte?	
Hypothèses	Questionnements
H1 : La variable latente de la saturation de changements est constituée des variables de changements continus, désordonnés et étendus.	Est-ce que les changements continus, désordonnés et étendus forment la variable de la saturation? Ces variables contextuelles sont-elles complémentaires et indépendantes?
H2a : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec l'incertitude psychologique chez les destinataires.	Y a-t-il un lien entre la saturation de changements et la manière dont les destinataires réagissent face aux changements? Si oui, lesquelles se sont le plus manifestées?
H2b : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le cynisme envers le changement chez les destinataires.	
H2c : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le scepticisme envers le changement chez les destinataires.	
H2d : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec l'épuisement émotionnel chez les destinataires.	
H2e : La saturation de changements est en relation de manière significative et négative avec le coping envers le changement chez les destinataires.	
H2f : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec la résistance comportementale au changement des destinataires.	

Hypothèses	Questionnements
H3a : Les destinataires de l'établissement A sont plus saturés par le changement que les destinataires de l'établissement B.	Est-ce que le niveau de saturation de changements fluctue selon certains groupes d'employés? Quels facteurs influent sur le niveau de saturation de divers groupes d'employés?
H3b : Le niveau de saturation de changements varie selon le poste de travail occupé par le destinataire.	

Chapitre 4. La méthodologie

Le chapitre précédent a permis d'établir un cadre conceptuel qui fonde cette recherche. À l'aide de celui-ci, neuf hypothèses ont été proposées. Dans le but de vérifier ces hypothèses, un questionnaire a été distribué. Le chapitre suivant a pour objectif la démonstration du cadre méthodologique de la présente étude qui oriente l'élaboration et la distribution du questionnaire. La première partie porte sur la collecte de données et l'échantillon, alors que la seconde partie présente les diverses mesures utilisées.

4.1. Les participants et procédures

Dans la section suivante, les détails de la collecte de données, de l'échantillon, des taux de réponse et du profil des répondants sont exposés. Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont des données secondaires. La collecte de données a été effectuée préalablement, dans le cadre d'une recherche plus vaste, s'inscrivant dans les travaux de Kevin Johnson et Céline Bareil. La présente recherche, ainsi que la recherche où la collecte de données a été effectuée, sont couvertes par le même certificat du Centre d'éthique de la recherche de HEC Montréal (CER). Le questionnaire avait été distribué en ligne, à l'aide du logiciel *Qualtrics* dont HEC Montréal possède la licence.

4.1.1. La collecte de données

La collecte de données a été effectuée dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Plus précisément, les employés de deux établissements ont formé la population de la présente étude. Ayant développé un historique de collaboration au cours des dernières années, les deux établissements sont dorénavant en période de rapprochement depuis près de deux ans. Au moment où la collecte de données est effectuée, l'annonce officielle de la fusion entre les deux établissements est prévue dans environ six mois. Ce rapprochement est fortement

encouragé par l'Agence de la santé et des services sociaux de la région. En effet, le rapprochement entre deux établissements devrait permettre d'éliminer des doublons dans les rôles et responsabilités, spécialement du côté de l'administration. De plus, les fusions permettent aussi d'offrir plus de services complémentaires sous un même toit. Globalement, cette démarche peut engendrer des économies au niveau des coûts administratifs, ainsi qu'une amélioration du service à l'utilisateur.

Ce terrain semble un bon choix pour cette recherche, car les directions des établissements ont manifesté leurs inquiétudes face à l'atteinte de la saturation de changements durant le processus. La combinaison des deux établissements dans la formation de la population permet d'analyser une image plus fidèle de la situation durant la période de fusion. De plus, il est aussi à noter qu'un de ces établissements (ci-dessous « établissement A ») a déjà vécu une fusion il y a quatre ans. Ainsi, le terrain permet de vérifier s'il y a variation au niveau de la saturation de changements de chacun des établissements en considérant leur historique de changements.

4.1.2. L'échantillon et les taux de réponse

À première réception des données, 637 employés avaient répondu au questionnaire. Suite au traitement des données manquantes, 84 répondants ont été éliminés de la banque de données. En effet, ces répondants n'avaient tout simplement laissé aucune réponse. Ils ont probablement ouvert le questionnaire pour ensuite le fermer sans avoir répondu à aucune question. Concernant les autres participants à l'enquête, ils ont tous répondu à la totalité du questionnaire, excepté pour un. Ce dernier n'a pas répondu aux questions démographiques. Puisque cette omission n'influence pas le profil général des répondants et que ses autres réponses sont complètes, ce répondant est maintenu dans la banque de données. Ainsi, la banque de données finale compte 553 répondants. Sur ce total, 306 répondants proviennent de l'établissement B et 247 répondants, de l'établissement A. Comme la population de l'établissement B est de 477 employés, le taux de réponse pour cet établissement est de 64%. Puis, la population de l'établissement A étant de 801 employés, son taux de réponse se situe à 31%. Finalement, puisque la population des deux établissements est de 1 278 employés, le taux de réponse global correspond à 43%.

Comme Russ-Eft (2009) propose un échantillon de 340 pour une population de 3000 (et que l'échantillon de cette étude est plus élevé pour une population moins vaste), le taux de réponse global est convenable.

4.1.3. Le profil des répondants

Tel que mentionné ci-haut, les données utilisées ont été recueillies auprès des employés de deux établissements du milieu de la santé et des services sociaux au Québec. Sur l'échantillon total de 553 répondants, 70% sont des femmes, 90% travaillent sur un quart de jour et 81% ont un poste permanent. De plus, 82% travaillent à temps plein, les autres étant à temps partiel ou sur appel. L'âge moyen est de 44 ans, mais les réponses s'étendent de 29 à 85 ans. Il est aussi à noter que 37% de l'échantillon a 50 ans ou plus et que 67% de l'échantillon a 40 ans ou plus.

Ensuite, l'ancienneté moyenne, au sein de leur établissement respectif, se situe entre 11 et 14 ans, mais les réponses s'étendent de l'échelle 1, soit de 0 à 2 ans d'ancienneté, à l'échelle 11, soit de 39 à 42 ans d'ancienneté. La majorité des répondants, soit 24%, se situe entre 3 et 6 ans d'ancienneté. Toutefois, 47% des répondants ont 11 années d'ancienneté ou plus.

Concernant les catégories d'emploi, la majorité des répondants, soit 47%, est constituée par des professionnels de la santé et des services sociaux. Autrement, 22% sont du personnel administratif et 10% sont du personnel d'encadrement. Le personnel de soin, les PAB (préposés aux bénéficiaires) et les ASSS (auxiliaires en santé et services sociaux) comptent pour 11% de l'échantillon.

Le tableau suivant présente la distribution de l'échantillon dans les neuf catégories d'emploi.

TABLEAU VI : DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1. Administrateurs bénévoles	3	,5	,5
2. Chercheurs et assistants de recherche	4	,7	1,3
3. Médecins généralistes ou spécialistes	10	1,8	3,1
4. PAB et ASSS	21	3,8	6,9
5. Personnels administratifs	119	21,5	28,4
6. Personnels d'encadrement	60	10,8	39,2
7. Personnels de métier et personnels auxiliaires (électricien, préposé hygiène salubrité, peintre, aide en alimentation, etc.)	50	9,0	48,3
8. Personnels de soins (infirmier, préposé en réadaptation, auxiliaires familiales, infirmier auxiliaire, etc.)	39	7,0	55,3
9. Professionnels de la santé et des services sociaux (ergothérapeute, physiothérapeute, psycho-éducateur, etc.)	247	44,6	100,0
Données manquantes	1	0,02	
Total	553	100	

Finalement, le niveau de scolarité complété de 13,5% des participants à l'étude est de niveau secondaire et 22,5%, de niveau collégial. Ainsi, 64% des répondants possèdent un diplôme universitaire (premier, deuxième ou troisième cycle). Ce résultat semble cohérent considérant le nombre élevé de professionnels de la santé dans l'échantillon.

4.2. Les mesures

La section suivante présente les mesures ayant été utilisées dans l'élaboration du questionnaire (voir aussi annexe 1). Les échelles de mesure ont été traduites suivant une procédure double aveugle dans les travaux de recherche de Kevin Johnson et de Céline Bareil.

Changements continuels

La variable des changements continuels a été mesurée à l'aide des questions développées par Rafferty et Griffin (2006) sur la fréquence des changements. Le questionnaire comporte trois questions, tel qu' « On a l'impression d'être toujours en changement ». Les participants ont répondu à chaque énoncé à l'aide d'une échelle à cinq niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Rafferty et Griffin (2006) ont rapporté des alphas de Cronbach de 0,76 pour leurs deux échantillons. Par ailleurs, l'alpha de cette variable dans la présente étude se situe à 0,69. Bien que le seuil minimal se situe habituellement à 0,70 (Nunnally, 1978) l'alpha de cette variable est considéré convenable pour cette étude puisqu'il en est tout de même très près.

Changements désordonnés

Les questions utilisées afin de mesurer la variable des changements désordonnés ont aussi été reprises de l'étude de Rafferty et Griffin (2006). Cette variable a été représentée dans le questionnaire à l'aide de trois questions, telle qu' « Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre service/programme? ». Les participants ont répondu à ces questions grâce à une échelle de Likert à sept niveaux allant de « Presque jamais, voire jamais » à « Presque toujours, voire toujours ». Dans le cadre de l'étude de Rafferty et Griffin (2006), l'alpha de Cronbach de cette variable a été calculé à 0,89 et à 0,87 pour leurs deux échantillons. Dans le cas du présent mémoire, l'alpha de cette variable se situe à 0,89. La cohérence interne de la variable des changements désordonnés est suffisamment grande.

Changements étendus

Dans le but de mesurer la variable de l'étendue du changement, les questions de Caldwell *et al.* (2004) ont été retenues. Ce questionnaire a déjà été repris par certains chercheurs, tels que Fedor *et al.* (2006). Cette variable a été mesurée à l'aide de trois énoncés, comme « Ce changement implique des modifications aux processus de travail et aux procédures de mon service/programme ». Chaque question a été répondue à l'aide d'une échelle à cinq niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Caldwell *et al.* (2004) ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,77, alors que celui de la présente étude est de 0,80. La cohérence interne de la mesure est bonne.

Incertitude psychologique

Afin de mesurer l'incertitude psychologique des employés, le questionnaire développé par Milliken (1987) et repris par Rafferty et Griffin (2006) a été retenu. La mesure est basée sur quatre énoncés, comme « Je suis souvent incertain de la manière dont je devrais réagir au changement ». Chaque question a été répondue à l'aide d'une échelle à sept niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en

accord. Pour cette variable, Rafferty et Griffin (2006) ont obtenu des alphas de Cronbach de 0,88 pour leur premier échantillon et de 0,91 pour le deuxième. Dans cette étude, l'alpha de Cronbach se situe à 0,85 ce qui donne une cohérence interne suffisamment élevée.

Scepticisme envers le changement

Dans le but de mesurer le scepticisme des employés, les énoncés élaborés par Stanley *et al.* (2005) ont été utilisés. Plus précisément, quatre questions ont été reprises, comme « Je doute que ce changement puisse atteindre son objectif ». Chaque question a été répondue à l'aide d'une échelle à sept niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. La majorité des questions, tout comme la précédente, tente de démontrer la présence du scepticisme envers le changement. Toutefois, la troisième question démontre plutôt l'inverse, soit l'absence de scepticisme envers le changement. Dans le cadre du calcul de l'alpha de Cronbach global, le score de cette question a été inversé. Stanley *et al.* (2005) ont obtenu un alpha de 0,93, alors que la variable du scepticisme dans la présente étude a un alpha de 0,85. La cohérence interne de la variable est donc assez élevée.

Cynisme envers le changement

Tout comme les questions sur le scepticisme, les énoncés sur le cynisme ont aussi été repris de l'étude de Stanley *et al.* (2005). Cinq énoncés ont été retenus, tel que « La direction tente de cacher la raison de ce changement ». Chaque question a été répondue à l'aide d'une échelle à sept niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Trois des questions tentent de démontrer la présence du cynisme envers le changement, alors que deux questions tentent de démontrer son absence. Après avoir inversé les scores de ces deux questions, l'alpha de Cronbach pour la variable du cynisme a été calculé à 0,90. Dans l'étude de Stanley *et al.* (2005), l'alpha du cynisme envers le management a été établi à 0,83. De cette manière, la cohérence interne de cette variable est assez élevée.

Épuisement émotionnel

Le questionnaire utilisé pour la variable de l'épuisement émotionnel est celui de Maslach Burnout Inventory (Maslach, 1982) qui a aussi été repris par Paulsen *et al.* (2005). Cinq énoncés sur l'épuisement émotionnel ont été introduits dans le questionnaire avec une échelle de Likert sur sept niveaux pour y répondre (allant de fortement en accord à fortement en désaccord). Par exemple, l'affirmation « Je me sens épuisé par mon travail » tente de démontrer la présence de l'épuisement émotionnel chez les employés. Paulsen *et al.* (2005) ont obtenu des alphas de Cronbach de 0,90; 0,88 et 0,87 pour leurs trois échantillons. Dans la présente étude, l'alpha de cette variable se situe à 0,89. Ainsi, la cohérence interne de la variable de l'épuisement émotionnel est suffisamment élevée.

Résistance comportementale face au changement

Cette variable de la résistance au changement a été mesurée à l'aide du questionnaire sur la résistance comportementale développé par Oreg (2006). De façon plus précise, cinq questions ont été posées aux participants, dont « J'ai protesté contre le changement ». Ces questions ont été répondues grâce à une échelle de sept niveaux allant de fortement en accord à fortement en désaccord. Lors du calcul de l'alpha de Cronbach, le score de la dernière question a été inversé, car elle tente de démontrer l'absence de résistance plutôt que sa présence. Alors qu'Oreg (2006) a obtenu un alpha de 0,86, l'alpha de la présente étude se situe à 0,73. C'est d'ailleurs l'alpha de la dernière question qui fait particulièrement diminuer l'alpha global pour la variable de la résistance au changement. Cette question n'a toutefois pas été éliminée pour l'analyse des données. En effet, elle contribue à la diversité des questions représentant la variable et il s'agit aussi de la manière dont Oreg l'a publié dans ses travaux.

Coping envers le changement

Le coping envers le changement a été mesuré grâce à l'échelle développée par T.A. Judge et V. Pucik en 1998 (Judge & *al.*, 1999). Ce questionnaire comporte douze

énoncés, comme «J'ai été un leader dans les différents efforts de transformation de cette organisation». Chaque question a été répondue à l'aide d'une échelle à cinq niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Tout comme l'affirmation précédente, la plupart des autres questions reflètent le fait que l'individu s'est adapté au changement. Seules trois questions reflètent plutôt le fait inverse où la personne ne s'adapte pas au changement, telle qu' « On doit s'adapter à l'intensité des changements sans pour autant l'accepter ». Ainsi, dans le calcul de l'alpha de Cronbach global pour le coping, les alphas de ces trois questions ont été inversés. Dans la présente étude, l'alpha de la variable du coping est de 0,74, alors que dans l'étude de Judge *et al.* (1999), l'alpha s'est élevé à 0,79. Ainsi, la cohérence interne de cette variable est satisfaisante.

Chacune de ces variables a aussi été soumise à des tests d'asymétrie et d'aplatissement. Ces tests permettent de constater si la distribution des variables est normale. Dans le cadre de cette étude, les coefficients d'aplatissement et de dissymétrie se sont tous situés entre -1,5 et 1,5. Leurs distributions suivent ainsi la loi normale (Haccoun & Cousineau, 2010). Plus précisément, à chaque question, certains participants ont répondu avec la première échelle et d'autres ont répondu avec la dernière (dissymétrie), mais la majorité des participants a répondu avec une échelle centrale (aplatissement).

4.3. Synthèse

Ce chapitre a permis de préciser la méthode de collecte de données, la méthode d'échantillonnage et le profil des répondants au questionnaire de la présente étude. Les mesures utilisées dans ce questionnaire ont aussi été exposées et les coefficients de cohérence interne de ces mesures se sont tous avérés suffisamment élevés. De plus, spécialement pour les mesures de changements continuels, changements désordonnés, changements étendus, d'incertitude psychologique, d'épuisement émotionnel, de scepticisme et de cynisme envers le changement, les alphas obtenus sont comparables aux alphas dans les études originales. Ainsi, cet élément vient soutenir la validité de la traduction des échelles.

Chapitre 5. La présentation des résultats

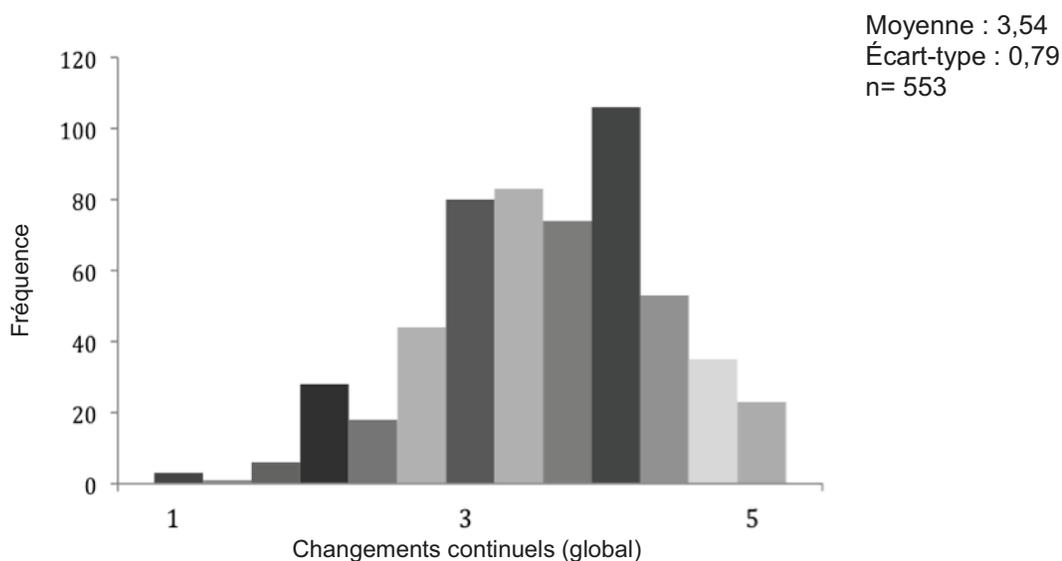
Faisant suite à la cueillette des données, le chapitre suivant a pour objectif de présenter les données qui ont été recueillies. Dans un premier temps, chaque variable est analysée de manière plus descriptive. Ensuite, les résultats des autres tests statistiques sont expliqués dans le but de confirmer ou de rejeter les hypothèses à l'étude.

5.1. Les analyses descriptives

Les changements continuels

La variable des changements continuels présente une moyenne de 3,54 (sur un maximum possible de 5) et un écart-type de 0,79. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,35 et un aplatissement de -0,12. Les données étant plutôt concentrées autour de la moyenne, peu de participants à l'enquête ont répondu les échelles les plus basses. Ainsi, peu de répondants ont mentionné être en désaccord avec le fait que les changements sont fréquents dans leur service, qu'ils ont l'impression d'être toujours en période de changement et qu'il est difficile d'identifier le début et la fin des changements. La figure 2 présente la distribution de la variable des changements continuels dans cette étude.

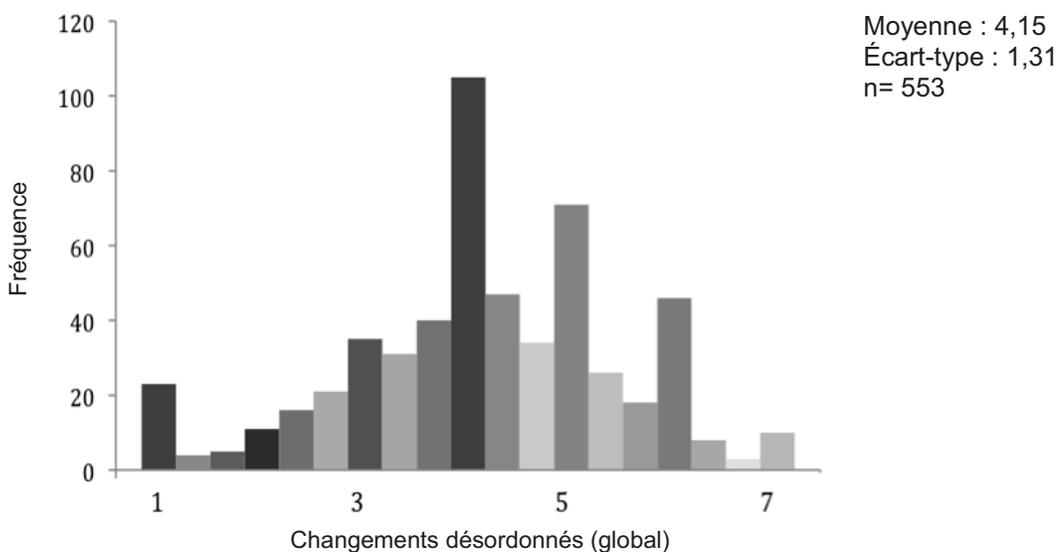
Figure 2 : Changements continuels



Les changements désordonnés

La variable des changements désordonnés présente une moyenne de 4,15 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,31. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,35 et un aplatissement de 0,04. L'écart-type et l'aplatissement étant plus élevés que dans le cas de la variable des changements continuels, la distribution des données de la variable des changements désordonnés est plus étendue. Ainsi, les données sont moins concentrées autour de la moyenne, même si le mode (environ 4) se démarque de la distribution. Les participants de l'enquête semblent avoir une opinion partagée à savoir dans quelle mesure ils ont eu l'expérience de changements ayant affecté les objectifs, la structure et les valeurs de leur service (l'échelle de réponse allant de « presque jamais, voire jamais » à « presque toujours, voire toujours »). Il est possible que des employés, même au sein d'un même service, n'interprètent pas le désordre des changements de la même manière. La figure 3 illustre la distribution de la variable des changements désordonnés.

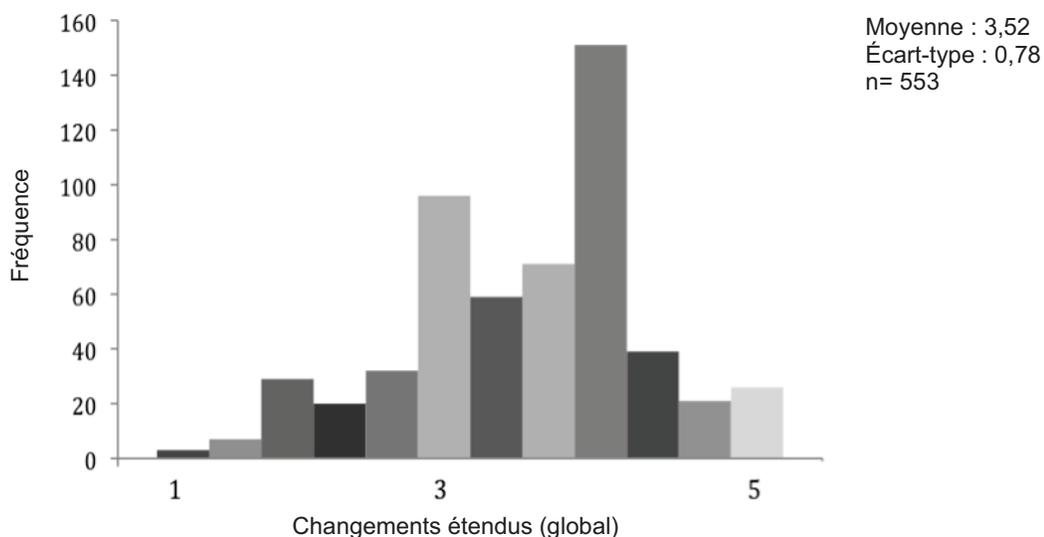
Figure 3 : Changements désordonnés



Les changements étendus

La variable des changements étendus présente une moyenne de 3,52 (sur un maximum possible de 5) et un écart-type de 0,78. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,42 et un aplatissement de -0,007. La courbe s'apparente à celle des changements désordonnés, c'est-à-dire que les données sont partagées parmi toutes les échelles. Les répondants ne s'entendent pas sur les implications du changement en lien avec les processus, les procédures, la façon dont les personnes font leur travail et les routines quotidiennes des employés de leur service. Tout comme dans le cas de la variable des changements désordonnés, même au sein d'un même service, les employés n'interprètent pas nécessairement l'étendue des changements de la même manière. La figure 4 illustre la distribution de la variable des changements étendus.

Figure 4 : Changements étendus

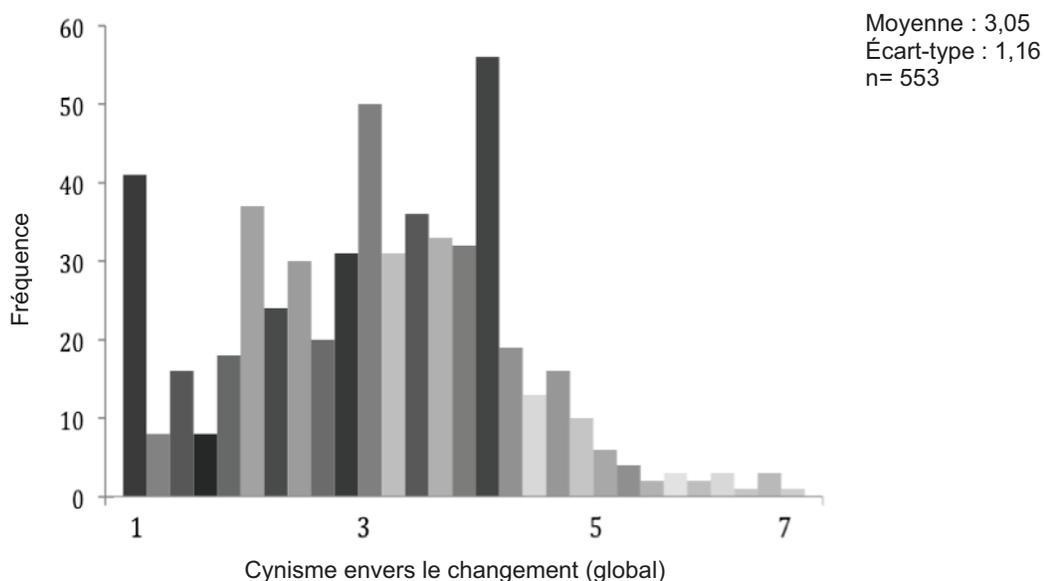


Suite à l'analyse des trois variables contextuelles, il semble que la majorité des participants à l'enquête remarque la continuité des changements au sein de leur service. Par ailleurs, le désordre et l'étendue de ces changements ne font pas l'unanimité. Certains employés constatent peu d'implications et d'impacts provenant des changements dans leur travail quotidien et dans leur service, alors que d'autres en constatent beaucoup. Bien que les changements soient continuellement présents, les employés ne semblent pas tous les percevoir de la même manière.

Le cynisme envers le changement

La variable du cynisme envers le changement présente une moyenne de 3,05 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,16. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de 0,18 et un aplatissement de -0,005. Comme son asymétrie est positive et sa moyenne ne correspond pas à l'échelle centrale, la distribution des données démontre une tendance vers les réponses plus faibles (ou les échelles correspondant au désaccord). Les données sont relativement concentrées autour de la moyenne, mais l'étendue de la distribution reste considérable. En d'autres termes, bien qu'il y ait concentration autour de la troisième échelle, chaque échelle est tout de même représentée dans la distribution. De ces faits, la majorité des répondants ne remet pas en question l'honnêteté, les intentions ou la motivation de la direction derrière les raisons et les objectifs du changement. Ainsi, le niveau de cynisme parmi les répondants est plutôt faible. La figure 5 présente la distribution de la variable du cynisme envers le changement dans cette étude.

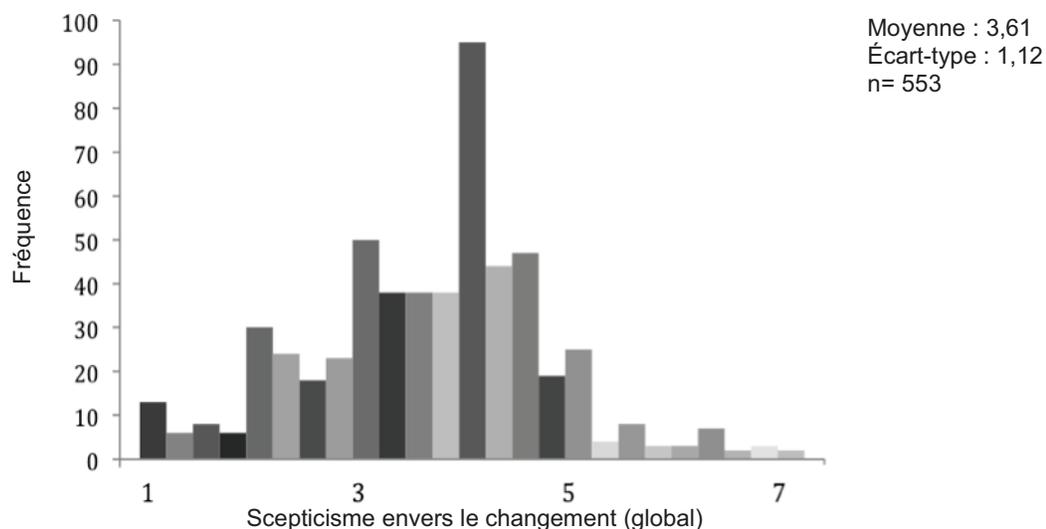
Figure 5 : Cynisme envers le changement



Le scepticisme envers le changement

La variable du scepticisme envers le changement présente une moyenne de 3,61 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,12. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,03 et un aplatissement de 0,27. Sa moyenne est plus près de l'échelle centrale que dans le cas de la variable du cynisme. La tendance vers les échelles les plus faibles (ou les échelles correspondant au désaccord), bien que toujours présente, est beaucoup moins flagrante que dans le cas de la variable du cynisme. De cette manière, les répondants sont plus mitigés face aux chances que le changement atteigne ses objectifs, mais avec une légère tendance vers le désaccord. Les répondants manifestent donc un peu plus de scepticisme que de cynisme envers le changement. La figure 6 illustre la distribution de la variable du scepticisme envers le changement.

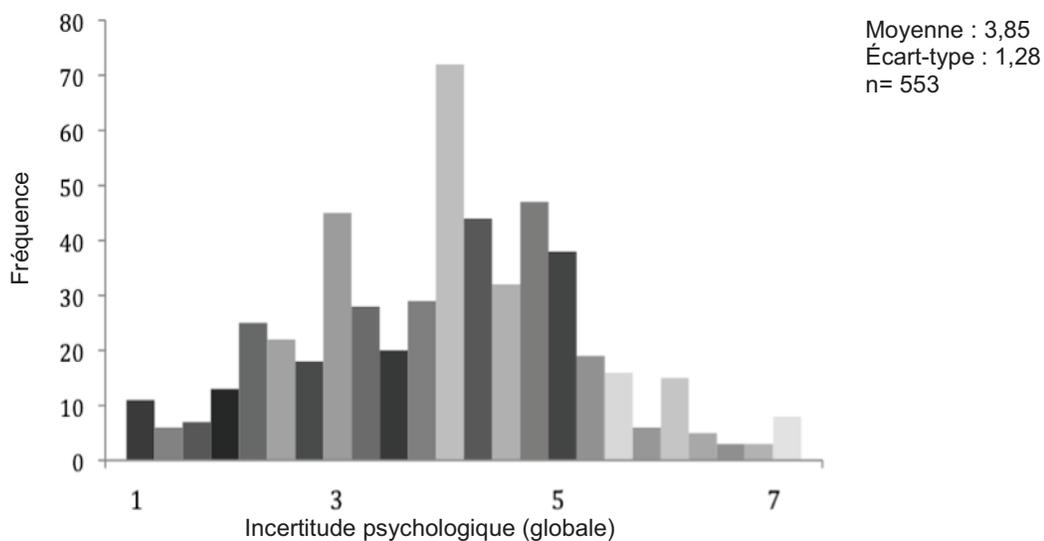
Figure 6 : Scepticisme envers le changement



L'incertitude psychologique

La variable de l'incertitude psychologique envers le changement présente une moyenne de 3,85 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,28. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,05 et un aplatissement de -0,30. Bien qu'il y ait encore une légère tendance vers les échelles correspondant au désaccord, les données sont plus partagées que dans le cas de la variable du scepticisme. Ainsi, le niveau d'incertitude psychologique peut varier considérablement d'un répondant à l'autre. La figure 7 présente la distribution de la variable de l'incertitude psychologique dans cette étude.

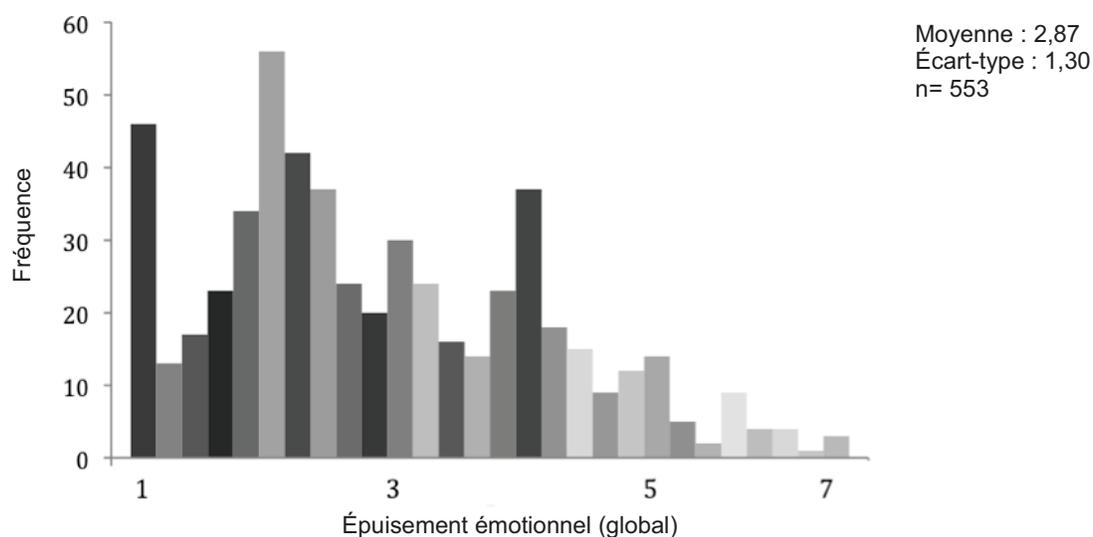
Figure 7 : Incertitude psychologique



L'épuisement émotionnel

La variable de l'épuisement émotionnel présente une moyenne de 2,87 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,30. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de 0,63 et un aplatissement de -0,15. Comme son asymétrie est positive et sa moyenne ne correspond pas à l'échelle centrale, la distribution des données démontre une tendance vers les réponses plus faibles (ou les échelles correspondant au désaccord). La distribution de la variable de l'épuisement émotionnel s'apparente davantage à la distribution de la variable du cynisme. Ainsi, le niveau d'épuisement émotionnel est relativement faible. Toutefois, il importe de considérer que 20% de l'échantillon a répondu se sentir épuisé à la fin d'une journée de travail et 10% se sent fatigué lorsqu'il se lève le matin et qu'il a une autre journée de travail à affronter. De plus, 6% se sent épuisé par leur travail. Ces données demeurent importantes spécialement dans un contexte où l'organisation entamera bientôt une démarche de fusion. La figure 8 présente la distribution de la variable de l'épuisement émotionnel dans cette étude.

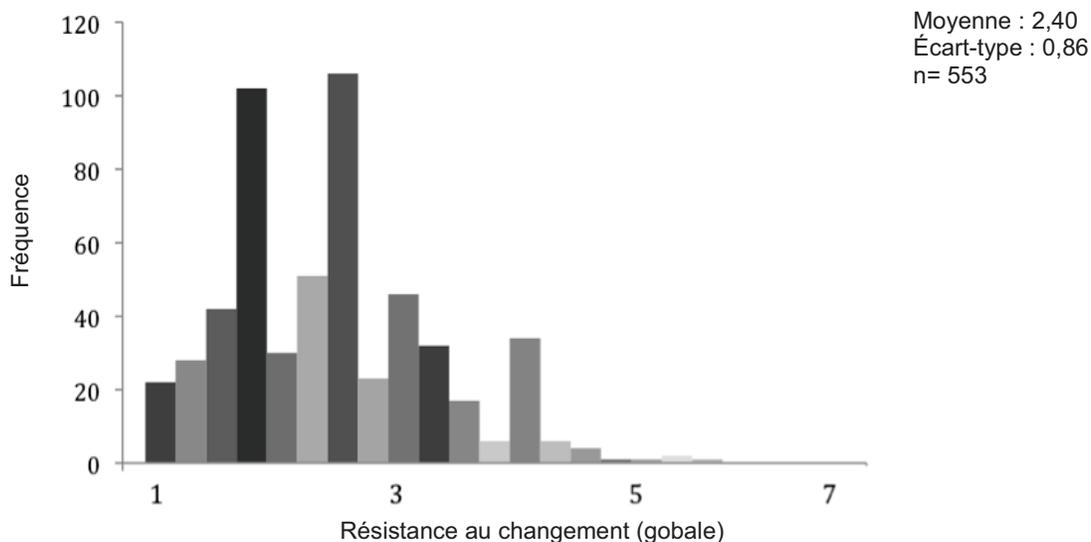
Figure 8 : Épuisement émotionnel



La résistance au changement

La variable de la résistance au changement présente une moyenne de 2,40 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 0,86. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de 0,72 et un aplatissement de 0,49. Tout comme dans le cas de la variable de l'épuisement émotionnel, il est possible de remarquer une tendance vers les réponses plus faibles ou les échelles représentant le désaccord. En fait, pratiquement aucun participant à l'enquête n'a répondu les échelles correspondant à l'accord. La vaste majorité de l'échantillon a répondu ne pas avoir protesté contre le changement, ne pas avoir cherché des façons d'empêcher le changement, ne pas se plaindre du changement auprès de leurs collègues et ne pas avoir présenté ses objections face au changement à la direction. Ainsi, le niveau de résistance au changement est très faible. La figure 9 présente la distribution de la variable de la résistance au changement dans cette étude.

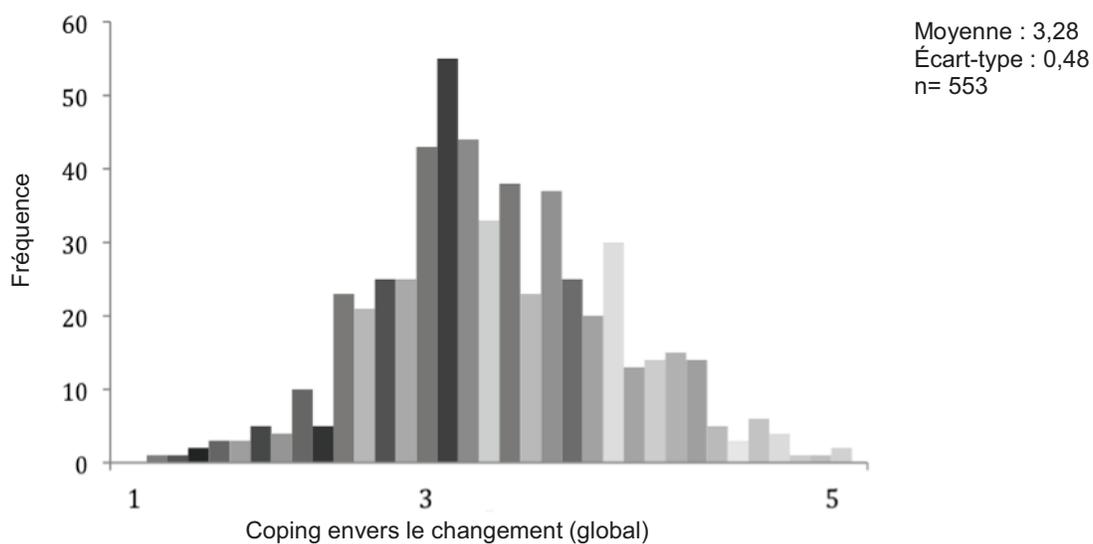
Figure 9 : Résistance au changement



Le coping envers le changement

La variable du coping envers le changement présente une moyenne de 3,28 (sur un maximum possible de 5) et un écart-type de 0,48. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de 0,11 et un aplatissement de 0,38. Encore une fois, les données sont distribuées à travers toutes les échelles de réponse. Ainsi, le niveau de coping varie grandement d'un répondant à l'autre. La figure 10 présente la distribution de la variable du coping envers changement dans cette étude.

Figure 10 : Coping envers le changement



Le tableau VII présente une synthèse des moyennes, écarts-types, coefficients d'asymétrie, coefficients d'aplatissement et coefficients alphas de Cronbach de chaque variable. De manière plus globale, les coefficients d'asymétrie de chacune des variables se situent entre - 0,42 et 0,72, alors que leurs coefficients d'aplatissement se situent entre -0,30 et 0,49. Une courbe est considérée «normale» lorsque ses coefficients d'aplatissement et d'asymétrie se trouvent entre -1,5 et 1,5 (Haccoun & Cousineau, 2010). Chaque variable de cette étude se retrouve largement à l'intérieur des limites d'une courbe normale.

Les moyennes et les modes du coping, de l'incertitude psychologique, du scepticisme envers le changement coïncident avec l'échelle du milieu dans le questionnaire. L'échelle centrale dans le questionnaire correspond, en majorité, aux énoncés «ni en accord, ni en désaccord» ou «occasionnellement». Par ailleurs, dans le cas de la plupart des variables (exceptée dans le cas de la variable de la résistance au changement) les données sont tout de même distribuées à travers toutes les échelles. Par exemple, certains employés ont l'impression que leur milieu de travail change de manière imprévisible, d'autres n'ont pas du tout cette impression et d'autres ne sont ni en accord ni en désaccord face à cet énoncé. Ainsi, pour chaque énoncé du questionnaire, des réponses des participants à l'enquête ont été associées avec toutes les échelles présentées.

La résistance au changement, le cynisme envers le changement et l'épuisement émotionnel sont les seules variables dont les distributions se sont légèrement éloignées de la tendance centrale. En effet, leur présence semble assez faible chez les répondants (spécialement dans le cas de la résistance au changement). Cependant, ces réactions se manifestent tout de même chez certains répondants et leurs présences restent considérées dans cette étude.

TABLEAU VII : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Variables	Alphas	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplatisse- ment
Changements continuels	0,69	3,54	0,79	-0,35	-0,12
Changements désordonnés	0,89	4,15	1,31	-0,35	0,04
Changements étendus	0,80	3,52	0,78	-0,42	-0,007
Cynisme	0,90	3,05	1,16	0,18	-0,005
Scepticisme	0,85	3,61	1,12	-0,03	0,27
Incertitude psychologique	0,85	3,85	1,28	-0,05	-0,30
Épuisement émotionnel	0,89	2,87	1,30	0,63	-0,15
Résistance	0,73	2,40	0,86	0,72	0,49
Coping	0,74	3,28	0,48	0,11	0,38

n= 553

5.2. La variable de la saturation de changements

5.2.1. La constitution de la variable de la saturation de changements

La première hypothèse du présent mémoire a comme objectif la constitution de la variable de la saturation de changements à l'aide des variables de changements continuels, désordonnés et étendus. Il s'agit donc de vérifier si les variables des changements continuels, désordonnés et étendus se complètent tout en étant indépendantes pour former la variable de la saturation de changements. De manière plus précise, la méthode d'extraction utilisée est l'analyse de composantes principales. Ce test statistique permet de vérifier l'indépendance des variables de changements continuels, désordonnés et étendus et l'explication de chacune dans la variable composée de la saturation de changements. L'analyse de composantes principales considère chacune des données dans le but de déceler les grandes tendances qui en ressortent, s'il y a lieu.

Afin de faciliter l'interprétation des données, une rotation de type *Varimax* est effectuée à la suite de l'analyse de composantes principales. Les rotations permettent de maximiser les facteurs les plus forts et de minimiser les plus faibles. La rotation *Varimax* fait ressortir de manière plus significative les facteurs étant réellement indépendants les uns des autres. Chaque facteur décelé par rotation *Varimax* correspond donc à « une information unique, non partagée par un autre facteur » (Durand, 2003, p.7).

Le tableau VIII illustre la matrice des composantes après rotation. Plus précisément, les seuils de saturation et les valeurs propres de chacun des facteurs sont présentés, ainsi que leur variance expliquée en pourcentage cumulé. Les seuils de saturation indiquent le niveau d'importance de chaque facteur dans la variable de la saturation de changements (Stafford & Bodson, 2006), alors que « les valeurs propres représentent la variance expliquée par chaque facteur » (Durand, 2003, p. 11). Ainsi, le pourcentage de variance cumulée représente la portion de la variable de la saturation de changements qui est expliquée par les facteurs.

TABLEAU VIII : MATRICE DES COMPOSANTES APRÈS ROTATION

Énoncés du questionnaire	Composantes			Valeurs propres initiales	
	1	2	3	Totale	Variance cumulée
Changements désordonnés (1) Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre service/ programme?	0,88			4,46	49,51%
Changements désordonnés (2) Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur la structure de votre service/ programme?	0,88				
Changements désordonnés (3) Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur les valeurs de votre service/ programme?	0,84				
Changements étendus (1) Ce changement implique des modifications aux processus de travail et aux procédures de mon service/ programme.		0,72		1,27	63,59%
Changements étendus (2) Ce changement implique des modifications dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon service/ programme.		0,80			
Changements étendus (3) Ce changement implique des modifications dans les routines quotidiennes des employés de mon service/ programme.		0,87			
Changements continuels (1) Le changement est fréquent dans mon service/ programme.			0,52	0,87	73,24%
Changements continuels (2) Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent.			0,87		
Changements continuels (3) On a l'impression d'être toujours en changement.			0,68		

Premièrement, dans le questionnaire de recherche, neuf questions ont pour objectif de mesurer les variables contextuelles. Suite à la réalisation de l'analyse factorielle, trois composantes principales sont ressorties. Chacune de ces composantes correspond effectivement aux changements continuels, désordonnés et étendus. De plus, un seuil de saturation est associé à chacun des énoncés. Ce dernier est significatif lorsqu'il dépasse 0,4 (Durand, 2003), ce qui est le cas pour tous les énoncés de cette analyse factorielle. Ainsi, les composantes ne se chevauchent pas; aucun item confondu n'est observé. En effet, il y aurait eu confusion si un énoncé avait convergé vers plus d'une variable avec un seuil de saturation de plus de 0,4 (ce qui n'est pas le cas ici). Chaque énoncé du questionnaire a un poids statistique significatif et différent des autres. En d'autres termes, il n'y a pas de redondance entre les items et ils mesurent tous quelque chose de distinct. Il est possible de confirmer que les variables des changements continuels, désordonnés et étendus sont indépendantes les unes des autres.

Dans un deuxième temps, les valeurs propres des deux premières composantes sont significatives, puisqu'elles sont plus grandes qu'un (Durand, 2003). Seule la valeur propre de la troisième composante est légèrement en dessous (0,87). Par ailleurs, il s'agit du premier énoncé illustrant les changements continuels qui affecte particulièrement le total à la baisse. En effet, le seuil de saturation de ce dernier correspond à 0,5, alors que les deux autres correspondent à 0,9 et 0,7. Par ailleurs, le seuil de saturation du premier énoncé étant plus élevé que 0,4, cet item demeure significatif. Comme le total est influencé principalement par un seul énoncé qui est tout de même significatif et que la valeur propre arrive près d'un, cette composante est acceptée dans l'étude au même titre que les deux autres composantes.

Dans un troisième temps, la variance expliquée commune aux composantes doit se situer à un seuil reconnu à 60% (Ford & *al.*, 1986). La variance expliquée correspond à la portion du concept de saturation de changements qui est expliquée par le poids statistique des variables des changements continuels, désordonnés et étendus. Lorsque la variance expliquée atteint 60%, le poids statistique des variables testées est suffisant pour construire la variable de la saturation de changements. Dans le cas de la présente étude, la combinaison des variables des

changements continus, désordonnés et étendus explique 73,24% de la variable composée de la saturation de changements.

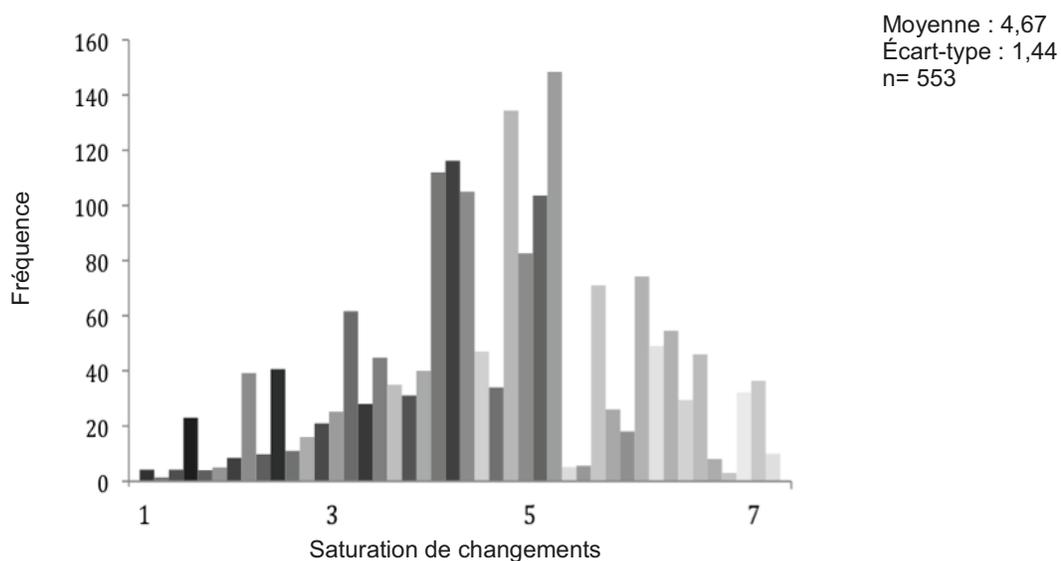
Suite à l'analyse de composantes principales, les trois variables contextuelles demeurent indépendantes. En effet, si les variables n'avaient pas été indépendantes, elles se seraient confondues les unes aux autres et le test statistique n'aurait pas pu les différencier. De plus, le coefficient de cohérence interne obtenu pour la variable construite de la saturation de changements est élevé ($\alpha = ,87$). Cet alpha significatif confirme que les variables des changements continus, désordonnés et étendus, bien qu'indépendantes, convergent dans la formation de la variable de la saturation de changements. Les trois critères de validation de l'analyse factorielle étant répondus et la variable de la saturation de changements ayant une cohérence interne satisfaisante, il est possible de confirmer l'hypothèse 1.

5.2.2. L'analyse descriptive de la variable composée de la saturation de changements

Tel que mentionné dans la section des analyses descriptives, les variables des changements continus et étendus ont une échelle à cinq niveaux, alors que la variable des changements désordonnés a une échelle à sept niveaux. Dans la construction de la variable de la saturation de changements, les données recueillies pour les variables des changements continus et étendus ont été recalculées sur une échelle équivalente à sept niveaux afin de pouvoir combiner les trois variables.

La variable de la saturation de changements présente une moyenne de 4,67 (sur un maximum possible de 7) et un écart-type de 1,44. Sa courbe est normale considérant une asymétrie de -0,22 et un aplatissement de 0,59. L'alpha de Cronbach combiné se situe à 0,87 ce qui donne une cohérence interne assez élevée pour la variable de la saturation de changements. La figure 11 présente la distribution de la variable de la saturation de changements dans cette étude.

Figure 11 : Saturation de changements



Tout comme dans le cas des variables des changements désordonnés et étendus, les employés ne perçoivent pas tous la saturation de la même manière. Certains employés y sont très sensibles, alors que d'autres le sont très peu. De plus, la moyenne étant située au-dessus de l'échelle centrale, la saturation de changements est présente dans le milieu de travail. Toutefois, comme la moyenne demeure loin de l'échelle extrême, il est impossible d'affirmer que le niveau de saturation de changements soit spécialement élevé. Ainsi, le niveau de saturation de changements est plutôt moyen.

5.3. La vérification des liens entre la saturation de changements et les réactions des destinataires

5.3.1. Les analyses de corrélations

Le tableau IX présente les moyennes, les écarts-types, les alphas et les coefficients de corrélation de chacune des variables. Les analyses de corrélations permettent de déterminer la force de la relation entre deux variables. À des fins d'interprétation des données, les coefficients de corrélation sous 0,3 sont considérés faibles et ceux supérieurs à 0,8 sont considérés élevés (Kranzler, 2002).

TABLEAU IX : MOYENNES, ÉCARTS-TYPES, ALPHAS ET COEFFICIENTS DE CORRÉLATION DE CHAQUE VARIABLE

	Moyenne	Écart -type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Âge	30,20	10,65														
2 Sexe	1,7	,46	-,04													
3 Statut d'emploi	1,2	,44	-,12**	,05												
4 Poste permanent	1,18	,39	-,37**	,03	,39**											
5 Changements continuels	3,54	,79	-,13**	,09*	-,07	-,03	(,69)									
6 Changements étendus	3,52	,78	,01	,04	-,12**	-,10*	,59**	(,80)								
7 Changement désordonnés	4,15	1,31	,09	,01	-,12**	-,20**	,51**	,48**	(,89)							
8 Incertitude psychologique	3,85	1,28	-,06	,00	-,06	,00	,38**	,26**	,24**	(,85)						
9 Scepticisme	3,61	1,12	-,06	-,04	-,02	-,02	,19**	,09*	,09*	,47**	(,85)					
10 Cynisme	3,05	1,16	-,12*	-,07	,05	,03	,11**	,02	,07	,39**	,56**	(,90)				
11 Résistance	2,40	,86	-,04	,00	,06	-,00	,06	,08	,06	,33**	,43**	,49**	(,73)			
12 Épuisement émotionnel	2,87	1,30	,01	,04	-,05	-,02	,27**	,20**	,23**	,41**	,28**	,30**	,32**	(,89)		
13 Coping	3,28	,48	,08	-,05	-,03	-,07	-,08*	-,02	,04	-,35**	-,47**	-,53**	-,44**	-,28**	(,74)	
14 Saturation	3,73	,80	,01	,05	-,13**	-,15**	,80**	,79**	,87**	,34**	,14**	,08	,08	,28**	-,01	(,87)

* p < ,05, ** p < ,01, n = 553

Légende :

2. Sexe : 1 = Homme; 2 = Femme

3. Statut d'emploi : 1 = Temps plein; 2 = Temps partiel; 3 = Sur appel

4. Poste permanent : 1 = Oui; 2 = Non

Dans un premier temps, l'âge des employés est en relation significative, négative, mais très faible avec la variable des changements continuels ($r = -,13$, $p < ,01$, $n = 553$). De plus, la relation entre l'âge et le cynisme est aussi significative, négative et très faible ($r = -,12$, $p < ,05$, $n = 553$). Ce sont les employés les plus jeunes qui ont tendance à percevoir plus de changements continuels et à manifester plus de cynisme. Bien que la variable de l'âge n'ait pas un impact majeur sur le cynisme, elle peut créer de l'ambiguïté ou une image trompeuse dans les relations entre la saturation de changements et les réactions des destinataires. Ainsi, dans le but de maximiser la validité interne des prochains tests statistiques, l'âge fait partie des variables qui sont contrôlées.

Par la suite, le statut d'emploi (temps plein, temps partiel ou sur appel) corrèle, de manière relativement faible, avec la variable des changements étendus ($r = -,12$, $p < ,01$, $n = 553$), et avec la variable des changements désordonnés ($r = -,12$, $p < ,01$, $n = 553$). La variable du poste (permanent ou non) corrèle, aussi assez faiblement, avec la variable des changements étendus ($r = -,10$, $p < ,05$, $n = 553$) et avec la variable des changements désordonnés ($r = -,20$, $p < ,01$, $n = 553$). Finalement, le statut d'emploi ($r = -,13$, $p < ,01$, $n = 553$) et le poste ($r = -,15$, $p < ,01$, $n = 553$) sont en relation significative, négative, mais assez faible avec la saturation de changements. Ainsi, les employés ayant des postes permanents et à temps plein ont plus tendance à percevoir les changements étendus et désordonnés et à être saturés par le changement. Ce résultat semble cohérent, puisqu'il est attendu que les employés les plus présents au travail (soit les employés permanents, à temps plein) observent plus de changements que ceux qui travaillent moins. Il est possible que leur niveau d'exposition aux changements les amène plus rapidement vers la saturation de changements.

Dans un deuxième temps, la saturation de changements présente une relation significative avec les changements continuels ($r = ,802$, $p < ,01$, $n = 553$), les changements désordonnés ($r = ,873$, $p < ,01$, $n = 553$) et les changements étendus ($r = ,786$, $p < ,01$, $n = 553$). En effet, comme déterminé par l'analyse factorielle, ces trois variables contextuelles se complètent pour former la saturation de changements, tout en demeurant indépendantes. Tel que formulé dans l'hypothèse

1, il est ainsi attendu que chacune des composantes soit fortement corrélée avec la variable de la saturation de changements. Elles sont aussi fortement corrélées entre elles : les changements continuels et les changements désordonnés ($r = ,507$, $p < ,01$, $n = 553$); les changements continuels et les changements étendus ($r = ,592$, $p < ,01$, $n = 553$); les changements désordonnés et les changements étendus ($r = ,482$, $p < ,01$, $n = 553$). Ces corrélations sont cohérentes avec l'organisation de la variable de la saturation de changements en trois sous-facteurs.

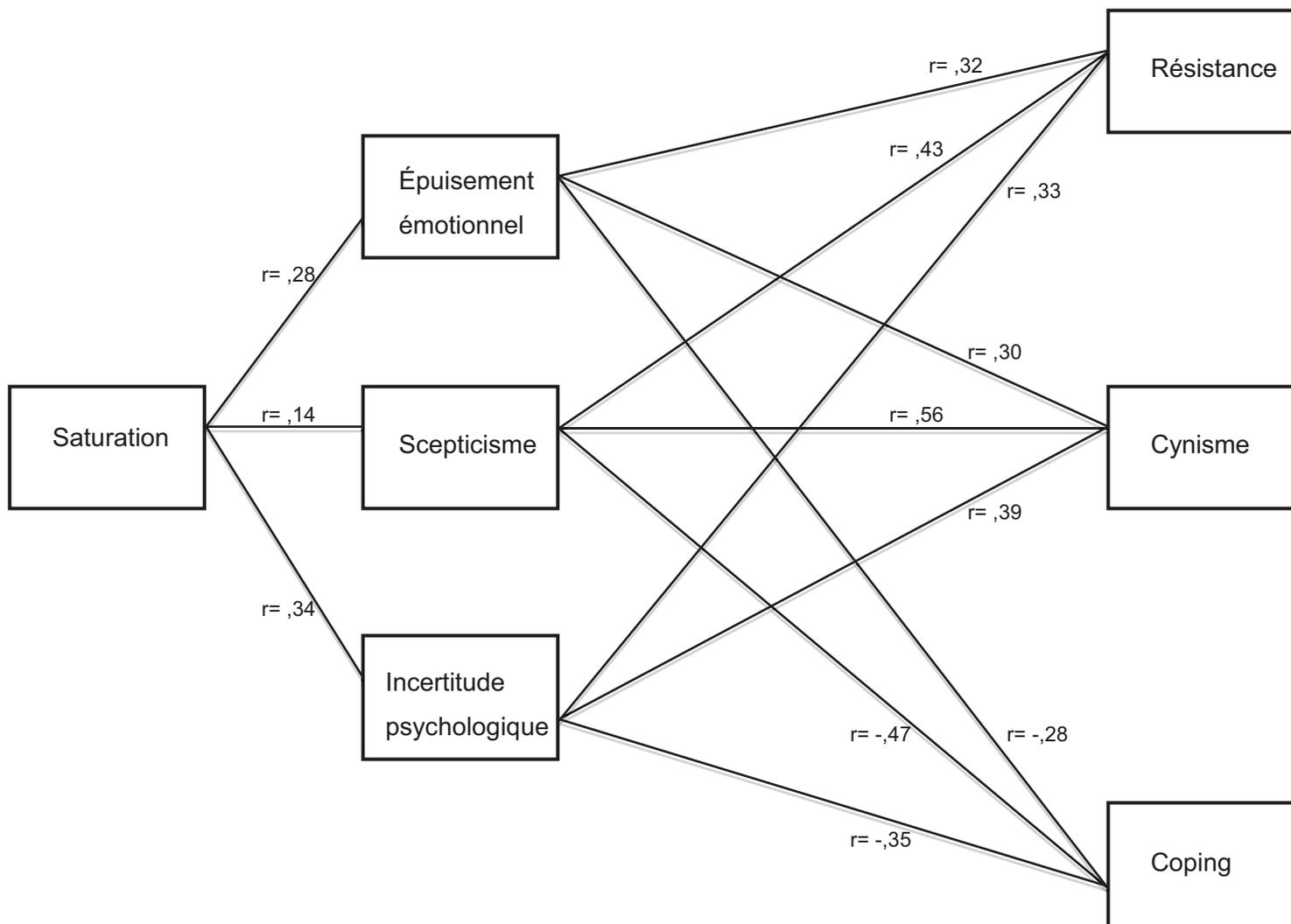
Dans un troisième temps, la saturation de changements présente aussi des relations significatives et positives avec les variables de l'incertitude psychologique ($r = ,342$, $p < ,01$, $n = 553$), du scepticisme envers le changement ($r = ,143$, $p < ,01$, $n = 553$) et de l'épuisement émotionnel ($r = ,279$, $p < ,01$, $n = 553$). La force de la relation entre la saturation de changements et le scepticisme envers le changement est la plus faible, alors que celle avec l'épuisement émotionnel et l'incertitude psychologique sont un peu plus élevées. En ce sens, il est possible de confirmer, de manière préliminaire, les hypothèses 2a, 2c et 2d. De plus, aucune relation significative n'a été observée entre la saturation de changements et le cynisme envers le changement, la résistance au changement et le coping envers le changement. Ainsi, il est possible de rejeter les hypothèses 2b, 2e et 2f.

Par ailleurs, la variable de l'incertitude psychologique corrèle de manière significative et positive avec la variable du cynisme envers le changement ($r = ,390$, $p < ,01$, $n = 553$) et de la résistance au changement ($r = ,331$, $p < ,01$, $n = 553$), mais de manière négative avec la variable du coping envers le changement ($r = -,345$, $p < ,01$, $n = 553$). De cette façon, lorsque le niveau d'incertitude psychologique augmente dans un groupe d'employé, leur niveau de cynisme et de résistance devrait aussi augmenter, alors que leur niveau de coping devrait diminuer. L'incertitude psychologique est aussi en relation significative et positive avec le scepticisme envers le changement ($r = ,466$, $p < ,01$, $n = 553$) et l'épuisement émotionnel ($r = ,414$, $p < ,01$, $n = 553$). Ces trois dernières variables sont non seulement affectées par le niveau de saturation de changements, mais aussi de manière mutuelle. En d'autres termes, l'augmentation du niveau d'une de ces réactions renforce la présence des autres.

En fait, chacune de ces réactions des destinataires corrèle significativement ($p < ,01$) avec les autres : de manière négative avec le coping envers le changement et de manière positive avec l'incertitude psychologique, l'épuisement émotionnel, le cynisme envers le changement, le scepticisme envers le changement et la résistance au changement. Il est possible d'observer un effet d'enchaînement et de renforcement mutuel des réactions. En effet, une augmentation du niveau de saturation engendre une augmentation du niveau d'incertitude psychologique, de l'épuisement émotionnel et du scepticisme envers le changement. À leur tour, une augmentation de chacune de ces réactions implique une augmentation de la résistance au changement, du cynisme envers le changement, ainsi qu'une diminution du coping envers le changement. De plus, comme les réactions corrèlent entre elles, la présence de l'une renforce la présence des autres (excepté pour la variable du coping dont la présence diminue).

La figure 12 illustre de façon schématique les corrélations significatives ($p < ,01$) entre la saturation de changements et les réactions des destinataires. Il est important de noter que chaque corrélation est indépendante des autres. La figure est une représentation et non une modélisation des relations.

Figure 12 : Représentation des corrélations



Bien que la corrélation quantifie la force du lien entre deux variables, elle ne tient pas compte de l'influence d'autres facteurs dans la relation, comme l'âge, le sexe, le statut d'emploi et le poste. Il convient de procéder à l'analyse de régressions dans le but de compléter les analyses de corrélations.

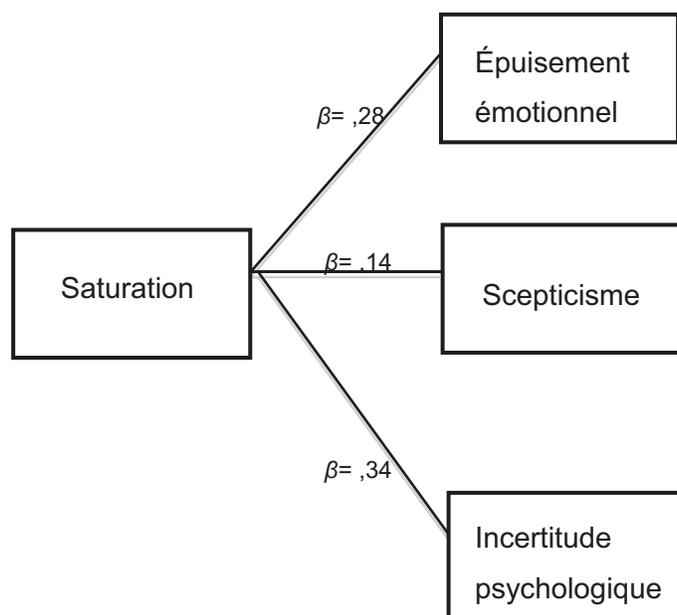
5.3.2. Les analyses de régressions

Suite aux analyses de corrélations, les variables de l'incertitude psychologique, de l'épuisement émotionnel et du scepticisme envers le changement ont été déterminées en relation avec la saturation de changements. Dans le but de mieux quantifier le lien qui relie ces variables, quatre variables démographiques sont retirées de ces relations : l'âge, le sexe, le poste et le statut d'emploi. L'influence de ces variables démographiques est donc contrôlée pour chacun des tests d'hypothèse par régression linéaire.

La saturation de changements demeure en relation avec l'épuisement émotionnel ($\beta = ,28$, $r^2 = ,07$ $p < ,01$, $n = 553$), l'incertitude psychologique ($\beta = ,34$, $r^2 = ,11$ $p < ,01$, $n = 553$) et le scepticisme envers le changement ($\beta = -,28$, $r^2 = ,02$, $p < ,01$, $n = 553$). Ainsi, les liens entre la variable de la saturation de changements et ces trois réactions sont significatifs, bien que la force des liens soit assez faible.

La figure 13 illustre les régressions linéaires significatives ($p < ,01$) entre la saturation de changements et l'épuisement émotionnel, le scepticisme envers le changement et l'incertitude psychologique. Tout comme dans le cas des corrélations, les régressions linéaires sont indépendantes les unes des autres. La figure correspond à une représentation schématique des relations et non à une modélisation.

Figure 13 : Régressions linéaires (variable indépendante : saturation de changements)



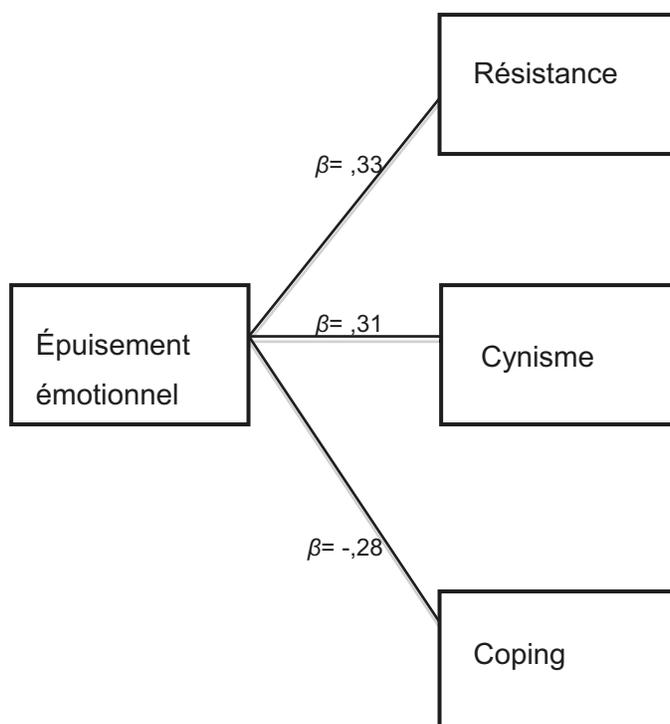
Suite aux analyses de corrélations et de régressions, il est possible de confirmer, de manière définitive, les hypothèses 2a, 2c et 2d. Effectivement, la saturation de changements est en lien avec l'épuisement émotionnel, le scepticisme envers le changement et l'incertitude psychologique. À l'inverse, elle n'est pas en lien direct avec la résistance au changement, le coping envers le changement et le cynisme envers le changement.

Par ailleurs, comme les réactions des destinataires corrélerent entre elles, il demeure pertinent d'effectuer des régressions linéaires entre les réactions des destinataires. Les tests statistiques suivants permettent de confirmer la présence ou l'absence d'un lien entre le scepticisme envers le changement, l'épuisement émotionnel, l'incertitude psychologique et la résistance au changement, le coping envers le changement et le cynisme envers le changement.

Premièrement, l'épuisement émotionnel est aussi en relation avec la résistance au changement ($\beta = ,33$, $r^2 = ,10$, $p < ,01$, $n = 553$), le cynisme envers le changement ($\beta = ,31$, $r^2 = ,11$, $p < ,01$, $n = 553$) et le coping envers le changement ($\beta = -,28$, $r^2 = ,08$, $p < ,01$, $n = 553$). De cette manière, la variable de l'épuisement émotionnel est significativement liée à ces trois réactions, bien que la force des liens soit assez faible.

La figure 14 illustre les régressions linéaires significatives ($p < ,01$) entre l'épuisement émotionnel et la résistance au changement, le cynisme envers le changement et le coping envers le changement. Cette figure correspond à une représentation schématique des relations et non à une modélisation, puisque chaque relation est indépendante.

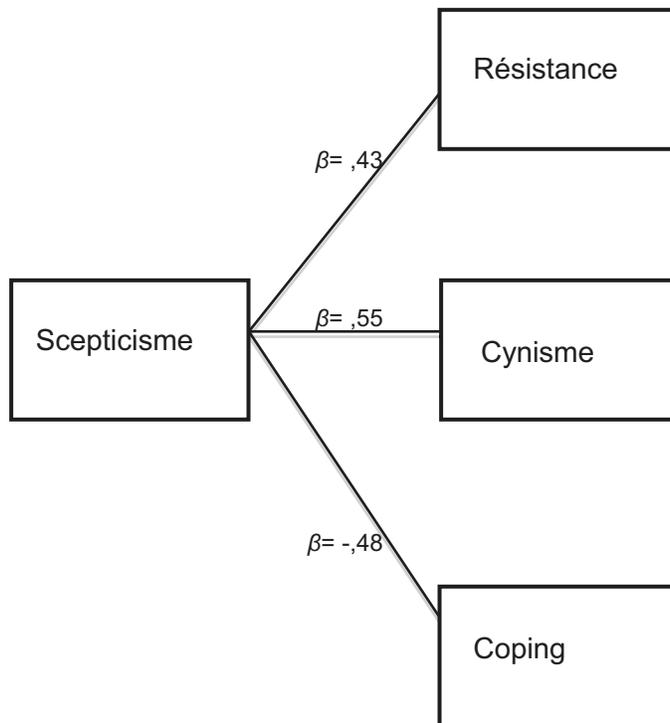
Figure 14 : Régressions linéaires (variable indépendante : épuisement émotionnel)



Deuxièmement, le scepticisme envers le changement est en relation avec la résistance au changement ($\beta = ,43$, $r^2 = ,19$, $p < ,01$, $n = 553$), le cynisme envers le changement ($\beta = ,55$, $r^2 = ,31$, $p < ,01$, $n = 553$) et le coping envers le changement ($\beta = -,48$, $r^2 = ,23$, $p < ,01$, $n = 553$). Ainsi, la variable du scepticisme envers le changement est en lien de manière significative, mais assez faible avec les variables de la résistance au changement et du coping envers le changement. Cependant, la force de la relation significative entre le scepticisme envers le changement et le cynisme envers le changement est un peu plus élevée que les deux autres.

La figure 15 illustre les régressions linéaires significatives ($p < ,01$) entre le scepticisme envers le changement et la résistance au changement, le cynisme envers le changement et le coping envers le changement. Encore une fois, chacune de ces régressions est indépendante et la figure n'est qu'une représentation schématique de ces relations.

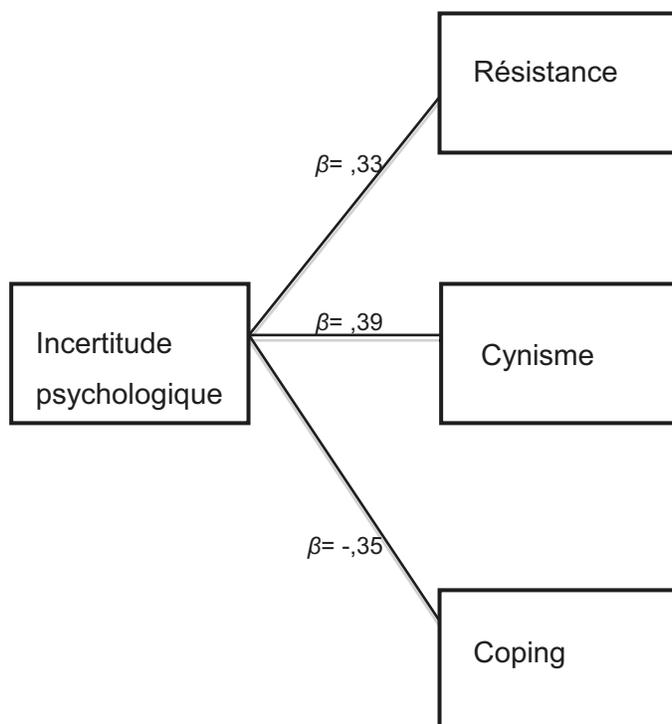
Figure 15 : Régressions linéaires (variable indépendante : scepticisme envers le changement)



Finalement, l'incertitude psychologique est en relation avec la résistance au changement ($\beta = ,33$, $r^2 = ,11$, $p < ,01$, $n = 553$), le cynisme envers le changement ($\beta = ,39$, $r^2 = ,16$, $p < ,01$, $n = 553$) et le coping envers le changement ($\beta = -,35$, $r^2 = ,12$, $p < ,01$, $n = 553$). De cette manière, la variable de l'incertitude psychologique est en lien de manière significative, mais assez faible avec les variables de ces trois réactions.

La figure 16 illustre les régressions linéaires significatives ($p < ,01$) entre l'incertitude psychologique et la résistance au changement, le cynisme envers le changement et le coping envers le changement. Bien entendu, il s'agit d'une représentation schématique de ces relations et non d'une modélisation; chaque régression est indépendante de l'autre.

Figure 16 : Régressions linéaires (variable indépendante : incertitude psychologique)



Suite aux analyses de régressions, la saturation de changements a été démontrée comme étant en lien avec l'incertitude psychologique, l'épuisement émotionnel et le scepticisme envers le changement. Aucun lien direct n'a été démontré entre la saturation de changements et la résistance au changement, le coping envers le changement et le cynisme envers le changement.

5.4. Les analyses complémentaires

Cette section permet la vérification des hypothèses 3a et 3b portant sur les variations des niveaux de saturation de changements selon certains groupes d'employés. Plus précisément, ces tests statistiques permettent de déterminer si les employés de l'établissement A et les employés dans certains postes de travail sont plus saturés par le changement que les autres. Ils démontrent aussi les niveaux de cynisme, de scepticisme, d'incertitude psychologique, d'épuisement émotionnel, de résistance et de coping des employés très saturés par le changement comparativement à ceux qui le sont peu.

5.4.1. Les groupes d'employés selon l'établissement

Tel que mentionné dans la section 4.1.1., contrairement à l'établissement B, l'établissement A a déjà vécu une fusion il y a quatre ans. Dans le cadre de cette étude, les deux établissements sont combinés pour former un seul échantillon. Par ailleurs, dans le but de vérifier l'impact de l'historique de changements d'un établissement sur la saturation de changements, il devient pertinent de séparer l'échantillon afin de comparer leurs niveaux de saturation de changements. La vérification de cette hypothèse amène une dimension organisationnelle à la saturation de changements en vérifiant l'impact du contexte sur cette variable. Le test statistique suivant permettra de déterminer si l'établissement A est bel et bien plus saturé par le changement que l'établissement B (hypothèse 3a).

Pour ce faire, le test statistique qui a été utilisé est l'analyse de variance à un facteur (ANOVA). En effet, l'ANOVA permet de faire ressortir les différences entre les moyennes de deux groupes de données ou plus. Plus précisément, le test permet de faire ressortir les différences entre les moyennes de saturation des deux établissements comparativement aux différences des niveaux de saturation de chacun des répondants au sein d'un des établissements. L'ANOVA compare les différences des moyennes entre les deux établissements avec les différences étant dues à la chance ou à des erreurs (Kranzler, 2003).

Les moyennes de la variable de la saturation de changements sont comparées en fonction des établissements. Le tableau X indique les résultats de cette ANOVA.

TABLEAU X : COMPARAISON DES MOYENNES DE SATURATION DE CHANGEMENTS SELON L'ÉTABLISSEMENT

	n	Moyenne	Écart-type	F	Somme des carrés	ddl
Établissement A	247	3,84*	0,88*			
Établissement B	306	3,65*	0,71*			
				7,56	349,07	552

* $p < ,01$

La différence des moyennes est significative et plus élevée pour l'établissement A ($F = 7,56$, $ddl = 552$, $p < ,01$, $n = 553$). Ainsi, il est possible de confirmer l'hypothèse 3a, puisque l'établissement A est effectivement plus saturé par le changement que l'établissement B.

5.4.2. Les groupes d'employés selon le poste de travail

Dans le but de déceler les divergences entre les niveaux de saturation de changements, les moyennes de la variable de la saturation de changements sont comparées selon les postes de travail (hypothèse 3b). Ce test permet de vérifier si la saturation de changements affecte tous les employés à des degrés similaires ou non. Il introduit ainsi une dimension occupationnelle à la saturation de changements. Effectivement, dans le cas où le niveau de saturation de changements diffère d'un poste de travail à l'autre, il est possible que certaines variables reliées aux postes de travail viennent influencer la variable de la saturation. Ces variables peuvent comprendre certains éléments comme les conditions de travail, le niveau d'autonomie des employés, certaines tâches ou même le profil type des employés de ces postes de travail (leurs personnalités, leurs compétences). À l'inverse, si le niveau de saturation varie peu d'un poste de travail à l'autre, ces variables spécifiques aux postes de travail auraient peu d'influence sur le niveau de saturation.

Afin de vérifier cette hypothèse, une ANOVA a aussi été effectuée. Par ailleurs, un test de comparaison *post hoc* vient compléter l'analyse. Ce test supplémentaire permet de mieux faire ressortir le ou les groupes de données qui se distinguent les unes des autres (Haccoun & Cousineau, 2010).

Suite à ces tests statistiques, aucune différence de moyennes de la variable de la saturation de changements n'est significative. En effet, tous les seuils de signification se situent entre $p = ,08$ et $p = 1$. Le seuil de signification le plus faible ($p = ,08$) correspond à la comparaison des niveaux de saturation de changements entre le groupe du personnel d'encadrement ($n = 60$) et le groupe des préposées aux bénéficiaires et des auxiliaires en santé et services sociaux ($n = 21$).

L'hypothèse 3b est donc rejetée, puisqu'il n'est pas possible de constater de différences significatives entre les niveaux de saturation de changements des divers postes de travail. Le fait de rejeter cette hypothèse n'implique pas automatiquement que son contraire soit vrai; son contraire étant qu'il n'y a aucune

différence de niveau de saturation entre les postes de travail. Il est seulement possible d'affirmer que, dans cet échantillon, aucune analyse ne supporte le fait que le niveau de saturation varie d'un poste de travail à l'autre.

5.5. Synthèse

De manière plus concise, suite à ces analyses statistiques, certaines hypothèses ont été confirmées et d'autres rejetées. Le tableau XI présente une synthèse des résultats des hypothèses du présent mémoire.

TABLEAU XI : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES HYPOTHÈSES

Hypothèses	Résultats
H1 : La variable latente de la saturation de changements est constituée des variables de changements continuels, désordonnés et étendus.	Hypothèse confirmée
H2a : La saturation de changements est en lien de manière significative et positive avec l'incertitude psychologique chez les destinataires.	Hypothèse confirmée
H2b : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le cynisme envers le changement chez les destinataires.	Hypothèse rejetée
H2c : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec le scepticisme envers le changement chez les destinataires.	Hypothèse confirmée
H2d : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec l'épuisement émotionnel chez les destinataires.	Hypothèse confirmée
H2e : La saturation de changements est en relation de manière significative et négative avec le coping envers le changement chez les destinataires.	Hypothèse rejetée
H2f : La saturation de changements est en relation de manière significative et positive avec la résistance comportementale au changement chez les destinataires.	Hypothèse rejetée
H3a : Les destinataires de l'établissement A sont plus saturés par le changement que les destinataires de l'établissement B.	Hypothèse confirmée
H3b : Le niveau de saturation de changements varie selon le poste de travail occupé par le destinataire.	Hypothèse rejetée

Chapitre 6. La discussion des résultats

Le précédent chapitre a exposé les divers résultats obtenus suite à l'analyse des réponses au questionnaire. Le présent chapitre a pour objectif l'interprétation de ces résultats et l'élaboration de réflexions plus complètes concernant les hypothèses de recherche. Les liens avec la documentation académique soulevée au deuxième chapitre sont aussi discutés. De manière plus précise, l'échelle de mesure de la saturation de changements est validée et une définition de ce concept est proposée. Ensuite, les réactions des destinataires en lien avec la saturation de changements et les variations du niveau de saturation selon certains groupes d'employés sont discutées. Finalement, ce chapitre se termine avec l'émission de recommandations managériales, ainsi que les limites méthodologiques de la présente étude et quelques pistes pour de futures recherches.

6.1. La validation de l'échelle de mesure de la saturation de changements (hypothèse 1)

La première hypothèse de ce mémoire concerne la constitution de la variable de la saturation de changements à l'aide des variables de changements continuels, désordonnés et étendus. La documentation académique mentionnant très peu la saturation de changements, il importe d'élaborer un construit théorique à ce concept. Ce construit se retrouve ensuite à la base des hypothèses qui suivent. Les résultats ayant confirmé cette première hypothèse, il est possible d'affirmer cette construction de la variable de la saturation de changements.

Dans les résultats du questionnaire, la vaste majorité des employés ont répondu être en accord avec les faits suivants : les changements sont fréquents dans leur service, ils ont l'impression d'être toujours en période de changement et il est difficile d'identifier le début et la fin des changements (Rafferty & Griffin, 2006). La variable des changements continuels a été nettement plus rapportée par les

répondants que les variables des changements désordonnés et des changements étendus. En effet, le désordre et l'étendue des changements ont été perçus de manière variée au sein de l'échantillon. Certains employés ont répondu percevoir beaucoup de changements désordonnés ou de changements étendus, alors que d'autres ont répondu n'en percevoir que très peu.

Ainsi, la variable des changements continuels correspond à celle que les employés de l'échantillon remarquent le plus dans leur environnement de travail. Par ailleurs, elle n'est pas la variable qui a le plus grand poids explicatif dans la variable de la saturation de changements. En effet, selon l'analyse factorielle, la variable des changements continuels explique environ 10% de la variable de la saturation de changements. Toutefois, la variable des changements désordonnés explique pratiquement 50% de la variable de la saturation de changements. Tel que le mentionnent Rafferty et Griffin (2006), le désordre est principalement engendré par les changements ayant un impact sur les valeurs, les objectifs et la structure d'un service ou département. D'autre part, les changements étendus affectant les processus, procédures et routines quotidiennes des employés (Caldwell & al., 2004) expliquent un peu moins de 15 % de la variable de la saturation de changements. De cette manière, les changements ayant un impact sur les valeurs, les objectifs et la structure d'un département peuvent engendrer une augmentation plus importante de la saturation comparativement à des changements qui affectent seulement les processus et procédures du département. Le désordre occasionné par des changements organisationnels a probablement plus d'impact sur le niveau de saturation de changements que les changements étendus et continuels.

Bref, les changements continuels sont remarqués par la vaste majorité des employés. Les changements désordonnés et étendus ne sont pas nécessairement remarqués par la majorité des employés même si le désordre des changements est le facteur ayant le plus d'impact sur le niveau de saturation. Bien que chacune de ces variables contextuelles engendre des effets différents, elles se complètent aussi dans la formation de la saturation de changements.

Maintenant, qu'un construit scientifique a été déterminé pour la variable de la saturation de changements, il est possible d'en déduire une définition théorique.

Il a été établi que la saturation de changements est composée de changements continus, désordonnés et étendus. Ainsi, la saturation de changements correspond à :

La perception des destinataires d'un contexte de changements continus, désordonnés et étendus.

Dans le cas du terrain de cette étude, ce dernier a été confirmé comme un environnement de travail saturé par le changement, sans l'être de manière extrême. Ainsi, les changements en présence touchent un grand nombre de départements, de services ou de personnes (Caldwell & al., 2004). Ils peuvent aussi amener certains manques de cohérence dans les pratiques et même du chaos (Herold & al., 2007). Finalement, ces changements s'enchaînent suffisamment rapidement les uns après les autres qu'il devient difficile de distinguer le début et la fin de chacun (Abrahamson, 2004; Collerette, 2008; Fedor & al., 2006; Kiefer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006).

6.2. Les effets de la saturation sur les réactions des destinataires (groupe d'hypothèses 2)

Le deuxième groupe d'hypothèses de ce mémoire concerne les liens entre les diverses réactions des destinataires et la saturation de changements. Ces hypothèses permettent de démontrer des liens entre la saturation de changements et des réactions individuelles des destinataires. D'ailleurs, dans les tests de régression, l'influence de quatre variables démographiques a été contrôlée pour chacun des tests d'hypothèse. Ainsi, l'âge, le sexe, le poste et le statut d'emploi ont été retirés dans la quantification des relations entre la saturation de changements et les réactions des destinataires.

Dans un premier temps, il a été démontré que la saturation de changements est en relation avec l'épuisement émotionnel chez les destinataires ($\beta = ,28$, $r^2 = ,07$ $p < ,01$, $n = 553$). L'épuisement émotionnel correspondant à « un état chronique de fatigue émotionnelle et physique » (Haines III & Saba, 2011, p. 122, traduction libre), son impact peut être considérable dans une organisation. Dans l'échantillon de cette étude, le niveau d'épuisement émotionnel est relativement faible. Par ailleurs, son effet sur les employés touchés n'est pas pour autant à négliger. L'épuisement émotionnel a aussi été associé à certaines conséquences, tels l'absentéisme et la dépression (Haines III & Saba, 2011). Bien qu'il s'agisse d'une minorité des employés qui subiront ces conséquences, il demeure important de considérer leurs présences, spécialement dans un contexte de fusion où les changements peuvent avoir tendance à se multiplier et à se complexifier.

Dans un deuxième temps, l'incertitude psychologique est la réaction sur laquelle la saturation de changements a eu le plus d'impact ($\beta = ,34$, $r^2 = ,11$ $p < ,01$, $n = 553$). Dans cette recherche, il s'agit aussi de la variable s'étant manifestée le plus fortement. Les destinataires des changements éprouvent plus d'incertitude psychologique que d'épuisement émotionnel et de scepticisme envers le changement. De ce fait, la saturation de changements peut se manifester avant tout chez les destinataires par « leur remise en question de ce que le changement signifie et de ce qu'il annonce » (Rafferty & Griffin, 2006, p. 1155, traduction libre). Évidemment, comme ce milieu de travail a été désigné comme étant saturé par le changement et que l'incertitude psychologique est la variable la plus fortement reliée à la saturation, il est cohérent de trouver cette variable comme étant celle qui se manifeste le plus.

Dans un troisième temps, la force du lien entre le scepticisme envers le changement et la saturation de changements est plus faible ($\beta = -,28$, $r^2 = ,02$, $p < ,01$, $n = 553$) que dans le cas de l'épuisement émotionnel et de l'incertitude psychologique. Toutefois, les employés questionnés ont tout de même manifesté plus de scepticisme envers le changement que d'épuisement émotionnel. Tout comme dans le cas de l'incertitude psychologique, le scepticisme envers le changement correspond aussi à un doute ou une remise en question.

L'incertitude psychologique implique des doutes par rapport aux conséquences du changement (effets, perturbations, imprévisibilité) (Rafferty & Griffin, 2006), alors que le scepticisme implique des doutes par rapport au changement en tant que tel (ses objectifs, son déroulement) (Stanley & *al.*, 2005). Ainsi, dans un contexte de saturation de changements, les destinataires pourraient avoir tendance à, avant tout, remettre en question les impacts du changement par rapport à leur travail ou leur environnement personnel, pour ensuite remettre en question ses impacts sur l'organisation.

Quatrièmement, aucune relation directe n'a été démontrée entre les variables du cynisme envers le changement, de la résistance au changement, du coping envers le changement et la variable de la saturation. De cette manière, le cynisme, c'est-à-dire la remise en question des motivations de la direction derrière l'implantation d'un changement (Stanley & *al.*, 2005), n'est pas une réaction directement en lien avec la saturation de changements. Dans cette optique, il est possible que le cynisme soit tributaire des types de projets, de la manière dont ils sont gérés, du climat de travail ou encore du gestionnaire en place, plutôt que du contexte de changement global. Il en va de même pour les réactions de résistance comportementale, tels que des plaintes, des protestations contre le changement, ou encore des moyens de contourner le changement ou de le faire échouer (Oreg, 2006). En effet, dans un contexte où un grand nombre de changements sont en cours, il devient difficile de manifester des comportements de résistance face à chacun de ces changements. Puis, le coping envers le changement, ou encore la manière de porter un changement, de le voir de manière positive, d'y adhérer ou de s'abstenir de le faire (Judge & *al.*, 1999) n'est pas non plus une réaction directement en lien avec la saturation de changements. Le processus de coping influence le degré d'adaptation des individus face à des stressseurs de leur environnement (Billings & Moos, 1984). La saturation de changements étant beaucoup plus qu'un stress « normal », il est cohérent qu'elle s'y rapporte de moins près. De cette manière, il est possible que, dans un contexte de saturation de changements, les ressources à la disposition des employés ne soient pas nécessairement suffisantes pour affronter ce contexte.

Par ailleurs, des relations ont aussi été établies entre les variables de l'incertitude psychologique, de l'épuisement émotionnel et du scepticisme envers le changement et les variables du cynisme envers le changement, de la résistance au changement et du coping envers le changement. De cette manière, la présence de l'incertitude psychologique, de l'épuisement émotionnel et du scepticisme envers le changement peut renforcer la présence des autres réactions. De plus, les réactions sont aussi en relation les unes avec les autres. Par exemple, l'épuisement émotionnel est en lien avec l'incertitude psychologique et le scepticisme envers le changement, tout comme l'incertitude psychologique et le scepticisme sont aussi en relation. Somme toute, il est possible de déduire un renforcement mutuel des réactions en présence, ainsi qu'un effet d'enchaînement.

Dans cet ordre d'idées, il serait pertinent d'étudier un effet systémique que pourrait avoir la saturation de changements. Les changements continuels, désordonnés et étendus se combinent pour former la saturation de changements. À son tour, elle peut provoquer de l'incertitude psychologique, de l'épuisement émotionnel et du scepticisme envers le changement qui peuvent aussi entraîner la présence d'autres réactions (le coping envers le changement, la résistance au changement et le cynisme envers le changement). L'effet systémique serait complété en étudiant de manière plus précise les liens entre le coping envers le changement, la résistance au changement, le cynisme envers le changement et les changements continuels, désordonnés et étendus. En effet, il est possible que les réactions des destinataires, en termes de remise en question des motivations de la direction, de moyens d'empêcher le changement ou encore de s'abstenir d'adhérer au changement, contribuent, entre autres, au désordre des changements. Dans ce cas, dès que la saturation est présente dans une organisation, son niveau pourrait augmenter assez rapidement considérant cet effet d'enchaînement et de renforcement mutuel des réactions des destinataires.

6.3. Les dimensions individuelles et organisationnelles de la saturation (groupe d'hypothèses 3)

Les hypothèses H3a et H3b ont apporté certaines précisions sur le niveau de saturation selon l'établissement et selon le poste de travail. Alors que le deuxième groupe d'hypothèses teste une dimension individuelle de la saturation de changements, les hypothèses H3a et H3b viennent nuancer ce point en testant deux autres dimensions : occupationnelle (poste de travail) et organisationnelle (établissement). Plus précisément dans le cas de l'hypothèse H3a, elle permet de confirmer si la saturation est réellement tributaire du contexte de changement spécifique à une organisation. En effet, si le niveau de saturation est plus élevé dans un établissement que dans l'autre, il est possible que l'historique de changements vienne influencer le niveau de saturation. Cette hypothèse fait aussi le pont avec le modèle de demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984) en considérant ce contexte de saturation comme une « demande » de l'environnement. D'autre part, l'hypothèse H3b évalue l'impact de l'occupation des répondants sur le niveau de saturation de changements. Si la saturation varie d'un poste de travail à l'autre, d'autres facteurs en lien avec l'environnement de travail spécifique à l'occupation ou même aux destinataires eux-mêmes pourraient venir expliquer une partie de la variation de la saturation de changements.

Selon les résultats, aucune variation du niveau de saturation n'a été démontrée entre les postes de travail. Il est probable que les variables reliées directement au travail (supervision de personnel, niveau d'autonomie, et autres) ou aux personnes qui les occupent (personnalités, compétences, habiletés) n'ont que peu d'influence sur cette variable. Par ailleurs, le niveau de saturation de changements s'est avéré être plus élevé dans l'établissement ayant vécu une fusion quatre ans plus tôt. De plus, le fait que la saturation ne varie pas selon les postes supporte aussi la validité de la définition proposée de la saturation de changements. Effectivement, une des variables constituant la saturation est la variable des changements étendus. Par définition, la saturation de changements touche un grand nombre d'employés, de départements, de services et donc de

postes de travail. La dimension organisationnelle ou l'impact de l'historique de changements vient aussi soutenir la manière dont cette variable a été construite, c'est-à-dire de manière contextuelle (changements continuels, désordonnés et étendus). Dans une perspective plus globale, le niveau de saturation de changements fluctue d'un établissement à l'autre, mais se maintient d'un poste de travail à l'autre. Elle dépend davantage de facteurs contextuels, plutôt que des facteurs liés au travail ou aux personnes.

Le contexte des changements ou l'historique des changements semblent avoir de l'influence sur le niveau de saturation de changements. Cet élément vient mettre un bémol sur les aspects positifs du développement d'un historique de changements réussi tel que l'entendent certains auteurs (Rondeau, 1999; Hafsi & Fabi, 1998). Plus précisément, ces derniers mentionnent la possibilité qu'une organisation puisse s'améliorer en gestion du changement, car chaque changement réussi vient faciliter la venue du prochain. Cet historique de changements offre à l'organisation la possibilité de développer une capacité organisationnelle lui permettant de se transformer (Rondeau, 2008). Toutefois, considérant que cet historique de changements a aussi un effet sur le niveau de saturation de changements, les résultats de la présente étude viennent nuancer ces affirmations. Il demeure probablement vrai qu'une organisation n'ayant jamais vécu de changement a plus de chance d'avoir de la difficulté à l'implantation de son premier changement. Par ailleurs, la formule : plus le nombre de changements réussis augmente, plus les chances de succès des changements suivants augmentent aussi, n'est pas nécessairement vrai non plus. En effet, un historique de changements ayant une influence sur le niveau de saturation de changements est aussi en relation avec certaines réactions des destinataires qui sont mentionnées dans la section précédente. Ces réactions peuvent, à leur tour, compromettre les chances de succès des changements suivants.

6.4. Les recommandations managériales

6.4.1. Prioriser les ressources des destinataires

Chaque employé est soumis à la saturation de changements, et ainsi à des changements continuels, désordonnés et étendus. Les demandes de l'environnement sont les mêmes d'un groupe d'employé à l'autre. De cette manière, si un employé est plus saturé qu'un autre, il ne s'agit probablement pas des demandes de son environnement qui entrent en ligne de compte, mais bien de ses ressources. Les difficultés d'adaptation des employés proviennent de l'insuffisance de leurs ressources vis-à-vis des demandes engendrées par le contexte de changement (Lazarus & Folkman, 1984). Il convient aussi de rappeler que les organisations implantent des changements surtout pour survivre et suivre le rythme d'évolution des marchés plutôt que par leur propre volonté de s'améliorer (Collerette & *al.*, 2001). Il devient donc difficile de réduire ces demandes de l'environnement ou de tenter de minimiser ou d'empêcher la saturation de changements. Ainsi, dans une optique où une organisation désire mieux gérer son niveau de saturation de changements, il est préférable d'optimiser les ressources des employés, plutôt que de tenter d'éliminer ou de réduire les demandes de l'environnement. Les ressources que possèdent les employés leur permettent de « répondre à certains objectifs, de réduire les demandes de l'environnement ou d'offrir des possibilités de développement personnel » (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312, traduction libre).

Bien qu'il soit difficile de contrôler directement les demandes de l'environnement, il est possible d'octroyer certaines ressources aux employés qui leur permettent de mieux gérer ces demandes. Les employés constatent avec évidence la continuité des changements, mais il s'agit plutôt de la manière avec laquelle ils gèrent le désordre et l'étendue des changements qui varie d'un employé à l'autre. Ainsi, il est possible d'octroyer des ressources permettant à chaque destinataire de mieux gérer les demandes de l'environnement. Par exemple, considérant que les changements désordonnés et étendus peuvent limiter le temps accordé aux tâches opérationnelles (Collerette, 2008), des outils de gestion du temps peuvent

s'avérer pertinents. Ces outils deviennent des ressources qui permettent aux destinataires de mieux gérer les demandes de leur environnement.

De plus, les ressources offertes aux destinataires et aux gestionnaires permettant de limiter le désordre des changements devraient aussi avoir le plus grand impact sur le niveau de saturation. En effet, le poids explicatif de la variable des changements désordonnés dans la variable de la saturation de changements est nettement plus élevé que le poids explicatif des variables des changements continus et étendus. Dans le but de minimiser le niveau de saturation de changements, il convient d'éviter les manques de cohérence au sein d'un changement ou parmi les changements en cours (Collerette, 2008). Il est aussi pertinent d'accorder une attention particulière aux changements ayant des implications simultanées sur les valeurs, les objectifs et la structure d'un département ou de l'organisation en entier (Rafferty & Griffin, 2006). Ce sont les manques de cohérence entre ces éléments qui vont créer le plus de désordre et donc le plus de saturation de changements.

Le fait que les changements désordonnés soient la variable ayant le plus d'impact sur la saturation de changements est, en quelque sorte, une bonne nouvelle pour les gestionnaires en organisation. En effet, il est possible de réduire le désordre des changements contrairement à la continuité et à l'étendue qui sont plus difficile à gérer. La continuité des changements dépend grandement de la concurrence, du rythme d'évolution des marchés, des nouvelles technologies, et autres (Collerette & *al.*, 2001) qui sont des éléments difficiles à contrôler pour une seule organisation. Il peut aussi être risqué de minimiser l'étendue des changements, ou encore la manière avec laquelle un changement affecte plusieurs employés, groupes, départements ou unités de l'entreprise (Caldwell & *al.*, 2004). Minimiser l'étendue en limitant le nombre d'employés impliqués ne convient pas nécessairement à la conduite convenable d'un changement. Cette manière de faire peut créer de la confusion et des manques de cohérence entre les divers départements, ce qui contribue d'autant plus au désordre et, par le fait même, à la saturation de changements.

La saturation de changements n'implique pas nécessairement que les changements en cours et à venir n'offrent plus de possibilités de développement à l'entreprise. Il s'agit plutôt de la manière dont les employés réagissent à cette situation qui peut créer un obstacle. Considérant que la saturation de changements est en relation directe avec l'épuisement émotionnel, l'incertitude psychologique et le scepticisme envers le changement, il serait possible d'offrir ou d'améliorer certains outils pouvant diminuer l'intensité de ces réactions. Par exemple, la fatigue chronique engendrée par l'épuisement émotionnel (Haines & Saba, 2011) peut être réduite par des programmes de qualité de vie au travail ou de santé et mieux-être. Les remises en question causées par le scepticisme envers le changement (Stanley & *al.*, 2005) peuvent être minimisées à l'aide de communications claires, cohérentes et fréquentes (Collerette, 2010). Finalement, la perception des changements comme étant imprévisibles engendrée par l'incertitude psychologique (Rafferty & Griffin, 2006) peut être améliorée grâce à la clarification des rôles et responsabilités de chacun.

Somme toute, il convient de créer et d'améliorer les ressources à la disposition des destinataires dans le but de minimiser le niveau de saturation de changements. Ces ressources peuvent, d'une part, contribuer à la gestion des demandes de l'environnement et particulièrement au désordre des changements ou, d'autre part, réduire certaines réactions manifestées par les destinataires (épuisement émotionnel, incertitude psychologique et scepticisme envers le changement). Finalement, l'utilisation des ressources permettant aux employés de mieux affronter la saturation de changements est un élément qui pourrait être étudié plus en profondeur dans de futures recherches.

6.4.2. Conserver un alignement stratégique

Dans un contexte de saturation de changements, la manière avec laquelle la direction donne du sens derrière l'implantation de chaque changement est d'autant plus importante. En effet, les employés peuvent se sentir soumis à un ensemble de changements, mais ne voient pas nécessairement la logique

derrière ou le « *big picture* ». Ils ont plutôt tendance à remarquer les contradictions (Rondeau, 2014). Encore une fois, le désordre et les incohérences entre les changements entrent en ligne de compte. Dorénavant, il importe non seulement de donner du sens derrière chaque changement, mais aussi derrière la cascade de changements. Les employés doivent comprendre comment les changements sont cohérents les uns avec les autres.

Afin de limiter les incohérences entre les changements, leur alignement avec la stratégie de l'organisation doit être clair. Plus les employés sont impliqués rapidement dans la planification stratégique, plus il sera facile d'expliquer la logique derrière l'implantation de chaque changement subséquent. Si chaque changement est aligné à la stratégie, cette stratégie peut contribuer à l'explication du « *big picture* » dont les employés ont besoin.

6.4.3. Développer une capacité à changer

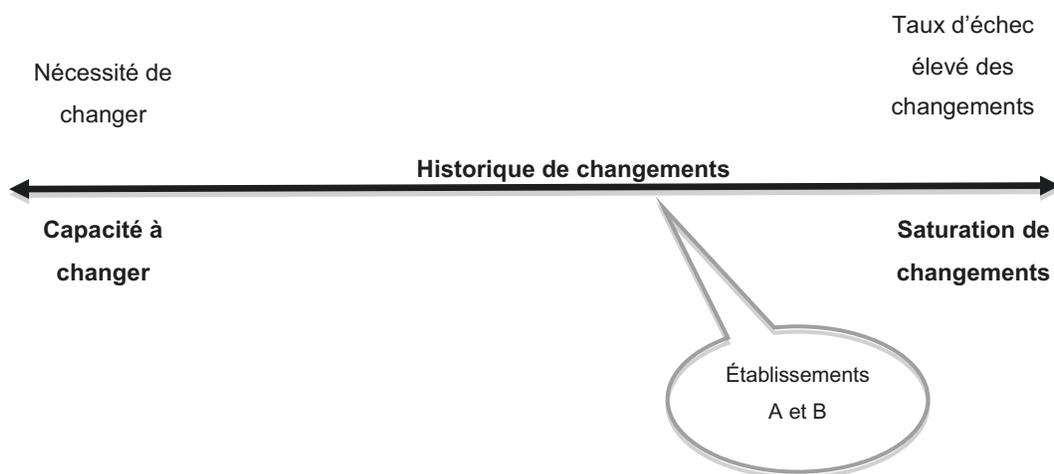
L'implantation de changements organisationnels permet aux organisations d'importantes possibilités de croissance et de développement (Kotter, 1995; Rondeau, 1999). Actuellement, les changements sont nécessaires aux organisations surtout pour survivre dans leur environnement, et moins par proactivité ou par souci d'amélioration continue. En effet, ces nombreux changements sont le résultat de diverses pressions de l'environnement qui obligent les entreprises à s'adapter et à changer (Collerette & al., 2001; Rondeau, 1999). De plus, la réussite de plusieurs changements s'avère très bénéfique pour les entreprises en termes de développement d'une expertise et d'habiletés en gestion du changement. Cet historique permet à une organisation de s'améliorer à la venue de chaque changement et ainsi de construire une capacité à changer (Hafsi & Fabi, 1998; Rondeau, 1999). En effet, la capacité à changer permet justement de pouvoir affronter les demandes de l'environnement de manière plus proactive. Le développement de certaines capacités organisationnelles met à la disposition des employés des outils, ressources et compétences leur permettant

de s'adapter rapidement, peu importe le type de changement à venir (Rondeau, 2008)

Par ailleurs, le taux d'échec des changements organisationnels demeure très élevé (Bareil, 2004; Herold & *al.*, 2007). De cette manière, la combinaison de la continuité, du désordre et de l'étendue des changements peut devenir assez importante pour nuire aux avantages qui peuvent être engendrés par le développement d'un historique de changements. En d'autres termes, le développement d'un tel historique peut autant mener une entreprise vers le développement d'une capacité à changer que vers la saturation de changements. Les organisations actuelles semblent être de plus en plus confrontées à ce paradoxe.

Ainsi, il serait possible d'illustrer le développement d'un historique de changements d'une organisation sur un continuum entre la saturation de changements et la capacité à changer. À un extrême du continuum, une organisation développe un historique de changements dans le but de répondre aux demandes de son environnement et de survivre sur le marché. En étant confrontée à cette nécessité de changer, l'organisation développe une capacité à changer en implantant un certain nombre de changements et en développant son expertise en gestion du changement. À l'autre extrême du continuum, la série de changements ayant été conduits contient un certain nombre d'échecs ou de changements n'ayant pas rencontré les objectifs attendus. Dans cette situation, la saturation de changements peut faire sa place dans l'organisation. La série de changements peut devenir imprévisible, épuisante et remise en question par les destinataires. La construction de la capacité à changer appuyée par le développement d'un historique de changements de l'organisation devient difficilement possible. La figure 17 présente le continuum entre la saturation de changements et la capacité à changer.

Figure 17 : Continuum entre capacité à changer et saturation de changements



Dans cette étude, il a été déterminé que le milieu de travail est saturé par le changement, sans l'être de manière extrême. Son positionnement sur le continuum dépasse quelque peu le milieu, vers l'extrême de la saturation de changements (voir distribution de la variable de la saturation de changements à la section 5.2.2.). Dans cette optique, l'historique de changements qu'ont accumulé les établissements A et B ne contribue plus au développement de leur capacité à changer. Il les dirige plutôt vers la saturation de changements.

De cette manière, il est probablement plus avantageux, pour cette organisation, de baser leur capacité à changer sur d'autres éléments. Rondeau (2008) propose d'ailleurs neuf leviers d'action permettant de construire différents types de capacité à changer. Par exemple, les organisations peuvent se concentrer sur l'élaboration d'une vision claire et puissante, la mise en place d'une structure de pilotage, une communication soutenue, et autres (Rondeau, 2008, p. 8). La mise en place de ces éléments peut aussi permettre aux établissements A et B de faciliter la gestion des changements en cours et les suivants.

Somme toute, la capacité à changer n'est pas un concept qui s'oppose catégoriquement au concept de saturation de changements. C'est plutôt sous l'angle de l'historique de changements que les deux concepts deviennent des extrêmes. Effectivement, la saturation de changements n'implique pas l'impossibilité pour ces établissements d'implanter un nouveau changement ou même de créer des possibilités de croissance et de développement. La saturation de changements correspond à la perception d'un contexte précis de changements continuels, désordonnés et étendus. Les défis entourant la gestion des changements dans ce contexte deviennent beaucoup plus grands. Par contre, chaque organisation peut, tout de même, gérer cette saturation selon ses capacités organisationnelles lui permettant de changer.

6.5. Les limites méthodologiques et quelques pistes pour de futures recherches

La première limite méthodologique de cette étude concerne le secteur d'activité dans lequel l'échantillon a été prélevé. Effectivement, les répondants aux questionnaires travaillent tous dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Ainsi, les résultats de la recherche ne sont pas nécessairement généralisables à d'autres secteurs d'activité. Par ailleurs, la saturation de changements ayant une portée contextuelle et individuelle, mais non occupationnelle, la généralisation à d'autres types d'organisation semble envisageable.

Deuxièmement, l'échantillon (n=553) et le taux de réponse (43%) étant assez élevés, ces derniers peuvent avoir eu comme effet de gonfler la possibilité d'obtenir des relations significatives entre deux variables. De cette manière, il serait pertinent d'effectuer des tests statistiques similaires sur ces mêmes variables, mais avec un échantillon réduit. Cette étude permettrait de savoir si les résultats se maintiennent d'un échantillon à l'autre.

Finalement, bien que des relations ont été établies entre la saturation de changements et certaines réactions des destinataires, il est difficile de confirmer une relation de cause à effet. Il est seulement possible d'affirmer que dans le contexte de cette étude et pour cet échantillon, la saturation de changements est reliée à, par exemple, l'épuisement émotionnel. Toutefois, le maintien de cette relation dans le temps reste à être déterminé. Les prochaines études sur le sujet bénéficieraient de la prise de mesures à divers moments dans le temps. Si les prises de mesures du niveau de saturation et des réactions des destinataires permettent de constater des variations similaires (plus la saturation augmente, plus l'intensité des réactions augmente, et vice versa), la preuve du lien de causalité devient beaucoup plus forte. Il serait aussi pertinent d'interroger d'autres employés, ou même les gestionnaires, afin de s'assurer que les perceptions face à la présence de la saturation de changements se maintiennent d'un employé à l'autre. Le fait de prendre des mesures auprès de divers employés et à divers moments permet de diminuer le biais de variance commune.

Concernant d'autres pistes de recherches futures, même si ce point a déjà été abordé brièvement dans cette discussion, il serait pertinent d'effectuer certaines études sur la manière d'offrir des ressources aux employés afin qu'ils puissent affronter la saturation de changements. Ces recherches permettraient de contribuer de manière très concrète à la gestion quotidienne de la saturation de changements en offrant des outils aux gestionnaires.

Puis, l'effet systémique potentiel de la saturation de changements pourrait aussi être approfondi. Pour ce faire, une relation devrait être établie entre certaines réactions, comme le coping la résistance et le cynisme, et le désordre, la continuité ou l'étendue des changements. Dans cette optique, les réactions des destinataires contribueraient à la saturation de changements de manière indirecte.

Par la suite, il serait aussi intéressant de mieux comprendre l'implication des gestionnaires face à la saturation de changements ou même face à leurs

employés. Les gestionnaires manifestent peut-être les mêmes réactions que les employés (scepticisme envers le changement, épuisement émotionnel et incertitude psychologique). Cependant, il est aussi possible que la saturation suscite d'autres réactions particulières à ce groupe d'employés.

Dans un dernier temps, le lien entre la capacité à changer et la saturation de changements est aussi à clarifier. Est-ce que la capacité à changer compense réellement la saturation de changements? Y a-t-il un lien entre la saturation de changements ou la capacité à changer et la performance de l'entreprise? À la lumière de ces questionnements, le potentiel de recherche sur la saturation de changements et la capacité à changer demeure très vaste.

Chapitre 7. Conclusion

La saturation de changements correspond à *la perception des destinataires d'un contexte de changements continuels, désordonnés et étendus*. Cette définition proposée de la saturation de changements constitue un des principaux apports du présent mémoire. Cette contribution se démarque d'autant plus considérante que ce concept demeure peu abordé dans la documentation académique en gestion du changement, bien que sa présence se répande de plus en plus dans les organisations. Plus concrètement, cette définition permet aussi d'identifier de manière plus rigoureuse la présence de la saturation de changements dans une organisation.

Par définition, la saturation de changements comprend une dimension organisationnelle ou contextuelle correspondant aux changements continuels, désordonnés et étendus. La saturation de changements en tant que demande de l'environnement est présente dans le travail quotidien de tous les employés d'une entreprise. De plus, le contexte d'une organisation est d'autant plus important dans l'explication de la saturation de changements qu'aucune dimension occupationnelle (ou liée au poste de travail) n'a pu être démontrée. Toutefois, via son impact sur les destinataires, la saturation de changements comprend aussi une dimension individuelle. En effet, la saturation de changements est en relation avec certaines réactions manifestées par les destinataires, principalement sous forme d'épuisement émotionnel, d'incertitude psychologique et de scepticisme envers le changement.

Ces deux dimensions de la saturation de changements deviennent aussi une contribution à la recherche. La dimension individuelle met l'accent sur l'importance d'octroyer des ressources aux employés pour mieux gérer ces réactions, et ainsi mieux gérer la saturation de changements. La dimension organisationnelle vient nuancer certains points de la documentation académique en gestion du changement. En effet, dans un contexte de saturation de changements, le développement d'un historique de changements réussi ne rime

pas nécessairement avec de meilleures chances de réussite pour les changements subséquents. Par conséquent, elle pourrait aussi devenir un frein aux possibilités de croissance et de développement qu'offrent habituellement les changements organisationnels.

Finalement, l'illustration du développement d'un historique de changements par un continuum entre la capacité à changer et la saturation de changements correspond à une troisième contribution qu'offre cette étude. Le continuum permet de mieux comprendre le paradoxe entre la nécessité pour les organisations de changer et le taux de réussite des changements organisationnels qui demeure très faible. Il démontre aussi la manière avec laquelle une organisation peut continuer à implanter des changements malgré son contexte de saturation de changements.

Dans une perspective plus générale, cette étude contribue à la littérature sur la saturation de changements. Elle s'inscrit aussi dans un courant visant à faire évoluer la gestion du changement vers le développement d'une capacité à changer (Johnson, 2013; Rondeau, 2008; Rondeau, 2014). Cette réorientation offre de nombreuses nouvelles opportunités de recherche.

Annexe

1. Les échelles de mesure du questionnaire de recherche

Échelle d'accord à 5 niveaux :

1 = Fortement en désaccord / 2 = Plutôt en désaccord / 3 = Ni en accord, ni en désaccord / 4 = Plutôt en accord / 5 = Fortement en accord

Variables et énoncés		Échelle de mesure				
		1	2	3	4	5
Rafferty & Griffin, 2006	Changements continuels					
	1. Le changement est fréquent dans mon service/programme					
	2. Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent					
	3. On a l'impression d'être toujours en changement					
Caldwell & al., 2004	Changements étendus					
	1. Ce changement implique des modifications aux processus de travail et aux procédures de mon service/programme					
	2. Ce changement implique des modifications dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon service/programme					
	3. Ce changement implique des modifications dans les routines quotidiennes des employés de mon service/programme					

Variables et énoncés	Échelle de mesure				
	1	2	3	4	5
Coping envers le changement					
1. Lorsque des changements importants surviennent dans cette organisation, je me sens en mesure d'y faire face facilement					
2. J'ai été un leader dans les différents efforts de transformation de cette organisation					
3. Les changements rapides qui ont eu lieu dans cette organisation vont parfois au-delà des habiletés de ceux qui ont à les gérer					
4. On doit s'adapter à l'intensité des changements, mais sans nécessairement l'accepter					
5. Lorsqu'un changement survient dans cette organisation, je réagis en tentant de le gérer plutôt que de m'y opposer					
6. Les changements qui se produisent dans cette organisation me causent du stress					
7. Je considère les changements qui se produisent dans cette organisation comme de nouvelles opportunités de carrière pour moi					
8. Au final, les changements importants finissent par améliorer l'organisation					
9. L'évolution constante du système de santé offre des opportunités de procéder à des changements qui auraient dû avoir lieu depuis longtemps					
10. À l'annonce de changements, j'essaie d'agir en mode de résolution de problème plutôt que de réagir sous l'emprise des émotions					
11. Je me retrouve souvent à mener, officiellement ou non, les efforts de changement dans cette organisation					
12. Je crois que je m'adapte mieux aux changements que la plupart des personnes avec lesquelles je travaille					

Judge & al., 1999

Échelle de fréquence à 7 niveaux :

1 = Presque jamais, voire jamais / 2= Très rarement / 3 = Rarement / 4 = Occasionnellement / 5 = Fréquemment / 6= Très fréquemment / 7 = Presque toujours, voire toujours

	Échelle de mesure						
	1	2	3	4	5	6	7
Variables et énoncés							
Changements désordonnés							
Rafferty & Griffin, 2006							
1. Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre service/programme?							
2. Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur la structure de votre service/programme?							
3. Au cours des dernières années, dans quelle mesure avez-vous fait l'expérience de changements ayant eu un impact sur les valeurs de votre service/programme?							

Échelle d'accord à 7 niveaux :

1 = Fortement en désaccord / 2 = En désaccord / 3 = Plutôt en désaccord / 4 = Ni en accord, ni en désaccord / 5 = Plutôt en accord / 6 = En accord / 7 = Fortement en accord

	Variables et énoncés	Échelle de mesure						
		1	2	3	4	5	6	7
Milliken, 1987	Incertitude psychologique							
	1. Mon milieu de travail change de manière imprévisible							
	2. Je suis souvent incertain de la manière dont je devrais réagir au changement							
	3. Je suis souvent incertain de la façon dont le changement perturbe mon service/ programme							
Stanley & al., 2005	Scepticisme envers le changement							
	1. Je doute que ce changement puisse atteindre son objectif							
	2. Je m'interroge à savoir si ce changement atteindra son objectif							
	3. Je pense que ce changement atteindra son objectif							
	4. Je doute que ce changement se fasse comme prévu							

	Variables et énoncés	Échelle de mesure						
		1	2	3	4	5	6	7
Stanley & al., 2005	Cynisme envers le changement							
	1. La direction s'est montrée honnête en communiquant la raison de ce changement							
	2. La direction tente de cacher la raison de ce changement							
	3. Je remets en question les motivations de la direction par rapport à ce changement							
	4. Je crois que les intentions de la direction concernant ce changement sont très différentes des intentions communiquées aux employés							
	5. La direction a été honnête en indiquant ses objectifs pour ce changement							
Maslach, 1982	Épuisement émotionnel							
	1. Je me sens épuisé à la fin d'une journée de travail							
	2. Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail							
	3. Travailler avec des gens toute la journée est très éprouvant pour moi							
	4. Je me sens épuisé par mon travail							
	5. Je sens que je suis au "bout du rouleau"							

	Variables et énoncés	Échelle de mesure						
		1	2	3	4	5	6	7
Oreg, 2006	Résistance aux changements							
	1. J'ai cherché des façons d'empêcher le changement d'avoir lieu							
	2. J'ai protesté contre le changement							
	3. Je me suis plaint du changement auprès de mes collègues							
	4. J'ai présenté à la direction mes objections concernant le changement							
	5. J'ai parlé aux autres du changement en de très bons termes							

Bibliographie

Abrahamson, Eric (2004). « Avoiding repetitive change syndrome », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 2, p. 92-96.

Albert, Marie-Christine (2012). *Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 193 p.

Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2007). « The Job Demands-Resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.

Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Les Éditions Transcontinental.

Billings, A.G. et R.H. Moos (1984). « Coping, stress, and social resources among adults with unipolar depression », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 46, p. 877-891.

Caldwell, S. D., D. M. Herold et D. B. Fedor (2004). « Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 868-882.

Coch, L. et J. R. P. French (1948). « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, vol. 1, no 4, p. 512-532.

Collerette, Pierre (2008). « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique », *Télescope*, vol. 14, no 3, p. 33-49.

Collerette, Pierre (2010). « Comment communiquer le changement? », *Gestion*, vol. 34, no 4, p. 39-47.

- Collerette, Pierre, Gilles Deslile et Richard Perron (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2001). « La gestion du changement organisationnel, Première partie: Changer dans la turbulence », *ISO Management Systems*, no Octobre, p. 38-45.
- Durand, Claire (2003). *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité: notes de cours et exemple*, Montréal, Université de Montréal, 25 p.
- Fedor, Donald B., Steven Caldwell et David M. Herold (2006). « The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation », *Personal Psychology*, vol. 59, no 1, p. 1-29.
- Folkman, Susan, Richard S. Lazarus, Rand J. Gruen et Anita DeLongis (1986). « Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, no 3, p. 571-579.
- Ford, J. Kevin, Robert C. MacCallum et Marianne Tait (1986). « The application of factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis », *Personal Psychology*, vol. 39, p. 291-314.
- Glick, William H., George P. Huber, C. Chet Miller, D. Harold Doty et Katheen M. Sutcliffe (1990). « Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments », *Organizational Science*, vol. 1, no 3, p. 293-312.
- Haccoun, Robert R. et Denis Cousineau (2010). *Statistiques: Concepts et applications (2e édition)*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 462 p.

- Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi (1997). « Un modèle global du potentiel de changement organisationnel d'ordre stratégique », dans *Les fondements du changement stratégique*, Montréal : Éditions Transcontinental inc., p. 337-359.
- Haines III, Victor Y. et Tania Saba (2011). « Challenges to professional identities and emotional exhaustion », *Career Development International*, vol. 17, no 2, p. 120-136.
- Harrison, David A., Daniel A. Newman et Philip L. Roth (2006). « How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 2, p. 305-325.
- Herold, David M., Donald B. Fedor et Steven D. Caldwell (2007). « Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employee commitment to change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 2, p. 942-951.
- Herscovitch, Lynne et John P. Meyer (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474-487.
- Johnson, Kevin J. (2013). *Les en eux épistémologiques et méthodologiques de la validation de modèles en gestion du changement: Une approche axiomatique-inductive pragmatique*, Ph.D., Montréal, HEC Montréal, 330 p.
- Johnson, Kevin J., Laurent Giraud, David Autissier et J-M Moutot (2013). « A psychological analysis of organizational change saturation », communication présentée au *Les 11èmes rencontres internationales de la conduite du changement*, ESSEC Business School, Paris, France.

- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik et Theresa M. Welbourne (1999). « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 1, p. 107-122.
- Kiefer, Tina (2005). « Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 8, p. 875-897.
- Kotter, John P. (1995). « Leading change: Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, p. 59-67.
- Kranzler, John H. (2002). *Statistics for the terrified (3rd edition)*, Prentice Hall PTR, 196 p.
- Lazarus, Richard S. et Susan Folkman (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York : Springer, 445 p.
- Maslach, Christina (1982). *Burnout: The cost of caring*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, 192 p.
- Milliken, Frances J. (1987). « Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty », *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 133-143.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*, New York : McGraw-Hill, 701 p.
- Oreg, Shaul (2003). « Resistance to change: Developing an individual differences measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 4, p. 680-693.
- Oreg, Shaul (2006). « Personality, context, and resistance to organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 73-101.

- Oreg, Shaul, Maria Vakola et Achilles A. Armenakis (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.
- Paulsen, Neil, Victor J. Callan, David Rooney, Cynthia Gallois, Elizabeth Jones, Tim Grice, *et al.* (2005). « Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims », *Human Relations*, vol. 58, no 4, p. 463-496.
- Rafferty, A. E. et M. A. Griffin (2006). « Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1154-1162.
- Rondeau, Alain (1999). « Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en oeuvre », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 148-157.
- Rondeau, Alain (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, no 3, p. 1-12.
- Rondeau, Alain (2014). « Regards et réflexions sur la notion de changement et la mise en oeuvre de changement organisationnel », Présentation au *Centre d'étude en transformation des organisations, HEC Montréal*, 22 mai 2014, Montréal.
- Russ-Eft, Darlene (2009). « Sampling », dans Darlene Russ-Eft et Hallie Preskill (dir.), *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change (2nd edition)*, New York, Basic Books, p. 345-358.
- Shanan, J., A.K. De-Nour et I. Garty (1976). « Effects of prolonged stress on coping style in terminal and renal failure patients », *Journal of Human Stress*, vol. 2, no 4, p. 19-27.

Stafford, Jean et Paul Bodson (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 260 p.

Stanley, David J., John P. Meyer et Laryssa Topolnytsky (2005). « Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no 4, p. 429-459.

Walker, H. Jack, Achilles A. Armenakis et Jeremy B. Bernerth (2007). « Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no 6, p. 761-773.