

HEC MONTRÉAL

**Le sentiment de saturation face à l'intensité perçue des contextes de
changements : le rôle modérateur du capital psychologique**

par

Félix Maréchal

**Sciences de la gestion
(Option Développement Organisationnel)**

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

Septembre 2016

© Félix Maréchal, 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-2095

Titre du projet de recherche : Diagnostic de la capacité à changer du [REDACTED]

Chercheur principal :

Kevin Johnson, Professeur adjoint au département de Management,
HEC Montréal

Cochercheurs :

Céline Bareil; Félix Maréchal; Ariane-Hélène Fortin;
Caroline Parent; Alain Rondeau; Marie-Hélène Jobin

Date d'approbation du projet : 07 octobre 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 octobre 2015

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Les organisations sont appelées à changer à un rythme sans précédent afin d'assurer leur pérennité dans des environnements turbulents. Cela peut cependant engendrer des contextes de changements paraissant excessifs chez certains employés et favoriser, chez eux, l'apparition de réactions mettant en péril la réalisation de ces transformations. Les mesures visant l'atténuation de l'intensité perçue des demandes de changements proposées par la littérature ne suffisent toutefois plus à la réalité actuelle. L'étude d'avenues permettant plutôt de mitiger l'impact de la perception intense des contextes de changements sur les réactions individuelles s'impose. C'est la voie qu'emprunte ce mémoire en y explorant le rôle d'une ressource personnelle, le capital psychologique.

Trois construits sont définis et mis en relation par le cadre théorique de cette étude : 1) la perception d'intensité des demandes contextuelles de changement ou changement excessif; 2) la réaction cognitivo-affective de saturation ou d'épuisement psychologique à l'endroit des demandes de changements perçues (Johnson, en cours); 3- le capital psychologique représentant un état de développement psychologique individuel positif caractérisé par l'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). En prenant appui sur la théorie demandes-ressources (Lazarus et Folkman, 1984), trois hypothèses sont formulées. Il est d'abord proposé qu'une perception plus intense d'un contexte de changement excessif, perçue comme une menace potentielle (Johnson *et al.*, 2016), soit associée à la présence accrue de la réaction négative à l'endroit du changement qu'est la saturation ressentie. Ensuite, la ressource qu'est le capital psychologique permettrait d'ouvrir le champ d'action des individus sur les événements se présentant à eux de telle sorte que des niveaux supérieurs de cette ressource psychologique devraient être associés à une présence moindre de saturation ressentie. Enfin, il est proposé que les ressources psychologiques influencent directement le processus d'évaluation cognitive en apaisant le caractère menaçant des demandes. Il est donc attendu que le capital psychologique modère la relation entre la perception du changement excessif et le sentiment de saturation.

Cette recherche s'appuie sur des données quantitatives recueillies à l'aide de questionnaires administrés à un échantillon probabiliste de 742 employés d'un

regroupement d'institutions¹ œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux du Québec. Des analyses statistiques attestent de la stabilité et de la cohérence des mesures utilisées : la perception d'intensité des contextes de changements, le sentiment de saturation et le capital psychologique ainsi que celle de l'historique perçu de gestion du changement, utilisée comme variable de contrôle. La saturation de changement ressentie fut remesurée, auprès de 347 employés faisant partie du premier échantillon, afin de réduire les possibilités de biais de méthode commune, d'attester de la stabilité dans le temps de cette mesure encore peu étudiée et de pouvoir supposer sur de possibles liens de causalité à son endroit. Afin de vérifier les hypothèses à l'étude, des analyses de régressions hiérarchiques multiples, où l'effet de diverses variables sociodémographiques était contrôlé, ont été effectuées, selon la méthode proposée par Cohen (2003), permettant de juger de la signification statistique de l'hypothèse de modération.

Les résultats dégagés des analyses statistiques soutiennent les hypothèses principales de ce mémoire. D'abord, la perception du changement excessif est associée à des niveaux supérieurs de saturation ressentie. Il appert donc que plus les demandes de changements sont perçues de façon importante, plus elles risquent d'avoir une signification menaçante et de produire la réaction de saturation. Aussi, des niveaux supérieurs de capital psychologique sont associés directement à des niveaux inférieurs de saturation ressentie. Ces résultats tendent donc de démontrer que cette ressource psychologique augmenterait la perception, chez les individus, qu'ils ont la capacité d'intervenir avec succès sur les événements se présentant à eux, réduisant ainsi la manifestation de la réaction négative de saturation. Enfin, le capital psychologique modère la relation entre la perception du changement excessif et le sentiment de saturation. Les effets nocifs associés à une perception intense des contextes de changements sur la réaction de saturation ressentie sont donc amoindris en présence de niveaux supérieurs de capital psychologique.

Cette recherche, l'une des rares à traiter le capital psychologique en tant que variable modératrice est, à notre connaissance, la première à explorer l'effet d'interaction entre la perception du changement excessif et une ressource psychologique, le capital psychologique, sur une réaction individuelle au changement, le sentiment de saturation.

¹ Imprécision volontaire pour fins de confidentialité

En obtenant des résultats significatifs en ce sens, cette étude permet d'identifier le capital psychologique comme étant un antécédent individuel au processus d'évaluation cognitive influençant positivement la signification donnée aux demandes contextuelles de changements perçues ainsi que l'adaptation subséquente. La compréhension approfondie des mécanismes menant aux réactions individuelles au changement passe donc par la considération indissociable des perceptions relatives aux demandes de changements et aux ressources individuelles dans le processus d'évaluation cognitive. Alors que les demandes de changements se font de plus en plus insistantes, les résultats de cette étude préliminaire mettent en lumière l'importance pour les organisations d'instaurer un climat organisationnel mettant en valeur les ressources individuelles de leurs employés.

Cette étude montre la pertinence de l'étude du capital psychologique dans la prédiction et l'amélioration de la réaction de saturation de changement ressentie à la perception d'un contexte de changement excessif. La littérature se fait cependant discrète sur le développement pratique du capital psychologique, compromettant son utilité organisationnelle. Il faut donner suite aux divers appels lancés par les auteurs et fournir des bases solides à la valorisation et au développement du capital psychologique. La poursuite de son étude contextualisée afin d'en retirer les conditions ou pratiques déterminantes à son développement est nécessaire pour faire du capital psychologique des employés un véritable levier de gestion.

Mots clés : changement organisationnel, capital psychologique, intensité perçue des contextes de changements, sentiment de saturation de changement, ressources psychologiques, évaluation cognitive, réactions individuelles au changement

Table des matières

SOMMAIRE	I
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
Les ressources individuelles et l'adaptation	2
Objectif et structure de la recherche	4
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE.....	6
1.0. Le modèle transactionnel du stress et de l'adaptation	6
1.1. La perception du contexte de changement excessif.....	8
1.1.1. La contextualisation du changement organisationnel.....	8
1.1.2. Les caractéristiques du changement excessif.....	11
1.2. Les réactions individuelles à la perception du changement excessif	16
1.2.1. Le sentiment de saturation de changement.....	18
1.2.2. La perception du changement excessif et le sentiment de saturation	20
1.3. Une ressource psychologique pour mitiger les effets de la perception du contexte de changement excessif	22
1.3.1. Le capital psychologique.....	24
1.3.2. Le PsyCap en tant que quasi-état.....	25
1.3.3. Les quatre ressources du PsyCap.....	26
1.3.4. Un construit multidimensionnel d'ordre supérieur	29
1.3.5. Les antécédents du PsyCap	31
1.3.6. Les effets du PsyCap.....	33

1.3.7.	Le capital psychologique, le changement excessif perçu et le sentiment de saturation....	34
1.4.	Synthèse des hypothèses de recherche.....	39
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE.....		42
2.1.	Le devis de recherche.....	42
2.2.	La procédure.....	43
2.2.1.	La sélection de l'échantillon.....	44
2.2.2.	Le prétest des questionnaires.....	45
2.2.3.	La collecte des données.....	45
2.2.4.	Le sens éthique de la recherche.....	46
2.2.5.	Le profil des répondants.....	48
2.3.	Les instruments de mesure.....	50
2.3.1.	La variable indépendante.....	51
2.3.2.	La variable dépendante.....	52
2.3.3.	La variable de modération.....	53
2.3.4.	Les variables de contrôle.....	54
2.4.	Méthode d'analyse.....	55
2.4.1.	Préparation de la base de données.....	55
2.4.2.	Analyses retenues.....	56
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....		57
3.1.	Réduction, validation et fidélité des échelles.....	57
3.2.	Analyses préliminaires et descriptives.....	65
3.3.	Analyse des corrélations.....	75
3.3.1.	Vérification préliminaire des hypothèses de relation.....	78
3.4.	Vérification des hypothèses.....	80
3.4.1.	Modèle principal.....	81
3.4.2.	Hypothèses complémentaires.....	86
3.5.	Analyse supplémentaire : l'effet de l'emploi sur le sentiment de saturation.....	89

3.6. Synthèse des analyses	91
CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....	92
4.1. Interprétation des résultats	93
4.1.1. L'effet principal de la perception du changement excessif	94
4.1.2. L'effet principal du capital psychologique.....	97
4.1.3. L'effet d'interaction du capital psychologique et du changement excessif perçu	101
4.2. Contributions théoriques	105
4.3. Limites de l'étude et pistes de recherches futures	107
4.3.1. Limites méthodologiques et recommandations	107
4.3.2. Pistes de recherche futures	112
4.4. Retombées pratiques de l'étude	114
CONCLUSION	120
Réflexion sur l'utilisation des résultats de l'étude	121
BIBLIOGRAPHIE.....	122
ANNEXES	131

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Conditions contextuelles déterminantes	9
Tableau 1.2 : Dimensions du changement excessif	15
Tableau 1.3 : Limites et caractéristiques du capital psychologique positif.....	25
Tableau 2.1 : Description des échantillons.....	48
Tableau 3.1 : Matrice de forme du contexte de changement excessif	59
Tableau 3.2 : Matrice de forme de la saturation de changement	60
Tableau 3.3 : Matrice de forme du capital psychologique	63
Tableau 3.4 : Analyse factorielle de l'historique de changement.....	64
Tableau 3.5 : Statistiques descriptives	65
Tableau 3.6 : Moyennes, écarts-types, alphas et coefficients	76
Tableau 3.7 : Détail des modèles de régression hiérarchique	81
Tableau 3.8 : Régression hiérarchique sur la saturation de changement ressentie T1.....	83
Tableau 3.9 : Régression hiérarchique sur la saturation de changement ressentie T2.....	85
Tableau 3.10 : Moyennes de changement excessif perçu selon les catégories d'emploi	89
Tableau 3.11 : Différences de moyennes inter-groupes.....	90

Liste des figures

Figure A: Continuum traits-états	25
Figure B : Représentation schématique des hypothèses de recherche	41
Figure C : Contexte de changement excessif perçu	66
Figure D : Fréquence, étendue et impact perçus des changements	67
Figure E : Saturation de changement ressentie (T1).....	69
Figure F : Saturation de changement ressentie (T2)	70
Figure G : Capital psychologique	71
Figure H : Auto-efficacité, espoir, résilience et optimisme	72
Figure I : Historique perçu de gestion de changement	74
Figure J : Schéma des corrélations significatives	79
Figure K : Coefficients de régression significatifs du modèle final	86
Figure L : Effet d'interaction entre le capital psychologique et le changement excessif perçu sur la saturation de changement ressentie.....	102
Figure M : Spirale hypothétique des réactions au changement excessif	117

Liste des annexes

Annexe A : Description de la population et de l'échantillon à l'étude par catégorie d'emploi	131
Annexe B : Avis de sélection et invitation à la participation	132
Annexe C : Échelles de mesure	133
Annexe D : Analyses de cohérence interne.....	136
Annexe E : Analyse factorielle exploratoire (changement excessif et saturation de changement)	138
Annexe F : Analyses sur le PCQ-24	139
Annexe G : Test préliminaire du modèle principal	142
Annexe H : Régression hiérarchique finale du modèle principal.....	143
Annexe I : Régressions sur les hypothèses complémentaires	144

Remerciements

Ce document ne représente que la partie visible du chemin que j'ai parcouru depuis le début de ma rédaction. Expérience enrichissante intellectuellement, la réalisation de ce mémoire m'aura d'abord et avant tout permis de mieux me connaître moi-même, mes aspirations, mes forces, mes limites. Si je sors grandi de cette aventure, c'est en grande partie dû au soutien précieux que de nombreuses personnes m'ont offert depuis son commencement. À vous tous qui avez été présents pour moi, sachez que je vous en suis profondément reconnaissant.

D'abord, je ne peux pas passer sous silence la contribution des deux personnes qui m'ont dirigé depuis le début de ma rédaction. Céline et Kevin, merci d'avoir été à l'écoute de mes préoccupations, d'avoir mis au défi mes positions et surtout pour la confiance dont vous m'avez témoignée. Votre influence se répercute positivement dans ce mémoire et dans tout ce que je retire de cette expérience. Céline, tu m'as dit à notre première rencontre qu'un bon mémoire en était un terminé. J'ai mis bien du temps à le comprendre, mais je réalise aujourd'hui à quel point cela est vrai. Merci de m'avoir soutenu tout au long de ma (longue) quête et de m'avoir forcé à mettre le petit plus supplémentaire qui fait la différence. Kevin, je serai éternellement reconnaissant à Céline de t'avoir mis sur mon chemin. Merci d'avoir partagé avec moi ton expertise et d'avoir été généreux de ton temps, de tes conseils et de tes encouragements. Tu as su m'aider à retrouver mes repères alors que tout me paraissait si nouveau.

Un merci tout spécial s'adresse à mes parents, ma sœur et mon frère qui auront toujours été là pour moi depuis plus de 26 ans. Je vous aime et je sais que c'est réciproque. Je suis conscient de la chance que j'ai eue d'avoir pu grandir dans un milieu empreint d'amour, de respect, de confiance, au sein duquel j'ai pu m'épanouir et trouver refuge lorsque nécessaire. Maman, Papa, merci pour votre amour et votre soutien inconditionnels qui m'ont toujours permis d'avoir confiance en moi, d'être autonome et de poursuivre mes aspirations. Anne-Sophie, Etienne, merci de m'avoir montré la voie, d'avoir été des modèles desquels j'ai pu m'inspirer. Quand je regarde vers vous, c'est toujours avec admiration.

Aussi, merci à mes proches, à mes amis et collègues qui m'auront encouragé et questionné sur mes travaux à l'occasion, mais surtout permis de décrocher, prendre du recul et de conserver mon équilibre dans des moments où le contact avec la réalité me semblait plus difficile à maintenir.

Enfin, je tiens à remercier les individus qui auront participé à ce projet de recherche et à l'équipe de soutien en place au sein des institutions étudiées. Sans votre contribution, nul ne sait où j'en serais actuellement.

Merci à vous tous

Félix

*« Va ton chemin petit bonhomme, dans le soleil et sous la pluie.
Auras-tu assez d'une vie pour bâtir un monde meilleur? »*

- Grand-papa et Grand-maman

Introduction

En cette ère où il est, entre autres, question de mondialisation des marchés, d'instabilité économique et de progrès technologique exponentiel, le changement fait plus que jamais partie de la réalité quotidienne des organisations. De fait, Klarner et Raisch (2013) soulignent que la capacité des organisations à s'adapter à un environnement dynamique a été identifiée comme facteur clé dans le maintien de leur compétitivité.

Les travaux de Johnson et ses collègues (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016) rapportent toutefois que cette réalité organisationnelle stratégique peut entraîner un excès de changements élicitant, chez ceux qui le perçoivent, des réactions négatives à l'égard du changement en général. Ces réactions ne sont pas sans conséquence, car elles peuvent mettre en péril la réalisation de ces projets ainsi que leurs bénéfices attendus (Fugate, Prussia et Kinicki, 2012). Le changement excessif place l'organisation devant un paradoxe : elle doit changer pour demeurer compétitive, mais le changement à l'excès met au jour des réactions individuelles lui faisant obstacle.

Ces réactions individuelles dites explicites se rapportent directement, selon Oreg, Vakola et Armenakis (2011), à ce que les destinataires du changement ressentent, pensent ou ont l'intention de faire à son propos. Ces réactions peuvent être positives ou négatives et ont, selon ces mêmes auteurs, des bénéfices ou conséquences associées au travail ou encore au bien-être de ceux qui les manifestent. Il est à ce titre proposé qu'une conséquence de la perception intense des contextes de changements soit le sentiment de saturation à l'endroit du changement, c'est-à-dire le sentiment d'être envahi par les demandes persistantes de ces contextes et incapable d'y répondre de façon efficace.

Prévenir ou mitiger les effets associés à la perception du changement excessif apparaissent donc comme des pistes de recherche incontournables. Johnson *et al.* (2016) proposent déjà diverses mesures comme la priorisation des projets de transformation, la gestion de leur rythme d'implantation ou encore l'ouverture d'un dialogue structuré entre gestionnaires et employés portant sur des préoccupations générales ainsi que la nature menaçante des changements en cours. Ils appellent cependant à approfondir la connaissance de la gestion des effets du changement excessif sur les mécanismes

adaptatifs individuels. Les études sur le changement excessif sont ancrées à la théorie transactionnelle du stress et de l'adaptation de Lazarus et Folkman (1984) alors que les demandes de changements sollicitent de façon importante ou excèdent les ressources dont les individus disposent pour s'y adapter. Ainsi, comme le montrent Stensaker et Meyer (2012), tous n'expérimentent pas le même contexte de changement comme étant excessif.

Les conséquences du changement excessif émanent donc de la transaction entre deux perceptions individuelles, les demandes perçues de changement et les ressources individuelles disponibles. Pourtant, les recherches tendent à négliger cette individualité et se concentrent sur la préparation de l'organisation à changer et sur le processus de changement comme tel pour favoriser l'adaptation des individus au changement (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011; Armenakis et Harris, 2009). Il nous est d'avis que lorsqu'une théorie a une prémisse reposant sur l'interaction de deux facteurs, en négliger un nous prive d'une part importante de l'explication.

Les ressources individuelles et l'adaptation

Il semble acquis que les individus ne soient pas atteints et ne répondent pas de la même manière à un même changement (Bareil et Savoie, 1999). En réponse à cela, certains suggèrent que les employés les expérimentent et y réagissent en fonction de leurs dispositions individuelles, indépendamment du changement en place (Oreg, 2006). Pourtant, Bareil, Savoie et Meunier (2007) montrent qu'une large majorité des individus ont des réactions différentes d'un changement à l'autre. Si nous pouvions catégoriser d'avance les employés en fonction de leurs dispositions, pourquoi mettrait-on tant d'efforts à légitimer et réaliser les changements? Les ressources psychologiques sont donc indissociables des aspects contextuels du changement de telle sorte que la signification donnée à la demande et les réactions subséquentes à cette évaluation ne peuvent être comprises sans considérer le contenu de la « boîte noire » psychologique.

Les ressources psychologiques ont ceci d'important qu'elles amèneraient les individus à gérer de façon plus efficace les événements qui se présentent à eux, réduisant ainsi leur recours à des stratégies négatives d'adaptation (Ashford, 1988). Mieux encore, il est proposé qu'elles influencent directement le processus d'évaluation cognitive (Herold,

Fedor et Caldwell, 2007; Rafferty et Griffin, 2006). Elles auraient ainsi un effet tampon entre la perception du changement excessif et les réactions négatives à son endroit en apaisant sa représentation menaçante au bien-être de son destinataire. Dès lors, l'identification de telles ressources et leur opérationnalisation dans le modèle demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984) nous apparaissent comme prioritaires dans l'étude des mécanismes adaptatifs dans un contexte où les demandes se font insistantes et que les ressources disponibles sont limitées.

Le capital psychologique émerge dans la littérature récente comme ressource psychologique individuelle offrant un point d'entrée intéressant pour aborder cette question. Ce construit multidimensionnel composé de quatre ressources représente, tel que proposé par Luthans, Youssef et Avolio (2007), un état de développement psychologique individuel positif caractérisé par : (1) l'auto-efficacité ou la confiance en sa capacité d'entreprendre des tâches difficiles et à mettre l'effort nécessaire à leur succès; (2) l'optimisme ou faire une attribution positive de son succès actuel et futur; (3) l'espoir ou la persévérance vers des buts, quitte à rediriger ses actions pour les atteindre lorsque nécessaire; (4) la résilience ou la capacité à se maintenir et rebondir face à l'adversité de façon à atteindre le succès. Le capital psychologique a, entre autres, été associé à une présence accrue d'émotions positives en contexte de changement (Avey, Wernsing et Luthans, 2008), suggérant qu'il pourrait être une sorte de lunettes subjectives à travers lesquelles les individus évaluent la signification du changement pour leur bien-être.

Cette perspective est d'autant plus intéressante que le capital psychologique est malléable et développable (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Différentes conditions et pratiques pourraient alors être mises en place au sein des organisations pour en favoriser la présence et le développement afin de mieux outiller les employés à interpréter et intervenir sur les différentes demandes de changement auxquelles ils font face. Alors que les travaux académiques et professionnels visent en très forte majorité la quête de leviers permettant d'intervenir à la baisse sur la charge associée aux changements afin d'influencer positivement le processus d'évaluation cognitif, l'avenue du capital psychologique propose un autre type de levier visant le même résultat, mais centré sur les individus.

Le caractère malléable du capital psychologique a cependant l'inconvénient de son avantage. S'il est possible d'en favoriser l'essor, il devrait en être de même pour son déclin. Les expériences positives avec son supérieur et le sentiment d'être soutenu par son organisation comptent parmi les antécédents stimulant le capital psychologique (Avey, 2014). Les expériences négatives générales, mais surtout en gestion du changement dans l'optique de l'étude actuelle, pourraient en conséquence se trouver à en être des antécédents le minant. Les expériences passées transportées dans la conscience pourraient ainsi donner forme au futur et affecter négativement les capacités des individus à changer (Stensaker et Meyer, 2012; Rafferty et Restubog, 2010).

Objectif et structure de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer, chez l'individu au travail, l'effet des ressources psychologiques sur la relation entre la perception d'intensité des contextes de changements et les réactions individuelles à leur endroit. La perception du changement excessif ayant été liée significativement à diverses réactions négatives à l'endroit du changement (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016), il est proposé que les ressources psychologiques, par le biais du capital psychologique, opérationnalisées dans la théorie demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984) permettront d'amoindrir cette relation alors que les réactions négatives seront représentées ici par le concept de saturation de changement ressentie.

Ainsi, ce mémoire s'organisera autour de la question de recherche suivante :

Quel est l'effet modérateur de la ressource psychologique qu'est le capital psychologique dans la relation entre la perception d'un contexte de changement excessif, les demandes de l'environnement, et les réactions au changement mesurées par la saturation de changement ressentie?

De manière à répondre à cette question, une contextualisation des écrits théoriques sur les concepts qu'elle mobilise ainsi que les liens existant entre eux pouvant en être tirés sera d'abord effectuée. Celle-ci sera ponctuée par la définition des hypothèses soulevées par l'étude présente ainsi que la définition du cadre par lequel elles seront analysées. Après,

la méthode, par le biais du devis de recherche, des instruments de mesure utilisés et du processus de collecte lui-même sera présentée. Par la suite, les résultats obtenus seront présentés et analysés avec l'objectif de vérifier les hypothèses de cette recherche. Puis, ces résultats seront interprétés et discutés afin d'en présenter les principaux apports tant théoriques que pratiques ainsi que pour faire état de leurs principales limites. Enfin, la proposition d'avenues de recherches futures permettant de prolonger les résultats obtenus dans ce mémoire ainsi qu'une réflexion critique de l'utilisation des résultats de cette étude concluront ce mémoire.

Chapitre 1 : Contexte théorique

Le présent chapitre vise à reconnaître les contributions antérieures permettant de situer et d'asseoir la pertinence de l'objet de ce mémoire. Il sera d'abord question de la perception d'intensité des contextes de changements alors que le changement sera présenté et contextualisé selon une perspective actuelle influençant les points d'appréhension de ses destinataires. Ensuite, les réactions individuelles soulevées par ce contexte de changements seront présentées alors que l'accent sera mis sur la réaction cognitivo-affective de saturation de changement. Enfin, le levier des ressources individuelles, sous la forme du capital psychologique, sera proposé alors que ce construit psychologique sera présenté puis instrumentalisé de façon à soutenir son importance dans l'étude des réactions individuelles à la perception intense ou excessive des contextes de changements.

Le survol de ces concepts et leur mise en relation ont pour principal objectif de mettre la table au cadre analytique de ce mémoire, soit l'étude du phénomène liant les demandes de changements et les ressources psychologiques aux réactions individuelles à l'endroit du changement. Plus précisément, il sera question du rôle modérateur joué par le capital psychologique entre la perception du changement excessif et les réactions de saturation de changement.

Avant tout, nous ne pouvons pas aborder les réactions individuelles au changement sans aborder le concept de stress. Shin, Taylor et Seo (2012) font état de bon nombre de travaux (ex. Bueno & Bowditch, 1989; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Kiefer, 2005) qui attestent du fait que l'engagement dans un changement organisationnel est un processus long, intense, stressant et fatiguant pour la plupart des employés qui en sont touchés. L'étendue du stress associé à un événement étant central à l'évaluation qu'une personne se fait de celui-ci (Rafferty et Griffin, 2006), il semble important de comprendre quels mécanismes sous-tendent le stress et comment cela en affecte-t-il les réactions individuelles.

1.0. Le modèle transactionnel du stress et de l'adaptation

Pour Lazarus (1966), le stress n'est expliqué ni par l'environnement, ni par l'individu, mais plutôt par la rencontre des deux, la transaction entre les demandes de

l'environnement et les ressources de l'individu. Il suggère à cet effet qu'un individu ressentira du stress lorsqu'il perçoit que les demandes de son environnement excèdent ou taxent ses ressources individuelles de telle sorte que son bien-être en est menacé (Lazarus et Folkman, 1984; Lazarus, 1966). Face à la menace, l'individu adopte des stratégies d'adaptation (coping) visant à gérer cette dernière de façon à la rendre moins stressante.

Au cœur du modèle transactionnel se trouve le processus d'évaluation cognitive, ou *appraisal*, liant la rencontre stressante aux émotions la suivant (Lazarus, 1999). C'est l'accent sur ce processus qui, selon Dewe et Cooper (2012), offre une voie causale informant non seulement sur la nature transactionnelle d'une rencontre stressante, mais également une compréhension du processus adaptatif lui-même. L'évaluation cognitive fait le pont entre l'expérience et le ressenti d'une situation particulière alors qu'il médie la relation entre les deux. Lazarus (1999) met en évidence dans ce processus deux types d'évaluations, primaire et secondaire, qui se distinguent non pas dans le temps, mais dans leur contenu alors qu'une relation dynamique les engage.

L'évaluation primaire concerne la signification personnelle, la dimension affective, qu'un individu construit d'un événement pertinent à sa situation, alors qu'il évalue constamment son enjeu en matière de danger, menace ou occasion (Folkman *et al.*, 1986; Lazarus et Folkman, 1984). Si les ressources excèdent les demandes, il est probable que l'événement soit perçu comme un défi alors qu'il sera plutôt perçu comme une menace dans le cas contraire (Cash et Gardner, 2011). Morin et ses collègues (2015) notent l'aspect subjectif de la signification de l'événement pour la valeur personnelle alors que celle-ci dépend des différences individuelles telles les croyances, les compétences et les attentes dans une telle situation. Le sens donné à l'événement est central alors qu'il est associé à différents types d'émotions, positives ou négatives, qui donnent le ton au reste du processus. C'est l'évaluation secondaire qui raffine la signification donnée à un événement par l'individu alors qu'il y est déterminé, en fonction des ressources disponibles, ce qui peut être fait pour prévenir ou surmonter un danger ou encore saisir les occasions (Meurs et Perrewé, 2011). C'est cette intention comportementale qui amène alors l'individu à utiliser les stratégies d'adaptation appropriées, définies par Folkman *et al.* (1986) comme étant tous les efforts cognitifs et comportementaux d'une personne pour gérer les demandes d'une transaction stressante avec son environnement. Elles peuvent être soit dirigées vers la

résolution de la source de stress ou sur la gestion des émotions que cette dernière soulève et ont pour conséquence immédiate un état affectif informant des intentions et des dispositions de la personne (Morin et Aubé, 2007).

1.1.La perception du contexte de changement excessif

La perception du changement est subjective et a une valeur pour ceux qui en sont destinataires (Klarner, By et Diefenbach, 2011). Le sens donné à la rencontre entre un individu et son environnement est central au modèle transactionnel du stress et de l'adaptation (Rafferty et Griffin, 2006; Lazarus et Folkman, 1984), car il joue un rôle médiateur entre la situation et les réactions déployées pour y faire face (Johnson *et al.*, 2016; Fugate, Prussia et Kinicki, 2012). Sur ce point, plus la demande perçue est importante comparativement aux ressources disponibles, plus les réactions déployées à son endroit auront tendance à être négatives (Lazarus et Folkman, 1984), donc être des freins au changement. Pour étudier les mécanismes associant le contexte de changements potentiellement excessifs à une réaction individuelle négative comme le sentiment de saturation, nous devons d'abord présenter ce contexte ainsi que les facteurs contribuant à l'intensité perçue des demandes qui lui sont associées.

1.1.1. La contextualisation du changement organisationnel

Le changement organisationnel est défini ainsi par Collerette *et al.* (1997 : 20) : « 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. ». Ces auteurs notent deux aspects importants se dégageant de cette définition que nous reprenons en partie. D'abord, le changement n'est pas une finalité organisationnelle en soi, mais le passage observable par lequel l'organisation et ses membres évoluent d'un état initial vers l'état ciblé. Ensuite, sa valeur est propre à la perception de ceux qui en sont destinataires, soit « toute personne touchée directement ou indirectement par un changement organisationnel. » (Bareil, 2004 : 18).

Le changement étant désormais plus la norme que l'exception, l'évolution constante des organisations oblige à des modifications constantes des perceptions de ses destinataires. Pour comprendre comment ces derniers perçoivent le changement organisationnel et y

réagissent, il faut donc être en mesure de le contextualiser, soit d'additionner aux modifications observables qu'il soumet à ses destinataires les facteurs présents dans l'environnement externe et dans les composantes internes de l'organisation pertinents à la décision de changement (Hafsi et Demers, 1997). Ces facteurs sont cruciaux alors qu'ils peuvent accroître la capacité à changer, le « stress », ou être source d'inertie. Dans le même ordre d'idées, Rondeau, dans Bareil et Aubé (2012), souligne le caractère hautement contextuel des transformations qui mobilisent des enjeux et parties prenantes uniques contribuant à leur complexité. Le succès des transformations ne repose donc pas sur un modèle standard, mais s'amorce très certainement par une compréhension contextualisée des conditions en présence. Ces conditions déterminantes présentées sommairement au tableau 1.1 réfèrent aux forces préexistantes au sein de l'organisation et de son environnement appuient ou freinent le développement de capacités à changer.

Tableau 1.1 : Conditions contextuelles déterminantes

Conditions	Définition
Complexité du changement	Niveau de complexité du changement en fonction du niveau de perturbation interne qu'il induit.
Légitimité du changement	Pertinence perçue de la transformation en fonction des processus centraux à l'organisation.
Inertie de l'organisation	Niveau de résistance de l'organisation au changement. À quel point reconnaît-elle l'évolution de son environnement tout en pouvant conserver les forces qui lui sont propres?
Disponibilité des ressources	Capacité de passer à l'action, de mettre en œuvre la vision en fonction des ressources actuelles et de l'allocation possible nouvelles.
Pressions de l'environnement	Perméabilité de l'organisation à son environnement et ouverture à son évolution.
Groupes intéressés	Acteurs sociaux qui ont une influence sur l'évolution de l'organisation ou qui sont affectés par la transformation.

Adapté de Rondeau (1999)

Ce modèle diagnostique offre une perspective du contexte de changement, mais c'est la récupération de ces conditions par les destinataires du changement qui offre un lien vers leurs réactions et la mise en œuvre subséquente des changements. Oreg, Vakola et Armenakis (2011 : 477) notent, dans leur recension des écrits quantitatifs sur les réactions individuelles au changement, que les individus réagissent en fonction de deux catégories

de conditions. Il y a d'abord celles qui sont préalables au changement comme leurs caractéristiques individuelles et le contexte interne de l'organisation puis celles qui sont instiguées par les changements en cours tels leur contenu et le processus par lequel ils sont mis en œuvre. Ces conditions sont les *raisons* (dixit Oreg et al., traduction libre) expliquant les réactions des individus au changement et d'autres conséquences à plus long terme du changement. Pour faire un parallèle avec le modèle de Rondeau, c'est entre autres la perception par les destinataires de l'ampleur et de la pertinence des changements ainsi que de leurs capacités à les mettre en œuvre en fonction des ressources disponibles et de leurs expériences de changement antérieures qui donne forme à leurs réactions.

La perception d'intensité des contextes de changements

Le contexte actuel, marqué par la complexité des environnements organisationnels, soumet les organisations à des pressions continues vers le changement afin d'assurer leur pérennité. Cela pousse toutefois à un autre niveau le rapport entre demandes et ressources. En effet, que ce soit, entre autres, en raison de son aspect permanent, chaotique ou étendu, le contexte actuel de changement est associé à une plus forte présence de réponses individuelles négatives et défensives à l'endroit du changement (Schraub, Stegmaier et Sonntag, 2011; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Rafferty et Griffin, 2006). Cela s'explique alors que ces facteurs placent des demandes d'adaptation croissantes sur des employés dont les ressources sont limitées et qui, sentant leur bien-être menacé, sont plus préoccupés à se protéger des effets néfastes de la situation que d'agir sur celle-ci pour s'y ajuster positivement (Morin, Aubé et Johnson, 2015).

Qui plus est, Herold, Fedor et Caldwell (2007) avancent que le contexte global de changement peut devenir si chargé qu'il favorise l'émergence de réactions négatives à l'endroit du changement, peu importe les précautions prises pour gérer adéquatement sa mise en œuvre. C'est que chaque demande de changement doit être considérée en plus de celles déjà présentes, créant ainsi une accumulation de demandes potentiellement néfastes aux yeux de ceux qui y font face.

Dans un contexte où la multiplication des demandes de changement est plus évidente que les investissements en ressources, l'objectif d'un changement étant bien souvent de faire mieux avec les ressources déjà en place dans l'organisation, il n'est pas étonnant de

constater, comme le soulignent Johnson *et al.* (2016), que ces transformations sont perçues de plus en plus intenses et difficiles à soutenir par ceux qui en sont destinataires. En ce sens, il est proposé par Johnson et ses collègues (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016) que le contexte actuel marqué par l'accumulation des demandes de changement favorise l'émergence d'un contexte où les individus perçoivent le changement à l'excès et développent des patrons généralisés de réactions négatives à l'endroit du changement. Dans cet ordre d'idées, la perception par un individu du contexte de changement excessif dans son environnement peut être évaluée comme taxant ou excédant les ressources dont celui-ci dispose pour s'y adapter, favorisant ainsi l'adoption de stratégies d'adaptation défensives ou amotivées.

Comment pouvons-nous mitiger les effets adverses qu'une perception intense de ce contexte peut avoir sur les réactions individuelles au changement? Cette question est encore prématurée à ce stade, mais sert d'amorce à notre réflexion. Pour étudier comment les individus réagissent au changement excessif et gérer ses effets sur les mécanismes adaptatifs individuels, nous sommes d'avis qu'il faille, comme le suggèrent Rafferty et Griffin (2006), d'abord identifier les propriétés du changement formant le contexte de changement excessif, soit les aspects intrinsèques ou contextuels du changement qui sont perçus négativement et qui suscitent des réactions négatives chez ses destinataires.

Quels sont donc ces facteurs contribuant à rendre excessif le contexte de changement dans lequel de plus en plus d'organisations semblent empêtrées?

1.1.2. Les caractéristiques du changement excessif

De nombreuses propriétés associées au changement organisationnel sont soulevées dans la littérature comme sources de demandes d'adaptation chez leurs destinataires. Que ce soit la fréquence, la turbulence, l'étendue, l'impact, l'aspect continu, etc. perçus des changements, ces caractéristiques sont associées négativement aux réactions des employés au changement (Johnson, 2016; Schraub, Stegmaier et Sonntag, 2011; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Rafferty et Griffin, 2006).

Johnson (2016) note toutefois un manque de consensus au sein de la littérature sur la définition de la demande associée au changement. Ses travaux et ceux de Herbeuval

(2014) permettent d'identifier et regrouper dans la littérature trois caractéristiques constituant un contexte de changement saturé ou excessif, ce sont la fréquence, l'étendue et l'impact des changements. Ce sont des facteurs reconnus pour contribuer à l'intensité perçue du contexte de changement et qui intègrent, selon Johnson (2016), la majorité des dimensions soulevées au sein de la littérature.

Des changements fréquents

Un contexte de changements multiples et enchevêtrés représenterait mieux la réalité alors qu'un changement donné existe la plupart du temps à travers un cadre caractérisé par la présence d'autres changements ou distractions s'additionnant (Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Kiefer, 2005).

La fréquence des changements au sein de l'environnement de travail est, selon Rafferty et Griffin (2006), une caractéristique du changement saillante à ses destinataires. En effet, lorsque le changement est un événement isolé avec un début et une fin identifiables, les employés sont plus aptes à ajuster leur comportement en fonction de celui-ci tandis qu'un flux continu rend difficile l'alignement de leurs pensées et actions avec les attentes de l'organisation. Le fait d'être la cible de changements continus place les individus dans une situation d'adaptation constante et d'incertitude. L'exposition continuelle au changement entraînerait de la fatigue et de l'anxiété à son endroit en raison du caractère imprévisible du changement dans de telles conditions et nuirait au bien-être de ses destinataires.

Que ce soit en raison de son aspect continu (Kiefer, 2005), envahissant (Herold, Fedor et Caldwell, 2007) ou fréquent (Rafferty et Griffin, 2006), les employés ont généralement plus de difficulté à s'adapter à des changements répétitifs ou même enchevêtrés. L'étude de Kiefer sur les changements continus confirme en ce sens que ce type de situation génère principalement des émotions négatives comme l'anxiété. Herold et ses collègues ont quant à eux lié négativement le changement envahissant à l'engagement à l'endroit des changements futurs s'y additionnant alors que Rafferty et Griffin ont montré que les employés vivaient une incertitude accrue lorsque le nombre de changements au sein de leur organisation croissait.

Ainsi, les effets cumulatifs et de simultanéité causés par des changements fréquents et de plus en plus rapprochés peuvent taxer les ressources des employés qui y font face. Le caractère constant des demandes associées à la fréquence perçue des changements restreint la stabilité nécessaire pour faire le plein de ressources en plus de faire paraître les demandes perçues des changements plus menaçantes alors que les ressources sont mobilisées de toute part (Lazarus et Folkman, 1984). Toutes choses étant égales, l'accumulation des demandes causée par la multiplication des changements sur des ressources finies entraîne un déséquilibre de plus en plus important menant éventuellement au caractère menaçant des demandes et l'émergence de réactions négatives envers le changement en général.

Des changements étendus

Bien que souvent stratégiquement nécessaire, la quête d'un équilibre externe entre l'organisation et son environnement se fait au prix de turbulence sur les équilibres internes. Le changement, partant d'une perspective globale, se répand dans l'organisation où il aura des implications différentes selon les différents groupes d'appartenance et les individus qui les composent.

Les changements étendus sont, selon Herbeuval (2014), des changements ayant une durée et une ampleur considérables. Ainsi, non seulement ils perdurent, mais ils s'étendent à travers l'organisation, touchant au passage plusieurs branches de la structure organisationnelle. Ainsi, la difficulté des changements étendus repose dans la perturbation des systèmes internes plus près de la réalité des travailleurs. Ces derniers accordent, selon Caldwell, Herold et Fedor (2004), plus d'importance aux répercussions du changement sur leur environnement de travail immédiat qu'à sa signification organisationnelle large.

Les changements étendus ont donc différentes significations selon le positionnement horizontal et vertical des employés, car c'est dans les perturbations dans les processus, procédures et routines de travail qu'ils sont perçus (Caldwell, Herold et Fedor, 2004). L'étendue peut aussi se manifester à travers un nouveau style de gestion nécessitant un recadrage des façons de faire et de se comporter au sein du groupe. Ce type de changement nécessite une adaptation relationnelle et de coordination alors que la cohésion et l'appartenance développées auparavant doivent être revues à travers des façons de faire

nouvelles. C'est donc toute l'organisation du travail qui est touchée par l'étendue du travail augmentant ainsi la charge associée à celui-ci.

Cet impact proximal des changements rend leur effet d'autant plus important sur les réactions individuelles et est associé, entre autres, négativement à la perception de justice et à l'engagement dans le changement (Fedor, Caldwell et Herold, 2006; Caldwell, Herold et Fedor, 2004) ou encore à la tension ressentie (Schraub, Stegmaier et Sonntag, 2011). Que ce soit une raison de temps ou de complexité, les changements à grand déploiement nécessitent davantage de ressources de tous genres pour atteindre leurs cibles,

Le contexte de changements étendus réfère donc aux modifications dans les façons de faire au sein de l'unité de travail et dans l'emploi causés par des changements à grande échelle. Ceux-ci remettent en question les tâches ainsi que les mécanismes relationnels au travail alors que les routines, procédures et processus préalablement développés et maîtrisés doivent être revus, plaçant de nombreuses demandes d'adaptation sur les employés. Cela favorise donc le caractère menaçant des changements et les répercussions négatives qui en découlent chez ses destinataires.

Des changements d'impact

La multiplication et la complexité des changements offrent une porte d'accès privilégiée à l'émergence d'un sentiment d'incohérence. Le chaos décrit par Abrahamson (2004) entraîne une certaine forme de confusion dans les tâches, rôles et responsabilités des employés alors que les fondements du travail sont incertains.

Lorsque le changement prend une telle ampleur que les systèmes au cœur même de l'organisation comme les valeurs, la structure ou la stratégie en sont touchés, c'est le sens même accordé au travail qui en est affecté (Rafferty et Griffin, 2006). Ce type de changement dit transformationnel cause par sa nature, un virage dans des systèmes à la base même de l'organisation forçant les individus à faire face à des situations qu'ils n'ont jamais expérimentées alors qu'ils doivent adopter des façons de faire et des valeurs nouvelles. Ce type de changement est perçu de façon intense en raison de son caractère nouveau, propriété du changement le rendant plus menaçant et nocif selon les travaux de Lazarus et Folkman (1984).

Robinson et Griffiths (2005) soulèvent, entre autres, le sentiment de perte de statut, d'identité et de compétence, l'incertitude et la perturbation des relations interpersonnelles comme conséquences négatives sur les individus du changement transformationnel. En remettant en question les objectifs, la structure et les valeurs de l'unité au sein de laquelle un individu travaille, l'impact perçu des changements est une sorte de « choc au système » comme l'affirment Rafferty et Griffin (2006). Cela amène les individus qui en sont destinataires à réévaluer leur emploi ainsi que leur adéquation avec celui-ci et l'organisation. En ce sens, ils ont montré une association positive et significative entre l'impact perçu des changements et l'intention de quitter.

Alors que la fréquence crée une accumulation des demandes et que l'étendue entraîne leur perception plus concrète et proximale, il semble que l'impact des changements concerne davantage les valeurs des individus et engendre des réactions plus émotives. Le tableau 1.2 présente une brève synthèse des caractéristiques du changement excessif.

Tableau 1.2 : Dimensions du changement excessif

Caractéristiques	Signification	Conséquences
Fréquence	Multiplication, enchevêtrement et caractère continu des changements plaçant des demandes d'adaptations soutenues et cumulatives sur ses destinataires	<ul style="list-style-type: none"> • Anxiété • Baisse d'engagement dans les changements futurs • Incertitude
Étendue	Changements ayant une durée et une ampleur considérable perturbant les processus, procédures et routines dans l'environnement de travail direct de ses destinataires.	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement diminué dans le changement • Perception de justice moindre • Tension
Impact	Changement touchant les systèmes au cœur de l'organisation et redéfinissant le sens du travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude • Intention de quitter • Sentiment de perte (statut, identité, compétence, etc.)

Adapté de Johnson (2016) et Herbeuval (2014)

Donc, l'accumulation des demandes causées par la fréquence, l'étendue et l'impact des changements alors que les ressources individuelles pour y répondre efficacement sont limitées, contribuerait à rendre leur signification menaçante et à l'émergence de réactions négatives.

Johnson (2016) a validé un modèle tridimensionnel illustré par une structure à trois facteurs afin de modéliser leur effet combiné. Les résultats qu'il a obtenus valident ce modèle et le montrent supérieur aux modèles alternatifs testés. Le modèle de changement excessif, à savoir « *a three-factor structure comprising perceptions of change frequency, change impact, and change extent* » (Johnson, 2016 : 455), serait lié à l'épuisement émotionnel, l'incertitude associée au changement ainsi qu'à des niveaux inférieurs de soutien comportemental au changement.

De plus, Johnson *et al.* (2016) associent empiriquement la perception du contexte de changement excessif à des réactions négatives d'adaptation, relation médiée par une évaluation cognitive primaire accordant une signification menaçante à ce contexte. Ainsi, en positionnant le contexte de changement excessif comme menace potentielle aux yeux de celui qui le perçoit, il est attendu qu'une perception plus importante de ce dernier sollicitera chez ses destinataires davantage de réactions négatives à l'endroit du changement en général.

C'est donc ce modèle mesurant l'intensité perçue du contexte de changement excessif, positionné comme menace potentielle aux yeux de celui qui le perçoit développé par Johnson *et al.* (2016), qui est retenu dans le cadre de ce mémoire pour expliquer les aspects du contexte de changement pouvant entraîner des conséquences négatives chez ses destinataires, lorsque perçues de façon plus importante.

1.2. Les réactions individuelles à la perception du changement excessif

Oreg et ses collègues (2011) proposent une définition tridimensionnelle (affective, cognitive et comportementale) des réactions individuelles, aussi appelées réactions explicites, au changement. Dans la dimension affective sont principalement mobilisés le stress et les émotions alors que l'objet perçu par les sens entraîne une réponse biologique dénotant de la pertinence du stimulus et de sa signification pour l'individu. La dimension cognitive réfère plutôt aux croyances et aux évaluations que le destinataire fait du changement afin de juger de sa valeur. Enfin, la dimension comportementale réfère à ce que l'individu a l'intention de faire pour répondre au changement, que ce soient des comportements d'engagement ou de retrait. Bien qu'il soit reconnu que les différentes

dimensions des réactions individuelles aient un impact distinct et spécifique, elles sont étroitement liées alors que les émotions soulevées par le changement influencent la réflexion à son propos et les intentions comportementales en ce sens (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011; Oreg, 2006). Le modèle transactionnel proposé par Lazarus et Folkman (1984) montre en ce sens le processus cognitif liant la perception d'un événement significatif à la préparation d'une réponse à son endroit.

Le changement organisationnel, en tant que source potentiellement importante de demandes d'adaptation (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011; Rafferty et Griffin, 2006; Ashford, 1988), peut représenter une menace au bien-être d'un individu qui ne dispose que d'un nombre limité de ressources pour s'y adapter (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). À cet effet, il a été associé à plusieurs réactions et conséquences individuelles néfastes, provoquant entre autres du stress (Martin, Jones et Callan, 2005; Ashford, 1988) de l'anxiété (Kiefer, 2005; Paterson et Cary, 2002) et de l'incertitude (Rafferty et Griffin, 2006) chez ses destinataires ainsi que des troubles associés au bien-être psychologique tel l'épuisement émotionnel (Martin, Jones et Callan, 2005; Paulsen *et al.*, 2005).

Comme abordé précédemment, la fréquence, l'étendue et l'impact des changements associés au contexte actuel de changement ne sont pas sans conséquences et ont des implications directes sur le destinataire, le seul qui a la capacité de s'interroger sur le changement, de juger de sa valeur et ultimement de décider de le mettre en œuvre ou pas. Au-delà de leurs conséquences uniques, les résultats obtenus par Johnson (2016) montrent l'effet néfaste sur les réactions individuelles affectives, cognitives et comportementales de la combinaison des perceptions de ces trois dimensions.

Dans un contexte où les ressources sont limitées, la multiplication des demandes sur celles-ci favorise l'émergence de réactions négatives d'autant plus que chaque demande supplémentaire est de plus en plus susceptible d'être perçue comme une menace potentielle à l'intégrité du bien-être de ses destinataires (Lazarus et Folkman, 1984). Parce que le changement excessif a été posé comme une situation ayant une signification potentiellement menaçante dans la section précédente, une perception plus intense d'un tel contexte devrait promouvoir l'apparition de réactions négatives d'adaptation. Non seulement cela, il est suggéré que le contexte de changement excessif génère ses propres

effets adaptatifs en mobilisant des stratégies d'adaptation négatives envers le changement en général (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016).

Cette section s'intéressera donc aux répercussions du contexte de changement excessif sur l'adaptation au changement selon une perspective psychologique.

1.2.1. Le sentiment de saturation de changement

Les changements organisationnels seraient, selon Johnson et ses collègues (2014a; 2014b), plus éprouvants sur le plan des ressources lorsque de la tension est ressentie en raison de leur multiplication et de leur succession rapide. En développant la perception subjective des individus sur le contexte de changements multiples et simultanés, Johnson *et al.* (2014b) proposent un concept de saturation des employés face au changement organisationnel représentant la perspective psychologique, le ressenti, que semble provoquer la perception d'un tel contexte. Deux dimensions la composent selon ses auteurs (2014a; 2014b) : la dimension systémique ou non spécifique inspirée des travaux de Selye (1974) et la dimension conative ou spécifique tirés de ceux de Lazarus et Folkman (1984).

La dimension non spécifique n'a pas d'objet particulier et réfère à l'effet systémique de la demande sur l'organisme qui entraîne un ressenti psychologique composant la base la plus primaire de la saturation. Elle reprend ainsi le concept du syndrome général d'adaptation (Selye, 1974) où toute demande entraîne une réponse biologique automatique, mais limitée, entraînant l'épuisement si elle est prolongée. L'épuisement y est d'autant plus prononcé que les pressions se font continues (Johnson *et al.*, 2014a). Le but de l'adaptation est ici de maintenir l'équilibre homéostatique de l'organisme en anticipant ses besoins et l'énergie nécessaire pour les combler, c'est l'allostasie (McEwen, 1998). L'adaptation est possible lorsque l'énergie est suffisante pour répondre à la demande. C'est son insuffisance ou son excès qui engendre des problèmes et ce qui est appelé la charge allostatique (Morin, Aubé et Johnson, 2015; McEwen et Wingfield, 2010). Trois types de charges allostatiques sont identifiées par McEwen (1998) et reprises par (Morin, Aubé et Johnson, 2015) : la fréquence du stress où la répétition des demandes qui produit une accumulation de la charge jusqu'à ce que les systèmes n'arrivent plus à répondre efficacement à ces demandes, le stress chronique où le fait d'être constamment

sous tension entraîne un dysfonctionnement des systèmes adaptatifs et l'incapacité de répondre à une demande d'adaptation où l'incapacité à mobiliser les ressources adéquates pour faire face à une situation entraîne un prix d'adaptation tel qu'il compromet la santé de l'individu.

Ce dernier type de charge se rapporte plutôt à la dimension spécifique de la saturation de changement. Celle-ci est liée à un objet particulier et est observée par les expériences affectives, cognitives et comportementales des personnes. Fidèlement aux travaux de Lazarus et de ses collègues (Lazarus et Folkman, 1984; Lazarus, 1966), le stress n'est expliqué ni par l'environnement ni par l'individu, mais par la transaction entre les deux lors du processus d'évaluation cognitive. La perception des demandes de changement fait d'abord appel aux réactions affectives alors que l'individu est appelé à donner un sens à l'événement, situer les émotions suscitées par ce dernier sous l'angle du défi ou de la menace. Parallèlement, la réaction cognitive évalue de la capacité d'intervention sur le problème alors que les perceptions des demandes ponctuelles et des ressources disponibles sont mises en opposition afin d'identifier les moyens d'adaptation possibles. Enfin, la réaction comportementale serait, selon Johnson *et al.* (2014b) plutôt liée au succès ou à l'échec de la gestion de cette séquence par le déploiement d'efforts, donc de stress supplémentaires.

L'accumulation des demandes sur des ressources limitées et les transactions entre les demandes spécifiques et ces ressources sont donc les deux dimensions de la saturation de changement qui se manifestent comme un niveau de stress ressenti élevé impactant négativement les capacités adaptatives des individus atteints. Ses auteurs (Johnson *et al.*, 2014a) proposent l'étude de ce concept comme un indice psychologique mesurable des implications principalement affectives, mais comprenant également des dimensions systémiques et psychologiques sur les réactions comportementales et cognitives, des épisodes de changement répétés, étendus et désordonnés.

Johnson (en cours) propose en ce sens l'étude de la réaction cognitivo-affective de saturation de changement. Il décrit ce sentiment d'être saturé par le changement comme étant « [...] un état d'épuisement psychologique, de trop-plein face aux demandes soutenues de changements organisationnels. Il serait composé de dimensions

émotionnelle, cognitive et physiologique à l'effet qu'une demande d'adaptation supplémentaire au travail ne peut être absorbée de façon constructive par la personne ». L'effet systémique des demandes épuisant l'organisme, chaque nouvelle demande spécifique est perçue à travers le prisme de la menace et est d'autant plus stressante que les ressources, limitées, sont déjà mobilisées par l'accumulation des demandes préalables (Lazarus et Folkman, 1984) de telle sorte que le répertoire d'actions permettant d'agir de façon constructive à la résolution du problème est inaccessible. Ainsi, la saturation de changement ressentie peut être conceptualisée comme une réaction explicite négative principalement affective comme celles identifiées dans les travaux de (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011), mais comprenant également une dimension cognitive, posée en précurseur de conséquences du changement touchant directement l'emploi ou le bien-être.

1.2.2. La perception du changement excessif et le sentiment de saturation

Les travaux de King et Gardner (2006) mettent en lumière le lien entre l'évaluation, l'adaptation et l'état affectif. Une évaluation de défi est associée à une stratégie d'adaptation axée sur la résolution du problème et à un état affectif positif alors que l'évaluation d'une menace entraîne une adaptation orientée vers les émotions et l'évitement occasionnant ainsi un état affectif négatif favorisant l'essor d'émotions négatives telles que l'anxiété et l'inquiétude. Cash et Gardner (2011) poussent plus loin ce modèle à deux voies en validant la supériorité d'un processus séquentiel où l'évaluation d'un événement précède et prédit les réactions d'adaptation sur un processus où l'évaluation et les réactions s'influencent simultanément.

En considérant cela, la même avenue que celle proposée par (Johnson *et al.*, 2016) sera ici empruntée. Le contexte de changement excessif étant positionné comme une demande importante dans le modèle demandes-ressources du stress, il est considéré comme une menace potentielle aux yeux de ses destinataires dans le reste de cette étude. En fait, il est estimé que plus la demande induite par le changement sera perçue importante par rapport aux ressources disponibles, plus celui-ci sera considéré menaçant, entraînant ainsi, des stratégies d'adaptation d'autant plus défensives (Lazarus, 1999, 1993; Lazarus et Folkman, 1984). Cette hypothèse a été soutenue empiriquement (ex. Johnson *et al.*, 2016;

Fugate, Prussia et Kinicki, 2012). En conséquence, une perception plus importante du contexte de changement excessif devrait marquer négativement le processus d'évaluation cognitive et être associée à plus de réactions négatives à l'endroit du changement.

Diverses études ont associé la perception d'un contexte de changement organisationnel complexe et répété à des concepts connexes liés à la saturation, soit des réactions explicites négatives au changement telles que l'incertitude (Rafferty et Griffin, 2006), l'épuisement émotionnel (Paulsen *et al.*, 2005) et la tension (Schraub, Stegmaier et Sonntag, 2011). De plus, l'étude de Johnson (2016) associe la variable de changement excessif telle que présentée dans ce mémoire à des réactions tridimensionnelles négatives au changement, soit l'épuisement émotionnel, l'incertitude et l'engagement dans le changement. Avec ses collègues (Johnson *et al.*, 2016), il a été démontré que le processus liant le changement excessif à des réactions négatives est complètement médié par l'évaluation cognitive donnant une signification menaçante au contexte de changement. En prenant appui sur cela, ce mémoire se concentre sur la perspective que le contexte de changement excessif puisse prédire l'évaluation cognitive de la saturation de changement.

Les effets cumulés des demandes quotidiennes et supplémentaires aux épisodes de changement sur les ressources disponibles forment la base primaire de la saturation. C'est cependant la transaction spécifique entre un individu et un événement qui déclenche le processus affectif et cognitif où la signification de l'événement est définie et la stratégie pour s'y ajuster est échafaudée. Les ressources déjà alertées par le contexte continu de changements, la demande supplémentaire sera perçue d'autant plus menaçante favorisant l'emprunt de la voie négative de l'adaptation soutenue par le modèle de Cash et Gardner (2011). La présence de saturation de changement ressentie en tant que réaction explicite négative au changement y serait donc propice.

Ainsi, il est proposé que, par son effet systémique sur les ressources et sa signification menaçante, la perception d'un contexte de changement excessif soit associée positivement au sentiment de saturation.

La première hypothèse de cette étude est donc la suivante :

H1 : *Le contexte de changement excessif perçu est lié de manière significative et positive à la saturation de changement ressentie.*

1.3. Une ressource psychologique pour mitiger les effets de la perception du contexte de changement excessif

Étant donné les conséquences négatives attendues et démontrées de la perception du contexte de changement excessif (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016), la quête de pistes de recherche cherchant à le prévenir ou en mitiger les effets semble incontournable.

En admettant la fatalité stratégique qu'est le changement dans le contexte actuel et que celui-ci, à l'excès, peut être saboté par les réactions négatives qu'il fait émerger, la nécessité de considérer les ressources et leur rôle dans le processus d'évaluation cognitive prend tout son sens. Le modèle demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984) met en relation ces deux concepts pour expliquer les réactions individuelles. Alors que le contexte organisationnel et stratégique contemporain limite les possibilités d'intervention sur le premier concept, il nous apparaît raisonnable d'explorer le second dans la quête d'un levier permettant de répondre à l'appel de Johnson *et al.* (2016) sur les moyens disponibles pour gérer les effets du changement excessif sur les mécanismes adaptatifs individuels.

Deux raisons principales motivent le choix du levier des ressources psychologiques. En premier lieu, les ressources individuelles seraient selon Wylie (1979) « *those aspects of the self that provide general personal resources for handling adverse environmental events* » (dans Ashford, 1988 : 21). Elles ne représentent pas ce que les individus font, mais ce qui est disponible pour développer leur répertoire de stratégies d'adaptation (Pearlin et Schooler (1978) dans Ashford (1988 : 21)). En ce sens, les ressources psychologiques pourraient amener les individus à gérer de façon plus efficace les événements menaçants qui se présentent à eux et ainsi recourir de façon moins importante à des stratégies négatives d'adaptation. En second lieu, il est proposé que les ressources psychologiques mobilisées par les individus pour s'adapter à une situation donnée influencent directement le processus d'évaluation cognitive à propos de cette dernière (Rafferty et Griffin, 2006). Elles influenceraient ainsi la perspective des individus sur la valeur des événements, soit la signification qu'ils leur donnent et comment ils les vivent, en fonction de l'estimation de leurs capacités. Elles auraient ainsi un effet tampon entre

le contexte de changement excessif perçu et sa représentation en tant que menace au bien-être de son destinataire.

L'identification de telles ressources et l'étude de leur rôle dans un contexte stressant comme le changement organisationnel apparaissent comme des avenues d'étude intéressantes pour comprendre la mécanique complexe liant le contexte de changement excessif à la saturation de changement ressentie.

Fugate et ses collègues (2012) relèvent que l'orientation positive envers le changement est un antécédent positif du processus d'évaluation prêtant ainsi une évidence théorique et empirique à la valeur des quasi-états psychologiques dans l'explication et la gestion des réactions individuelles au changement. Ils citent par le fait même le capital psychologique en exemple et appellent à approfondir les recherches sur ce type de ressources moins limitatives que les dispositions individuelles stables tant pour les employés que les employeurs. Ce mémoire saisit cette balle au bond et propose l'étude du capital psychologique comme ressource favorisant la saine gestion des effets du contexte de changement excessif perçu sur les mécanismes adaptatifs individuels en venant amoindrir son lien négatif avec les réactions individuelles au changement.

Ce choix est motivé par trois principales raisons. D'abord, le capital psychologique offre des perspectives intéressantes à notre étude alors qu'il a été lié à une présence accrue d'émotions positives en contexte de changement (Avey, Wernsing et Luthans, 2008), à des niveaux de stress moins élevés (Avey *et al.*, 2011; Avey, Luthans et Jensen, 2009) ainsi qu'au bien-être psychologique (Avey *et al.*, 2010). Newman et ses collègues (2014) avancent dans cette veine qu'il est conceptuellement possible d'anticiper que le capital psychologique joue un rôle important pour protéger les individus des situations potentiellement néfastes se présentant à eux. Ainsi, ces divers effets principaux bénéfiques du capital psychologique pourraient receler une part d'interaction avec ces situations néfastes de façon à en modérer les conséquences négatives. De plus, étant un quasi-état, le capital psychologique serait malléable et développable (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Il offrirait donc aux organisations des leviers d'intervention pour le promouvoir tout en étant également influencé par le contexte dans lequel il est mobilisé. Enfin, le construit du capital psychologique est un concept assez récent dans la littérature faisant

que les études l'opérationnalisant dans divers contextes sont loin d'être à maturité (Avey, 2014), laissant un certain vide dans l'explication de ses apports en fonction de diverses situations organisationnelles.

1.3.1. Le capital psychologique

La notion de capital psychologique prend son origine des études alors émergentes portant sur le comportement organisationnel positif (COP, ou POB pour *Positive Organizational Behavior*) (Avey, Wernsing et Luthans, 2008) voulant appliquer les principes de la psychologie positive au monde du travail (Luthans et Avolio, 2014; Avey, Luthans et Youssef, 2010). Ce concept de comportement organisationnel positif a été défini comme étant l'étude et l'application des forces et capacités psychologiques positives des ressources humaines pouvant être mesurées, développées et gérées de façon à améliorer la performance (Luthans, 2002b).

Le capital psychologique est un construit multidimensionnel (Avey, 2014), c'est-à-dire qu'il n'est pas constitué d'une seule dimension, mais plutôt de la variance partagée de quatre dimensions : l'espoir, l'optimisme, l'auto-efficacité et la résilience regroupées sous le nom PsyCap. Ces quatre ressources psychologiques qui composent le PsyCap, ont en commun qu'elles sont basées sur la théorie et la recherche, ont des mesures valides publiées, sont des quasi-états (*state-like*) et ont un impact démontré sur des résultats souhaités (Luthans, 2012; Luthans, Luthans et Luthans, 2004; Luthans, 2002b, a).

Le capital psychologique a été ainsi défini par Fred Luthans et ses collègues (2007):

« An individual's positive psychological state of development that is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success » (p.3)

Sept caractéristiques du construit pertinentes à sa compréhension sont recensées par Avey (2014) au sein de la littérature. Elles sont présentées au tableau 1.3. Celles qui sont les plus pertinentes à cette recherche, soit la notion de quasi-état, les quatre ressources qui le composent, la notion de construit multidimensionnel de second ordre, sa mesurabilité, ainsi que ses contributions pertinentes aux études organisationnelles seront développées dans les sections suivantes de cette revue littéraire.

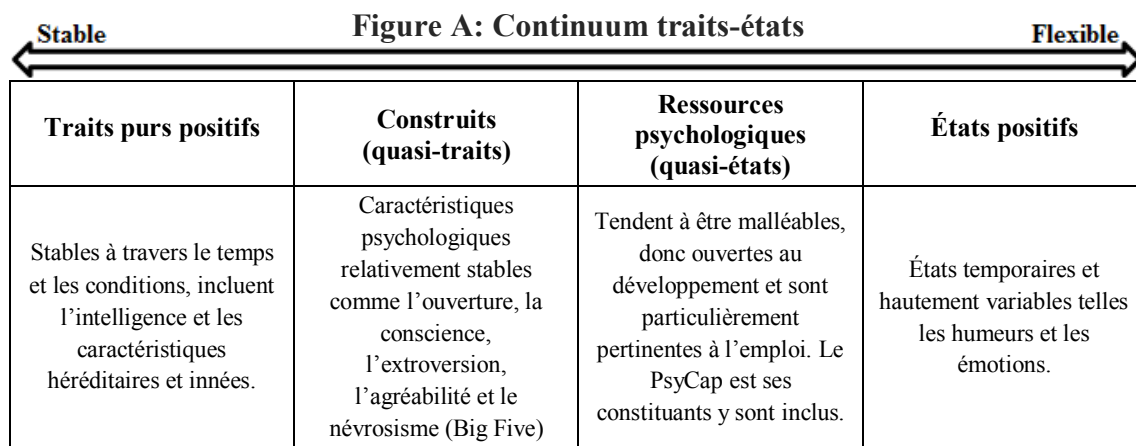
Tableau 1.3 : Limites et caractéristiques du capital psychologique positif

Caractéristiques	Signification
Construit multidimensionnel	Représente la variance partagée de ses quatre dimensions (espoir, optimisme, efficacité et résilience) appelée PsyCap.
Spécifique à un domaine	Le PsyCap au travail n'est pas nécessairement au même niveau que celui en famille, en recherche d'emploi, etc. Un individu peut être résilient face aux revers au travail, mais avoir de la difficulté face aux revers de sa vie personnelle.
Plus stable que les émotions, mais plus malléable que la personnalité	Le PsyCap est un quasi-état qui peut être développé, dans une certaine mesure, par des interventions ciblées.
Opérationnalisation selon l'opinion personnelle	L'opérationnalisation primaire du PsyCap se fait principalement par soi-même, car il s'agit d'un état de développement individuel.
Mesurable	Divers instruments, dont le PCQ-24, permettent de le mesurer afin de déterminer le niveau de chacune de ses quatre sous-dimensions et leur effet combiné
Prédit la performance	Avey et al. (2011) confirment dans leur méta-analyse que le PsyCap est positivement et significativement lié, de façon constante, à la performance.
Plusieurs niveaux d'analyse	Les études lui étant consacrées l'analysant de façon quasi unanime du point de vue individuel, son étude au niveau de l'équipe de travail, et même organisationnel, commence à émerger.

Adapté de Avey (2014)

1.3.2. Le PsyCap en tant que quasi-état

Un des plus importants, et contesté (Dawkins *et al.*, 2013), critères d'inclusion du PsyCap, est que chaque ressource le composant est un quasi-état psychologique (*state-like*), en opposition à un quasi-trait psychologique (*trait-like*). Luthans et Youssef (2007) proposent un continuum traits-états divisé en quatre allant des très stables traits purs aux flexibles états illustrés à la figure A.



Adapté de Shi (2013), Avey, Luthans et Youssef (2010) et Luthans, Youssef et Avolio (2007)

Le titre de quasi-état est cependant débattu au sein de la littérature (Dawkins *et al.*, 2013) alors que certaines ressources du PsyCap sont considérées par certains comme se rapprochant plus du trait psychologique qu'à un état. À cet effet, chaque ressource du PsyCap a déjà été étudiée comme étant un quasi-trait ainsi qu'un quasi-état. En ce sens, leurs natures générale ou spécifique à un contexte doivent être distinguées. Le modèle proposé du capital psychologique en tant que quasi-état et spécifique à l'emploi apparaît plus porteur pour l'étude actuelle alors que les réactions individuelles sont explorées dans un tel contexte spécifique à l'organisation.

1.3.3. Les quatre ressources du PsyCap

Une présentation de chacune des ressources psychologiques de premier niveau composant le capital psychologique positif semble de mise pour bien en saisir ses implications.

L'auto-efficacité

Bandura (2007) a défini l'efficacité comme étant la croyance en sa capacité d'organiser et exécuter les moyens d'action requis pour produire des réalisations données. Plus précisément, on parle de la capacité à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les moyens d'action nécessaires à l'accomplissement d'une tâche spécifique dans un contexte donné (Luthans et Youssef, 2004).

L'efficacité se distingue principalement des autres ressources du PsyCap par sa spécificité à une tâche ou un contexte concret aux frontières circonscrites et parce qu'elle représente la croyance associée aux processus et aux résultats attribués aux capacités personnelles (Luthans *et al.*, 2010). Là où l'optimisme représente une attente positive des événements, l'efficacité lie cette attente positive directement à la capacité personnelle d'accomplir des tâches concrètes liées à ces événements.

Bandura offre deux conceptions de l'efficacité (Avey, Luthans et Youssef, 2010). D'abord, il y a l'efficacité comme quasi-trait référant à la confiance continue de certains individus envers eux-mêmes peu importe la situation. Puis, il y a l'efficacité comme quasi-état faisant état d'une capacité spécifique à un domaine (ex. l'emploi) permettant d'accomplir certaines tâches spécifiques et pouvant être développée. Ces divers moyens de développement de l'auto-efficacité soutiennent sa malléabilité et donnent de la

légitimité à son titre de quasi-état. Cette conception fut donc celle retenue par les tenants du capital psychologique, d'autant plus que celui-ci est également considéré comme un construit spécifique à un domaine et non pas global et permanent (Avey, Luthans et Youssef, 2010).

Jimmieson, Terry et Callan (2004) avancent que le sentiment d'efficacité personnelle en changement entraînerait une perception supérieure de ses capacités à bien performer dans son emploi malgré les demandes associées à un environnement de travail changeant. À cet effet, ils ont entre autres associé directement le sentiment d'efficacité personnelle à des niveaux supérieurs de bien-être psychologique et de satisfaction dans l'emploi en contexte de changement organisationnel.

L'espoir

Les travaux du psychologue clinique Charles R. Snyder sur l'espoir seraient les plus largement reconnus à son sujet (Luthans, 2002b). Avec ses collègues (1991), il définit l'espoir comme étant l'état motivateur positif basé sur un sens dérivé interactif du succès de l'agentivité (*agency*), ou capacité d'agir, qui réfère à l'énergie orientée vers les buts ainsi que sur les chemins (*pathways*) planifiés pour rencontrer ces buts. Luthans (2002b) avance que, selon Snyder, l'espoir est la croyance personnelle que l'on peut se fixer des objectifs, déterminer comment les atteindre et se motiver à l'accomplir. C'est la volonté et la façon (*willpower and way-power*). L'espoir serait une forme habilitante de penser (Luthans *et al.*, 2010) alors que ceux qui en ont plus détermineraient par eux-mêmes les moyens d'actions par lesquels ils croient pouvoir influencer le cours des événements et trouveraient la motivation nécessaire à les mettre en œuvre.

Les individus forts en espoir utilisent des plans de contingence dans l'éventualité où la situation évoluerait de façon à ce que leur planification initiale ne leur permette plus d'atteindre leurs buts (Luthans *et al.*, 2007). C'est cette propension à définir des solutions de rechange pour atteindre une même cible qui les distingue alors que ce processus derrière l'espoir offre une protection contre d'éventuels échecs qui maintient leur niveau de confiance et de motivation en leur réussite future (Avey, Luthans et Youssef, 2010). Alors que l'agentivité crée ou tient compte des nouvelles possibilités, des routes pour y parvenir sont planifiées (Snyder, 2002). Cette faculté d'adapter les moyens à prendre pour

atteindre ses objectifs et de ne jamais être à court d'options semble être essentielle lorsque le contexte dans lequel un individu évolue est en mutation, comme lors d'un changement organisationnel (Avey, Wernsing et Luthans, 2008).

La résilience

Bien qu'originellement considérée comme un trait de personnalité lié à l'acceptation et l'adaptation (Block, 1961 dans Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006) la résilience en tant que quasi-état développable reçoit de plus en plus d'appui au sein de la littérature (Shin, Taylor et Seo, 2012; Avey, Luthans et Jensen, 2009; Coutu, 2002). La résilience a été définie comme étant la capacité psychologique développable de rebondir face à l'adversité, un choc ou l'échec de même que face à des événements positifs, le progrès ou des responsabilités accrues de façon positive, afin de retrouver un état comparable ou supérieur à celui initial (Youssef-Morgan, 2014; Avey *et al.*, 2011; Luthans et Youssef, 2007). Contrairement aux trois autres ressources comprises dans le construit du PsyCap, la résilience se distingue par son caractère réactif alors qu'elle requiert un événement stressant, négatif ou positif, pour se manifester (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006).

Les individus résilients réagissent à l'adversité en reconnaissant ses impacts et en prenant le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour retrouver un état d'équilibre. Elle est aussi processuelle, comme l'espoir, alors que ce sont les mécanismes liant l'individu aux résultats escomptés qui sont les plus critiques à son bon déploiement (Avey, Luthans et Youssef, 2010). De plus, la résilience permet à certains d'utiliser les revers comme tremplins ou occasions de croître (Youssef et Luthans, 2007). Cette vision s'inspire de Masten et Reed (dans Avey, Wernsing et Luthans, 2008), où la résilience représente un ensemble de patrons suivis par les individus pour s'adapter positivement en contexte de forte adversité.

Cette capacité à réagir face à l'adversité en ayant comme but un état désirable semble prometteuse en ce qui concerne l'adoption de mécanismes constructifs d'adaptation pour répondre aux demandes soulevées par le changement. En ce sens, Luthans, Vogelgesang et Lester (2006) remarquent que les individus plus résilients ont tendance à mieux s'adapter face à des expériences négatives et aux changements dans leur environnement. Par ailleurs, Shin, Taylor et Seo (2012) associent la résilience à des niveaux supérieurs

d'engagement normatif et affectif à l'endroit du changement, lien médié par l'affectivité positive et l'échange social.

L'optimisme

Selon Youssef-Morgan (2014), l'optimisme est le dérivé de deux concepts qui sont l'attente positive généralisée envers le futur (Carver, Scheier et Segerstrom, 2010) et un style positif d'attribution des événements. Cette attribution se manifeste par l'attribution à des causes personnelles et permanentes les événements positifs et l'imputation à des causes externes, situationnelles, inévitables et temporaires les événements négatifs (Seligman, 1998).

Un des premiers mécanismes que comprend l'optimisme est l'attente à ce que de bonnes choses arrivent lorsque l'effort est augmenté (Luthans *et al.*, 2010; Brissette, Scheier et Carver, 2002). Ainsi, les individus forts dans cette ressource continuent à fournir un effort constant même face à l'adversité. Cela semble précieux en situation de changement organisationnel alors que les optimistes s'attendent au succès en de telles circonstances et déploient un effort relatif à cette attente. L'excès d'optimisme mériterait aussi d'être considéré plus amplement alors qu'un individu ayant toujours des attentes positives envers le futur pourrait être plus vulnérable, si cela devient de la naïveté.

Dawkins et ses collègues (2013) ainsi que Luthans *et al.* (2010) relèvent que la recherche, dont celle de Carver dans ses travaux initiaux, a de façon prédominante étudié l'optimisme comme étant une disposition individuelle. Toutefois, Luthans et ses pairs rappellent que Seligman ainsi que Carver ont, au tournant des années 2000, reconnu la possibilité de changer de façon plus optimiste par le biais d'interventions de développement, soutenant ainsi la considération de l'optimisme comme un quasi-état malléable.

1.3.4. Un construit multidimensionnel d'ordre supérieur

Selon ce qui précède, chaque sous-dimension du PsyCap a un impact sur les individus au travail. Il est cependant avancé que ces quatre ressources sont liées et forment le construit d'ordre supérieur qu'est le PsyCap (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). En effet, en cohérence avec la définition de Hobfoll (2002) à propos des ressources psychologiques, il est proposé que celles-ci s'expriment de racine commune et sont mieux comprises en

tant que construits multidimensionnels. C'est ce que Hobfoll nomme les « *resources caravans* » formées par les mécanismes interactifs et synergiques entre diverses ressources psychologiques (Youssef-Morgan, 2014). Le PsyCap est considéré comme un construit de second niveau comprenant quatre ressources psychologiques de premier niveau : l'espoir, l'optimisme, l'efficacité et la résilience (Avey *et al.*, 2008; Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

Le mécanisme théorique liant ces quatre ressources est décrit par Luthans *et al.* (2007 : 550) comme étant : « *a positive appraisal of circumstances and probability for success based on motivated effort and perseverance* ». Cela nous apparaît prometteur pour l'étude des réactions individuelles face à des demandes potentiellement menaçantes, car le capital psychologique favoriserait les réponses positives aux deux questions primordiales posées par le modèle de Lazarus et Folkman (1984), à savoir la signification de la demande pour son bien-être en mitigeant les effets négatifs potentiels associés à une perception plus intense de la demande ainsi que la possibilité de répondre avec succès à la demande perçue en agissant directement et positivement sur les réactions individuelles.

Un autre lien entre le PsyCap et la notion de ressource psychologique provient des travaux de Fredrickson (2001) sur les émotions positives et cités par Luthans *et al.* (2008). Ces travaux indiquent que les individus peuvent développer, en plus de ressources intellectuelles, sociales ou physiques, des ressources psychologiques. Comme Lazarus (1993, 1991) propose un lien important entre la cognition et les émotions, Luthans et ses collègues (2008) proposent que les émotions positives et leur impact sur la cognition en particulier, générées par un capital psychologique positif, aident à mieux appuyer théoriquement les fondements sur l'impact du PsyCap sur la performance.

Les validités convergentes et divergentes du PsyCap avec d'autres construits positifs ainsi qu'entre les ressources le constituant ont été analysées et démontrées, donnant ainsi appui à cette conception de construit (Avey, Luthans et Youssef, 2010). De plus, la démonstration d'une variance partagée entre ses quatre composantes qui sont tout de même distinguées dans le construit central par la saturation significative des items sur leur facteur latent respectif (Luthans *et al.*, 2007) soutient la considération de l'ordre supérieur du construit. Pour couronner le tout, l'impact combiné des quatre ressources du PsyCap a

été déterminé comme plus important dans la prédiction d'attitudes, de comportements et de performance positifs au travail que la somme des impacts individuels des ressources le composant (Luthans *et al.*, 2007). La considération du PsyCap comme construit d'ordre supérieur semble plus qu'adéquate (Avey, Luthans et Youssef, 2010).

Ce construit n'est pas définitif et reste ouvert à l'ajout de nouvelles sous-dimensions telles que la reconnaissance, la tolérance ou le bien-être qui suscitent, entre autres, l'intérêt de la littérature sur le PsyCap (Luthans et Avolio, 2014; Youssef-Morgan, 2014; Luthans et Youssef, 2007). Cela est envisageable pour autant que tout nouvel ajout réponde aux critères d'inclusion préalablement présentés qui sont l'ancrage théorique, la mesurabilité, la malléabilité et l'impact sur la performance (Luthans et Avolio, 2014; Youssef-Morgan, 2014). Dawkins et ses collègues (2013) suggèrent toutefois d'être prudents de ce côté pour éviter de compromettre l'intégrité conceptuelle et psychométrique du construit et utilisent l'intelligence émotionnelle comme exemple de construit qui a souffert de sa trop grande ouverture en termes de cohérence.

1.3.5. Les antécédents du PsyCap

Avant même d'aborder les contributions du capital psychologique, la première qualité d'un levier d'intervention organisationnelle est de pouvoir être mis en valeur, son caractère malléable et développable n'ayant pas été retenu comme aspect contribuant à l'intérêt de l'étude du capital psychologique dans cette étude pour rien.

Bien que l'étude du capital psychologique soit en constant essor depuis son émergence il y a maintenant plus d'une décennie, il n'en demeure pas moins que les études portant sur son opérationnalisation en fonction du contexte se font rares. Cela s'explique probablement par un effort de recherche visant d'abord et avant tout à soutenir méthodologiquement ce concept et à démontrer son apport positif sur des retombées organisationnelles, dans le but de légitimer la poursuite des études à son sujet.

Dans son étude des catégories d'antécédents ayant le plus d'influence sur le PsyCap des employés, Avey (2014) identifie les différences individuelles et la relation de supervision comme étant les plus importantes. À ce titre, ce sont les relations avec le supérieur et le soutien qui sont les principaux prédicteurs du PsyCap étudiés alors que le leadership

transformationnel (McMurray *et al.*, 2010; Gooty *et al.*, 2009) et authentique (Rego *et al.*, 2012) ainsi que la perception d'un climat organisationnel de confiance (Luthans *et al.*, 2008) ont été associés à des niveaux supérieurs de PsyCap.

Si la malléabilité du PsyCap en fait un levier de choix, un risque, notamment en contexte de multiplication des changements, y est rattaché. Alors que certaines pratiques ou conditions favorisent son émergence, il semble juste de croire qu'un effet adverse sur le capital psychologique est également possible.

Pettigrew, Woodman et Cameron (2001) observent que l'historique des changements passés est important dans l'étude du changement alors que les expériences sont transportées dans la conscience des individus et pourraient donner forme aux réactions futures. Ces expériences auraient, en ce sens, un impact sur l'évaluation des changements subséquents alors que des expériences positives entraîneraient le développement de capacités individuelles à changer là où les expériences négatives auraient l'effet contraire (Stensaker et Meyer, 2012). Bordia et ses collègues (2011) abondent dans cette direction et proposent que la distraction cognitive associée à une expérience passée de mauvaise gestion de changement laisse une empreinte dans leurs croyances envers le changement à travers lesquelles elles évalueront les changements futurs. Cela impacte donc négativement les attitudes et comportements à l'endroit du changement ainsi que l'organisation en général.

La littérature montre à ce titre qu'un historique de changements mal gérés peut, entre autres, entraîner chez les employés, le cynisme (Stensaker et Meyer, 2012), la perte de la crédibilité de l'équipe de direction pour implanter de nouveaux changements (Stanley, Meyer et Topolnytsky, 2005) ainsi que la baisse de confiance et d'ouverture à l'endroit du changement (Bordia *et al.*, 2011).

Un historique négatif de changement pourrait en ce sens teinter négativement la lunette du PsyCap à travers lesquels les individus évaluent les nouveaux changements se présentant à eux en affectant leur attente positive des événements, l'énergie qu'ils déploient pour atteindre les cibles des changements, leur sentiment de pouvoir mettre en œuvre adéquatement ce qui est attendu d'eux dans le changement ou encore leur capacité à répondre positivement à l'adversité provoquée par le changement. Le changement

excessif formant un contexte propice à l'abandon de certains projets, à l'échec pour d'autres ou encore le manque de temps pour célébrer et consolider les succès, nous sommes d'avis que le capital psychologique des individus percevant un tel contexte puisse en être affecté négativement. De plus, en affectant négativement cette ressource, les organisations qui développent une relation malsaine et déséquilibrée avec le changement s'exposent à créer une spirale d'insuccès dont la fin est difficile à prévoir.

Ainsi, en plus d'être de plus en plus exigeant pour les individus, le contexte actuel de changements conditionne, par ses ratées, les individus à le percevoir de façon encore plus négative. Le levier des ressources, spécialement celles sujettes à certaines modifications, offre une belle avenue pour les organisations afin de répondre aux conditions de leurs marchés, mais cette avenue est fragile. Les ressources ne doivent pas être développées sans garder en conscience le phénomène de changement excessif, sans quoi les mêmes conséquences se représenteront toujours.

1.3.6. Les effets du PsyCap

Pour donner suite à la présentation du capital psychologique, il appert important de justifier son importance pour les études organisationnelles en fonction des résultats démontrés. Nombre d'études ont étudié la relation directe ou indirecte entre le PsyCap et des attitudes ou des comportements au travail dits positifs et entraînant une performance accrue. En voici un aperçu expliquant le potentiel de ce construit dans le contexte organisationnel actuel.

Avey et ses collègues (2011) ont, au moyen d'une méta-analyse, confirmé de façon forte et significative les recherches antérieures sur le PsyCap qui, en tant que construit de second ordre, aurait un effet positif sur les attitudes et comportements au travail des individus. Cette méta-analyse montre également une relation positive entre le PsyCap et la performance des employés. Il est avancé que les attitudes positives au travail amènent des comportements allant dans le sens des objectifs de travail se répercutant alors sur la performance au travail. À cet effet, d'autres études empiriques ont attribué au capital psychologique un effet positif sur la performance des individus et celle de leur équipe de travail (Newman *et al.*, 2014; Peterson *et al.*, 2011; Luthans *et al.*, 2007).

En outre, le capital psychologique a été lié à la présence accrue de certaines réactions et manifestations dites désirables au travail comme la satisfaction en emploi (Luthans *et al.*, 2008; Luthans *et al.*, 2007; Larson et Luthans, 2006), l'engagement envers l'organisation et sa mission (Luthans *et al.*, 2008; Larson et Luthans, 2006), aux comportements positifs de citoyenneté organisationnelle plus fréquents (Gooty *et al.*, 2009; Avey *et al.*, 2008) ainsi que l'intention de rester (Luthans et Jensen, 2005). Il est à noter que le PsyCap a aussi été lié négativement à des réactions négatives telles que le cynisme (Avey, Luthans et Jensen, 2009; Avey *et al.*, 2008; Luthans *et al.*, 2008) l'incivilité (Roberts, Scherer et Bowyer, 2011) et la déviance (Avey, Luthans et Jensen, 2009; Avey *et al.*, 2008) ainsi qu'à des conséquences comme l'intention de quitter (Avey *et al.*, 2008; Avey, Wernsing et Luthans, 2008).

Dans leur analyse rétrospective de l'avancement théorique et pratique du PsyCap, Luthans et Avolio (2014), tiennent toutefois à rappeler que, malgré toutes les contributions étudiées du capital psychologique, ce n'est pas un outil miracle permettant de guérir tous les maux. Ayant des corrélations se situant habituellement entre 0,25 et 0,5 et expliquant environ 25% de la variance des attitudes et comportements dont il est prédicteur et 10% de celle de la performance, le PsyCap ne doit pas être considéré comme une panacée, mais plutôt comme un outil contribuant à des résultats positifs dans l'exercice de sa profession. C'est justement à titre de levier permettant d'améliorer, et non d'assurer, la durabilité des changements organisationnels qu'il est abordé dans l'étude présente.

1.3.7. Le capital psychologique, le changement excessif perçu et le sentiment de saturation

Malgré la multiplication des études à son sujet, on en connaît encore peu sur la relation entre des facteurs contextuels et le PsyCap. Sur ce point, Newman et ses collègues (2014) se questionnent à savoir si le PsyCap influence notre façon de percevoir et de répondre à notre environnement ou s'il est plutôt le résultat de notre interaction avec celui-ci. Les auteurs suggèrent donc d'approfondir nos connaissances sur le PsyCap dans le but d'offrir une compréhension globale de son rôle sur le bien-être des employés au travail.

L'étude présente prend le parti de la première option. Comme proposé par le modèle demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984), les demandes et les ressources se

retrouvent au même niveau et n'ont pas d'impact les unes sur les autres. C'est plutôt leur interaction, soit le sens donné aux demandes et l'évaluation de sa capacité à y faire face par un individu en fonction de ses ressources qui influence la tension ressentie et les réactions déployées pour l'amoindrir.

La pertinence première d'une ressource psychologique comme le capital psychologique sur la réaction de saturation de changement ressentie repose sur l'effet systémique de la demande. Nonobstant le sens alloué à un événement, le potentiel de résistance à la réponse de stress occasionnée par l'effet soutenu des demandes d'adaptation perçues a un potentiel d'autant plus élevé que des ressources sont disponibles en quantité supérieure (Selye, 1974). L'épuisement des ressources du capital psychologique est donc retardé lorsqu'elles sont plus importantes au départ. Par contre, dans un contexte de changement excessif, il peut être avancé que l'absence de périodes de stabilité permettant l'équilibre et la recharge des ressources rend peu efficace le rôle des ressources puisqu'elles ne font que retarder l'échéance sans agir sur la relation entre l'individu et son environnement. La répétition et l'aspect chronique du stress qui sont occasionnés par ce genre de contexte causeraient, en interprétant McEwen (1998), des dysfonctionnements du système adaptatif ainsi qu'une incapacité à répondre aux demandes de changement, entraînant une charge à payer pour l'organisme.

Son rôle est cependant plus prometteur sur la dimension spécifique conative de la saturation de changement ressentie. Le changement excessif étant posé comme une menace potentielle, le modèle transactionnel suggère que les individus déterminent leur réponse en fonction des ressources dont ils disposent lors de l'évaluation cognitive secondaire (Meurs et Perrewé, 2011). À ce titre, les ressources individuelles augmenteraient, selon Ashford (1988), la capacité des individus à gérer de façon efficace les événements adverses se présentant à eux en contribuant au développement d'un répertoire plus vaste de stratégies d'adaptation.

Le PsyCap reposant entre autres sur l'évaluation positive des possibilités d'intervenir avec succès sur les situations se présentant dans le cadre de l'emploi et de déployer un effort motivé en ce sens (Luthans *et al.*, 2007), il semble juste de croire à son rôle positif dans la détermination des stratégies pour répondre aux événements aussi menaçants soient-ils.

À ce titre, le capital psychologique a été associé à une hausse des comportements de citoyenneté organisationnelle et d'engagement et à une baisse du cynisme et de la déviance, en contexte de changement organisationnel (Avey, Wernsing et Luthans, 2008). Il est à noter que ces relations sont médiées par les émotions positives, dont la présence stimule, selon Fredrickson (2001) l'élargissement du champ réflexif et d'action des individus, favorisant une utilisation plus efficace de leurs ressources et le recours à des stratégies d'adaptation davantage axées sur la résolution de problème. Le capital psychologique faciliterait ainsi l'adaptation positive au changement en stimulant la présence d'émotions positives.

De plus, Un PsyCap plus élevé a aussi été démontré comme étant un facteur contribuant au bien-être des individus et réduisant leur niveau de stress ressenti (Baron, Franklin et Hmieleski, 2016; Avey *et al.*, 2010; Avey, Luthans et Jensen, 2009). Avey, Luthans et Jensen (2009) ont trouvé une relation négative entre le PsyCap et le stress et l'anxiété, des réactions affectives explicites au changement selon (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011), alors que Avey et ses collègues (2010) ont conclu à une relation positive entre le PsyCap et le sentiment de bien-être personnel exprimé de manière subjective, une conséquence du changement toujours selon les travaux de Oreg et ses collègues (2011). Faisant le pont entre ces deux études, Baron, Franklin et Hmieleski (2016) ont montré que le stress ressenti agissait comme médiateur partiel entre le capital psychologique et le bien-être subjectif ; le PsyCap étant ici associé à des niveaux plus faibles de stress et supérieurs de bien-être.

La saturation de changement ressentie étant posée comme une réaction explicite négative à la menace que peut représenter la perception du changement excessif, il est proposé que des niveaux supérieurs de capital psychologique sont associés directement à une présence moindre de ce type de réaction. En effet, la ressource psychologique qu'est le capital psychologique devrait, comme les émotions positives qu'il anime, élargir le champ d'action des individus dans la définition des stratégies possibles pour répondre à la demande. Dans ces circonstances, les possibilités d'avoir recours à des stratégies dites positives seraient favorisées et cela devrait conséquemment se faire au détriment de stratégies défensives associées à des réactions comme la saturation de changement.

Il est donc proposé que :

H2 : *Le capital psychologique est lié de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

En plus d'avoir un effet principal sur les niveaux de stress ressentis, une ressource comme le capital psychologique permettrait de contrer les effets négatifs de la perception de certains stressseurs en favorisant une évaluation davantage positive de ces derniers. À cet effet, les travaux de Roberts, Scherer et Bowyer (2011) montrent que le capital psychologique a un effet modérateur entre le stress au travail et les comportements d'incivilité de telle manière que le lien entre le stress et l'incivilité était amoindri en présence de niveaux plus élevés de PsyCap. Ces auteurs avancent que les individus mieux nantis en termes de PsyCap seraient moins enclins à percevoir de façon menaçante un même niveau de stress et à y répondre de façon négative. Avey et ses collègues (2011) imputent aux attentes positives des événements, qu'ils contrôlent ou non, ainsi qu'à leur plus grande imperméabilité aux échecs, de plus grands niveaux de satisfaction et d'engagement des employés positifs. Les individus avec un capital psychologique plus élevé ont tendance à voir les événements négatifs de façon plus positive (Avey *et al.*, 2011) et ont des attentes plus positives des événements en général (Avey *et al.*, 2008). Cela offre une perspective intéressante sur l'évaluation primaire alors que la présence accrue de telles ressources pourrait mitiger l'effet menaçant du changement excessif.

L'évaluation primaire, donc le sens donné à la demande, prenant l'ascendant sur la situation elle-même d'après les travaux de Cash et Gardner (2011), le levier le plus important paraît donc d'intervenir positivement sur cette évaluation pour en tirer les bénéfices attendus. Le mécanisme sous-jacent liant les différentes ressources du PsyCap reposant justement en partie sur une évaluation positive des événements (Luthans *et al.*, 2007), il est conceptuellement possible de croire au rôle positif du capital psychologique sur l'évaluation primaire du changement excessif.

Pour appuyer empiriquement cette dernière assertion, nous nous appuyons sur les travaux de Fugate, Prussia et Kinicki (2012) qui ont étudié le rôle d'une ressource psychologique représentant un quasi-état, l'orientation positive à l'endroit du changement, en lien avec

l'évaluation primaire. Cette dernière a été liée de façon négative à l'évaluation primaire de menace. Nous estimons donc, en fonction des études conceptuelles et empiriques, que le rôle du capital psychologique sur l'évaluation primaire serait similaire alors qu'il viendrait amoindrir le caractère menaçant des demandes associées au contexte de changement excessif.

Ainsi, le capital psychologique considéré comme une ressource psychologique favorisant l'adaptation au changement agirait comme modérateur de la relation attendue entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie. L'idée est que le contexte sera évalué d'autant moins menaçant pour le bien-être d'une personne qu'elle dispose de ressources psychologiques en quantité supérieure pour y faire face et que la démarcation avec ceux qui en ont moins sera d'autant plus évidente que les demandes associées au contexte de changement sont intenses.

Il est donc postulé que :

H3 : *Le capital psychologique d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé de capital psychologique.*

Hypothèses complémentaires

Cette étude ayant comme objectif principal d'explorer l'effet des ressources psychologiques dans le phénomène liant le contexte de changements organisationnels sur les réactions individuelles à son endroit, il apparaît juste d'étoffer cette recherche en considérant chaque ressource présente dans ce cadre d'analyse individuellement. Bien que les études au sujet du PsyCap tendent à confirmer la valeur ajoutée de considérer les quatre ressources le composant en tant que construit d'ordre supérieur, toutes ces ressources ont une littérature individuelle et certaines caractéristiques précédemment soulevées seraient potentiellement utiles dans le processus d'adaptation au changement.

Ainsi, dans l'optique de décortiquer le capital psychologique afin d'explorer quelles ressources le composant sont particulièrement efficaces dans la gestion des effets du changement excessif, pour statuer de la supériorité du construit d'ordre supérieur dans le cas qui nous occupe ainsi que pour étoffer la compréhension du rôle de différents types

de ressources psychologiques dans cette même relation, chacune des quatre ressources composant le PsyCap sera l'objet des mêmes hypothèses de relation et de modération que le construit global.

En fait, il est attendu, qu'en raison du rôle des ressources dans le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984) et des contributions individuelles des ressources du PsyCap postulées précédemment, que l'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme soient tous liés de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie. De plus, il est attendu que ces ressources modèrent la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie. Ainsi, cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé de chacune de ces ressources.

1.4.Synthèse des hypothèses de recherche

Le modèle transactionnel du stress et de l'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984; Lazarus, 1966) stipule que le stress résulte de l'évaluation par un individu que les demandes associées à un événement qu'il perçoit au sein de son environnement taxent ou excèdent les ressources dont il dispose pour s'y adapter et que les stratégies déployées pour y faire face seront d'autant plus défensives que la tension ressentie sera élevée. Sa représentation la plus simple pourrait être celle-ci :

$$\frac{Demandes}{Ressources} = Stress$$

Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, la perception plus importante des demandes associées au contexte de changement excessif devrait entraîner des niveaux de stress plus élevés et éliciter des réactions négatives comme la saturation de changement alors qu'une hausse des ressources comme le capital psychologique devrait, au contraire, entraîner des niveaux de stress inférieurs et moins de réactions défensives comme la saturation.

Cela entraîne donc l'émission de deux hypothèses de relation qui sont les suivantes :

H1 : *Le contexte de changement excessif perçu est lié de manière significative et positive à la saturation de changement ressentie.*

H2 : *Le capital psychologique est lié de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

Ainsi que de quatre hypothèses complémentaires :

H2a : *L'auto-efficacité est liée de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

H2b : *L'espoir est lié de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

H2c : *La résilience est liée de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

H2d : *L'optimisme est lié de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie.*

Cependant, contrairement à une division simple où une même variation du numérateur entraînera le même pourcentage de variation du quotient, peu importe le dénominateur, il est proposé que les demandes et les ressources interagissent et que l'impact d'une même variation dans les demandes perçues sur le stress soit influencé par le niveau de ressources dont un individu croit disposer. De fait, il est avancé que cet effet soit amoindri lorsque celles-ci sont estimées en quantité importante plutôt que faible. En ce sens, la saturation de changement ressentie serait mieux expliquée en considérant l'interaction entre les demandes perçues du contexte de changement excessif et les ressources du capital psychologique que par leurs effets individuels combinés seuls.

C'est pourquoi l'hypothèse d'effet d'interaction suivante est postulée :

H3 : *Le capital psychologique d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé de capital psychologique.*

En outre, des hypothèses d'interaction complémentaires sont postulées :

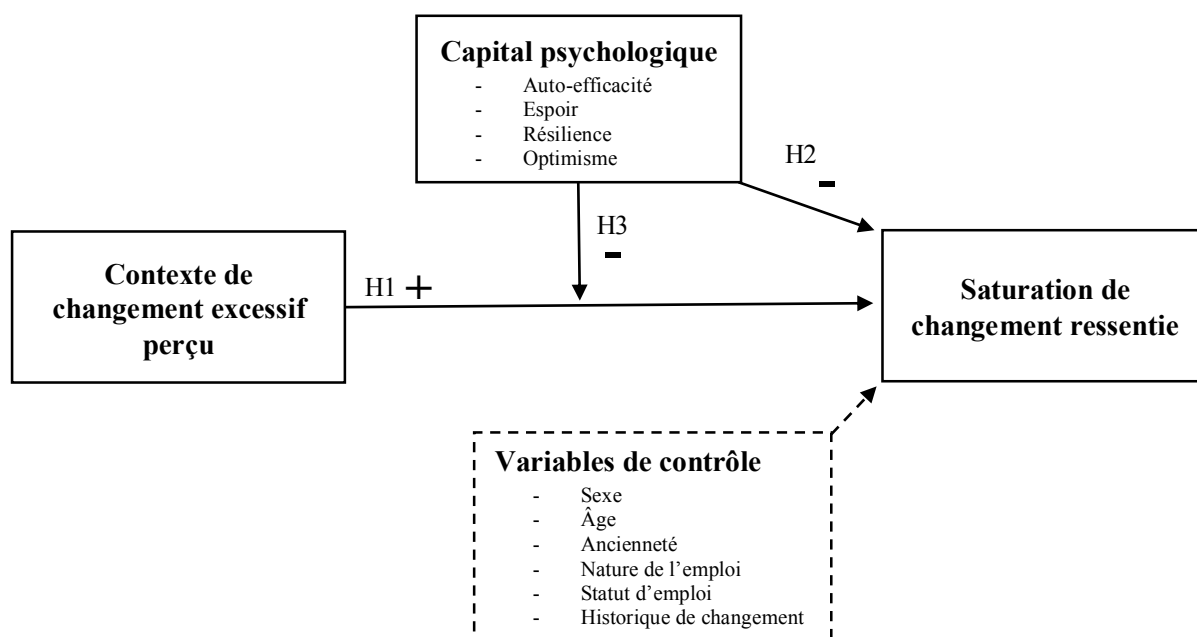
H3a : L'auto-efficacité d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé d'auto-efficacité.

H3b : L'espoir d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé d'espoir.

H3c : La résilience d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé de résilience.

H3d : L'optimisme d'un individu modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation sera plus faible en présence d'un niveau plus élevé d'optimisme.

Figure B : Représentation schématique des hypothèses de recherche



Chapitre 2 : Méthodologie

Les chapitres précédents ont fourni les assises théoriques nécessaires à la définition claire de la problématique à l'étude dans ce mémoire en plus de justifier sa pertinence au sein de la littérature existante. Le chapitre qui suit décrit la méthode utilisée pour explorer cette problématique et tester les hypothèses qui en ont découlées. Le devis de recherche et sa justification, les étapes préparatoires à la collecte ainsi que la collecte des données à proprement parler, les échelles de mesures utilisées dans le cadre de ce mémoire et la méthode d'analyse pour répondre aux questions de recherche seront présentés au sein de ce chapitre, de même que la dimension éthique de la recherche.

2.1. Le devis de recherche

La nature de cette recherche repose sur la vérification des hypothèses avancées dans le modèle d'analyse. Il s'agit donc d'explorer le processus liant la perception du contexte de changement excessif et les ressources psychologiques à la saturation de changement ressentie. Des réactions similaires au sentiment de saturation étant théoriquement liées à la perception d'intensité des contextes de changements, il est ici suggéré qu'un levier ressources, le capital psychologique, viendra amoindrir l'effet du contexte de changement excessif perçu, représentant la demande dans la théorie demandes-ressources, sur la saturation de changement ressentie. Pour y parvenir, le devis de cette recherche sera d'ordre quantitatif alors que les outils de collecte de données seront deux questionnaires auto-administrés.

Plusieurs raisons expliquent le choix d'une collecte de données quantitative par questionnaire. Le devis quantitatif représente une bonne option pour expliquer ou prédire un phénomène alors qu'il permet l'opérationnalisant de concepts sous forme de variables mesurables. À ce titre, il est typiquement d'usage lorsque les variables et mesures utilisées pour une étude sont déjà couvertes par la théorie existante (Whitley, Kite et Adams, 2013). Il permet aussi une analyse statistique poussée comme l'analyse de corrélation et de relations causales portant sur une quantité considérable d'information (Adams et Lawrence, 2015; Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011). Le questionnaire est une méthode de collecte convenant au devis quantitatif alors qu'il permet d'amasser assez

rapidement une quantité importante de données. De plus, le questionnaire, comme d'autres méthodes, permet au chercheur de prendre des mesures afin d'avoir un échantillon représentatif de la population globale à l'étude ainsi que de conserver l'anonymat des répondants pour favoriser l'expression libre d'opinions sans peur d'en subir des conséquences négatives lorsque, comme dans l'étude actuelle, des mesures en ce sens sont prises (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011).

Concrètement, vu la nature du cadre d'analyse de ce mémoire visant à tester des hypothèses de relation entre des variables présentes dans la littérature, l'analyse quantitative est toute indiquée. Cela est d'autant plus vrai que les variables à l'étude sont mesurées à l'aide d'échelles déjà existantes et ayant été validées empiriquement, à l'exception de la saturation de changement ressentie. Ces échelles seront présentées ultérieurement.

2.2.La procédure

Cette étude a été effectuée dans le secteur de la santé et des services sociaux du Québec alors que la loi 10², adoptée le 7 février 2015, appelle ce secteur à des transformations. Cette loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux du Québec vise à favoriser l'accès aux services par la population, à améliorer la qualité des soins ainsi qu'à accroître l'efficacité de ce réseau. Cette loi implique, entre autres, la création de centres intégrés de santé et de services sociaux issus de la fusion d'agences et des centres de santé et de services sociaux et d'établissements publics ainsi qu'une nouvelle gouvernance pour ces centres intégrés.

Plus précisément, cette étude porte sur un regroupement d'institutions de santé nouvellement créé des suites de cette loi. Le contexte de l'étude se situe alors que les transformations organisationnelles mises au jour par cette fusion se manifestent là où divers autres changements ayant touché le système de santé public québécois se sont produits dans un passé récent comme plus lointain. Il est à noter que cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet plus large mené en collaboration par le centre d'études en

² <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C1F.PDF> ; consulté en date du 21 avril 2016

transformation des organisations (CÉTO) et le Pôle santé de HEC Montréal visant à établir un diagnostic de la capacité à changer spécifique de ce regroupement d'institutions, dont le nombre est gardé flou par mesure de confidentialité, ainsi qu'à proposer des leviers d'intervention favorisant la légitimation, la réalisation et l'appropriation des transformations organisationnelles en cours.

Ce mémoire explorant le rôle modérateur des ressources psychologiques sur la relation entre la perception d'un contexte de changement intense et un ressenti psychologique, il est espéré que les résultats qui y seront mis en évidence contribueront à la compréhension plus large de l'impact psychologique du contexte contemporain de changements et à l'identification de leviers pouvant favoriser l'adaptation et l'appropriation durable des changements. C'est pourquoi la population à l'étude se veut ancrée à un milieu organisationnel complexe permettant d'observer le rôle du capital psychologique des employés sur la saturation de changement qu'ils ressentent dans un contexte de changement pouvant être perçu comme étant excessif. La population totale d'employés œuvrant au sein de ce regroupement d'institutions est de 12 387 répartie sous six grandes catégories d'emplois.

2.2.1. La sélection de l'échantillon

L'échantillon étudié est probabiliste dans le sens où tous les éléments de la population ont la même chance d'être choisis. Pour des fins pratiques correspondant aux besoins du client, cet enjeu de représentativité s'adresse aussi aux différentes institutions composant le terrain de recherche ainsi qu'aux diverses catégories d'emplois y étant présentes permettant de ce fait, des diagnostics et des recommandations spécifiques et globaux. Pour être représentatif de la population globale du terrain de recherche, l'échantillon comprend donc la même proportion d'individus issus des diverses institutions et des catégories d'emplois que la population globale.

L'échantillonnage a été fait de façon aléatoire stratifiée proportionnelle (Lind *et al.*, 2007) alors que la population a été divisée en sous-groupes plus homogènes en fonction de leur institution et de leur catégorie d'emploi. Chaque sous-groupe a une taille d'échantillon proportionnelle à sa représentation au sein de la population totale et chaque échantillon a été déterminé avec des nombres aléatoires. En tout, l'échantillon comprend un nombre

d'individus dans chacune des sous-catégories d'employés (par institution et catégorie d'emploi) représentant 10% de leur population totale, nombre arrondi à l'entier supérieur lorsque la situation l'exigeait. Un tableau décrivant, par catégorie d'emploi, la population totale du regroupement d'institutions et de l'échantillon est présenté à l'annexe A.

2.2.2. Le prétest des questionnaires

Avant de procéder à la collecte des données de cette étude, un prétest des outils de mesure a été effectué en octobre 2015. En tout, neuf employés de diverses catégories d'emploi ont été appelés à compléter et commenter les questionnaires. Il est à noter qu'ils ont été sélectionnés parmi les employés ne faisant pas partie de notre échantillon et qu'ils ont été sélectionnés consécutivement à sa création. Le but de l'exercice était d'évaluer approximativement le temps requis pour chacun des questionnaires, de s'assurer de la clarté des items et des formulations retenues, de corriger les erreurs orthographiques ainsi que de s'assurer du bon fonctionnement des hyperliens et de l'interface web.

En tout, huit des neuf personnes sélectionnées pour le prétest ont répondu. Les principales modifications faites portaient sur des mots ou tournures de phrases à adapter à la réalité et au langage utilisé dans le milieu sondé afin d'éliminer ceux ayant des connotations pouvant biaiser les réponses et modifier les questions paraissant ambiguës ou mal construites. Ainsi, pour donner suite au prétest, quelques questions ont été modifiées pour assurer leur clarté, précision et neutralité et favoriser leur bonne complétion tout en veillant à la conservation du sens sous lequel elles ont été validées par la littérature.

2.2.3. La collecte des données

Après le prétest, le processus de collecte de données fut mis en marche au sein de l'organisation participante. Alors que celle-ci devait à l'origine s'amorcer à l'automne 2015, des éléments contextuels ont forcé l'organisation à repousser le début de la collecte de données. C'est donc au tournant de l'année 2016 que le processus de collecte s'est réellement mis en branle alors que les orientations et procédures générales relatives au projet ont été dévoilées aux cadres lors de rencontres d'informations tenues à la mi-janvier. Les dates de début des périodes de collecte, le 25 janvier et le 14 mars, y ont, entre autres choses, été annoncées. Celles-ci ont finalement été légèrement modifiées en

cours de projet alors que les périodes de collecte ont eu lieu du 25 janvier au 11 mars 2016 et du 24 mars au 3 mai 2016. Ces deux temps distincts de collecte avaient pour but principal de contrôler le biais de variance commune qui aurait pu survenir en incluant toutes les mesures dans le même questionnaire alors que la variable dépendante à l'étude, la saturation de changement ressentie fut mesurée lors des deux périodes de collecte.

Les individus sélectionnés dans l'échantillon ont reçu une note de service par courriel ou encore en version papier des mains de leur cadre responsable (voir annexe B) où ils étaient informés de leur sélection et étaient invités à répondre à deux questionnaires lors de deux périodes distinctes avec divers renseignements relatifs à la procédure de collecte, notamment le lien web vers le questionnaire 1.

La collecte de données se faisant de façon auto-administrée et anonyme, il était impossible tant pour les chercheurs que pour l'équipe de soutien en place d'identifier qui avait ou non répondu. Pour favoriser la participation, il paraissait tout de même souhaitable que chaque cadre ayant un membre sélectionné dans son équipe en soit informé afin de pouvoir rappeler aux répondants l'importance de leur participation si ce n'était déjà fait. Chaque installation avait aussi un responsable faisant un suivi plus global et mettant à la disposition des répondants un endroit pour consigner de façon sécuritaire les questionnaires papier. Une cadre supérieure de l'équipe de soutien à la transformation assurait également la coordination interne globale de toute cette collecte de données.

Aux fins de traçabilité et par souci de confidentialité, chaque répondant était invité à se créer un identifiant qu'il inscrirait sur chacun des deux questionnaires afin de permettre les analyses croisées et de corrélation ultérieures grâce au pairage des données des deux questionnaires. L'identifiant devait être composé de six lettres et il était suggéré aux répondants d'utiliser les trois dernières lettres de leur prénom et de leur nom de famille (ex. l'identifiant de Jean Untel serait EANTEL) pour éviter qu'ils l'oublient entre les deux périodes de collecte.

2.2.4. Le sens éthique de la recherche

La collecte des données ainsi que l'analyse subséquente de ces dernières ont été l'objet de diverses mesures appuyant le caractère éthique de cette recherche.

D'abord, les participants sélectionnés étaient informés, dans le préambule de chacun des deux questionnaires, des différentes mesures en place pour assurer l'anonymat des répondants et de la confidentialité des renseignements individuels fournis. L'identifiant qu'ils étaient appelé à fournir n'était connu que d'eux-mêmes. À cet effet, les participants ne se sentant pas à l'aise d'utiliser les trois dernières de leur prénom et nom de famille tel que suggéré étaient libres de choisir à leur guise un identifiant qui leur convenait mieux. Les répondants étaient aussi informés que seuls les chercheurs auraient accès à ces identifiants et qu'aucune information individuelle ne serait dévoilée par ces derniers. Sur ce point, aucun rapport n'a été produit à partir de données provenant de dix participants ou moins. De plus, les individus sélectionnés au sein de l'échantillon étaient libres de participer ou non à l'étude en ne répondant à aucun questionnaire ou en cochant non lorsque la permission de couplage des données des deux questionnaires leur était présentée, se retirant ainsi de la recherche.

Aussi, les répondants étaient appelés à remettre leurs questionnaires complétés, préalablement insérés dans des enveloppes cachetées fournies, dans une boîte placée dans un lieu sécuritaire dans chaque établissement. Ce lieu devait être assez discret pour éviter que les gestionnaires en place puissent faire un suivi rigoureux de la participation ou non de leurs employés sélectionnés et placer une pression indue sur ceux préférant ne pas participer à l'étude. Le contenu de ces boîtes était acheminé aux chercheurs de façon hebdomadaire. Pour augmenter la participation, des courriels et des rappels généraux ont été envoyés pour rappeler l'importance de la participation à la pertinence des résultats tout en faisant attention pour ne pas que cela soit perçu comme une obligation.

Enfin, ce projet a obtenu une double approbation éthique. Un engagement de confidentialité a d'abord été pris et signé par l'équipe de chercheurs à l'endroit du regroupement d'institutions à l'étude. Ceux-ci se sont ainsi engagés à ne pas nommer le regroupement en question ou à rendre facile son identification dans toute publication utilisant les données recueillies dans le cadre de cette étude. Ensuite, cette recherche a obtenu un certificat d'approbation éthique de la part du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal attestant de la conformité du projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal.

2.2.5. Le profil des répondants

Comme mentionné précédemment, les individus sondés dans le cadre de ce projet sont tous des employés d'un regroupement d'institutions de santé issu d'une fusion récente et œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux du Québec. Sur un total de 1252 personnes sélectionnées pour participer à l'étude, 742 questionnaires ont été considérés comme complétés et valides pour l'analyse des données du premier temps de collecte, soit un taux de réponse de 59,27% alors qu'au T2, ce sont 347 questionnaires qui ont été complétés, soit un taux de réponse de 46,7% par rapport au T1. Une vue détaillée des caractéristiques des répondants de ces deux échantillons est présentée au tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Description des échantillons

Variables	Effectif (valide) ^a	Fréquence (%)	Effectif (valide) ^b	Fréquence (%)
	T1		T2	
Sexe	736		345	
Hommes	202	27,45%	86	24,9%
Femmes	534	72,55%	259	75,1%
Âge moyen (en années)		43,38		43,65
Ancienneté moyenne (en années)		13,02		13,40
Niveau d'études le plus élevé	735		345	
Secondaires	147	20,00%	69	20,0%
Collégiales	241	32,79%	98	28,4%
1 ^{er} cycle universitaire	220	29,93%	111	32,2%
2 ^e cycle universitaire	89	12,11%	54	15,7%
3 ^e cycle universitaire	38	5,17%	13	3,8%
Nature de l'emploi	722		344	
Gestionnaires et cadres	62	8,59%	44	12,8%
Tech. et prof. santé et services sociaux	169	23,41%	84	24,4%
Paratechnique, auxiliaires et métiers	156	21,61%	72	20,9%
Bureau et de l'administration	133	18,42%	72	20,9%
Soins infirmiers et cardio-respiratoires	169	23,41%	61	17,7%
Médecins	33	4,57%	11	3,2%
Statut d'emploi	736		344	
Temps plein permanent	496	67,39%	256	74,4%
Temps plein temporaire	35	4,76%	17	4,9%
Temps partiel permanent	165	22,42%	58	16,9%
Temps partiel temporaire	40	5,43%	17	3,8%

^a Nombre de fois que le critère est observé sur un total de 742 questionnaires valides

^b Nombre de fois que le critère est observé sur un total de 347 questionnaires valides

Le premier échantillon est majoritairement composé de femmes alors qu'elles en forment près de trois quarts. La moyenne d'âge des répondants est légèrement au-delà de 43 ans et s'étend de 20 à 68 ans dont la moitié a 44 ans ou plus alors que l'expérience moyenne au sein d'une des institutions du regroupement des répondants est de 13 années avec 10 années comme valeur médiane. De plus, ils sont plus de 70% à être des travailleurs considérés à temps complet.

Le tiers des répondants ont fait des études au niveau collégial et 20%, au niveau secondaire alors que près de la moitié des répondants ont obtenu un diplôme de niveau universitaire. La population à l'étude est donc généralement plus scolarisée que la population générale³, ce qui est normal en considérant le profil des emplois dans ce secteur. À cet effet, les catégories d'emploi composées de techniciens et professionnels de santé et de services sociaux ainsi que de personnel infirmier comprennent chacune près du quart des répondants. De plus, les gestionnaires et cadres en forment un peu moins de 9% et de 5% pour les médecins. Le personnel de soutien administratif (18,5%) et paratechnique (21,6%) complète l'échantillon.

Il semble par contre y avoir eu une problématique liée aux postes de gestionnaires et cadres alors que 62 personnes se sont identifiées comme faisant partie de cette catégorie malgré le fait que notre échantillonnage nous indiquait que 44 gestionnaires et cadres qui avaient été sélectionnés. Deux pistes d'explication se profilent. D'abord, il y a la possibilité que des cadres hors de l'échantillon sélectionné aient répondu dans l'idée de faire augmenter le taux de participation dans une période où la relance en ce sens se faisait insistante. Aussi, il y a la possibilité que des employés aient un statut plus ou moins clair avec différentes tâches dites de gestion et aient cru que celui-ci en soit un de gestionnaire ou cadre. Bien que cela puisse très bien être des erreurs de bonne foi, cela met une certaine limite quant à la généralisation des résultats obtenus avec cet échantillon.

Ces chiffres relatifs à l'emploi méritent d'être mis en contexte, car le taux de réponse disparate entre catégories d'emploi entraîne un certain déséquilibre de représentativité. Alors que le nombre de répondants total équivaut à un peu moins de 6% de la population entière du regroupement, les cadres gestionnaires (15%), le personnel administratif

³ <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-012-x/2011001/tbl/tbl01-fra.cfm> ; consulté en date du 21 avril 2016

(8,6%) et les techniciens et professionnels (8,5%) ont une surreprésentation parmi les répondants. En effet, plus de 6% des employés totaux appartenant à ces catégories d'emploi sont incluses dans l'échantillon. Les autres catégories sont quant à elles sous-représentées (4,9% pour soins infirmiers, 4% pour paratechnique), particulièrement les médecins (3,1%).

Sur les 742 questionnaires valides lors du premier du temps de collecte, 347 ont pu être jumelés (mêmes participants qu'au T1) à des questionnaires complétés lors du deuxième temps de collecte, soit 46,77%. Ce dernier échantillon comprend 75,1% de femmes et 24,9% d'hommes ayant un âge moyen de 43,65 ans ainsi qu'une ancienneté moyenne de 13,40 ans. Les variations les plus notables, visibles au tableau 2.1, concernent le statut d'emploi alors que les employés ayant un statut temps plein permanent comptent pour une proportion encore plus importante au détriment, surtout, des employés permanents à temps partiel. Cela peut s'expliquer par la plus grande facilité à rejoindre le personnel à temps plein sur son lieu de travail.

Aussi, les employés en soins infirmiers et cardio-respiratoires voient leur représentation diminuer de façon assez nette, alors que les cadres et le personnel administratif voient leur présence accrue. Encore ici, la facilité à joindre des employés de bureau ayant une plus grande stabilité concernant le lieu de travail peut expliquer cela. Enfin, ce mouvement se répercute également dans les niveaux de scolarité rapportés alors que les études collégiales et de 3^e cycle universitaire, associés fortement aux emplois en soins infirmiers et de médecins respectivement, sont sous-représentés alors que la représentation des diplômés de 1^{er} et 2^e cycles universitaires, formant la scolarité de bon nombre de cadres et de professionnels de l'administration, est plus élevée.

2.3. Les instruments de mesure

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire provenant d'un projet plus large, seules les échelles mesurant des variables concernées par la présente étude sont discutées dans la section qui suit. Ces mesures, sauf celle de la saturation de changement qui n'a pas encore été officiellement publiée, sont présentées dans leur intégralité à l'annexe C.

2.3.1. La variable indépendante

Afin de mesurer le contexte de changement excessif perçu, trois échelles représentant chacune des sous-dimensions formant le concept, soit la fréquence, l'étendue et l'impact perçus des changements, ont été utilisées. Elles seront plus tard amalgamées pour former la mesure globale du contexte de changement excessif.

Une échelle de type Likert en sept points sert à la mesure de chacun de ces facteurs. L'étendue des réponses était comprise dans un intervalle allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord) pour les mesures de fréquence et d'étendue des changements. Pour l'impact des changements par contre, l'intervalle était le même, mais avait un libellé différent alors que la valeur 1 signifiait *presque jamais, voire jamais* et la valeur 7 *presque toujours, voire toujours*. Ce qui suit décrit les échelles utilisées pour mesurer chacune de ces sous-dimensions et conclut avec la mesure composée du contexte perçu de changement excessif.

La fréquence des changements

L'échelle utilisée pour mesurer la fréquence perçue des changements organisationnels est celle développée par Rafferty et Griffin (2006). Cette échelle comprend trois items (*ex* : « *Les changements sont fréquents dans mon environnement de travail* ») et permet de mesurer, selon ses auteurs, la perception concernant l'occurrence des changements au sein de l'environnement de travail des répondants à savoir s'il se produit de façon plus ou moins répétitive. Les auteurs ont rapporté des alphas de Cronbach de 0,76 pour les deux échantillons de leur étude de 2006.

L'étendue des changements

Pour mesurer l'étendue perçue des changements, l'échelle à trois items proposée par Caldwell, Herold et Fedor (2004) a été retenue. Les participants à l'enquête sont invités à répondre en fonction des changements organisationnels en cours afin de mesurer dans quelle mesure ceux-ci affectent les processus, procédures et routines régissant leur unité de travail. Un exemple d'item composant cette mesure est : « *Ce changement implique des modifications dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon équipe* ». Les auteurs ont obtenu pour cette mesure un alpha de Cronbach de 0,77 lors de leur étude.

L'impact des changements

Trois items sont compris dans l'échelle mesurant l'impact perçu des changements et reprennent intégralement celle développée par Rafferty et Griffin (2006) pour mesurer le changement transformationnel qu'ils définissent comme la « perception concernant l'étendue à laquelle le changement implique la modification de systèmes centraux à l'organisation » (traduction libre, p. 1155). Comme présenté précédemment, l'échelle de mesure ne représente pas pour cette sous-dimension un niveau d'accord, mais plutôt une fréquence. Un exemple d'item associé à cette échelle est : « *Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure avez-vous vécu des changements ayant eu un impact sur les valeurs ou la culture de votre direction?* » Les auteurs ont obtenu des alphas de Cronbach de 0,89 et 0,87 pour les deux échantillons de leur étude.

Le contexte de changement excessif

Ces mesures peuvent être utilisées individuellement ou amalgamées pour former le modèle de changement excessif développé et validé par les travaux de Herbeuval (2014) et Johnson (2016). En effet, ces trois facteurs se complètent tout en restant indépendants. Le coefficient alpha de cette mesure combinée fut de 0,87 dans les travaux de Herbeuval, offrant une cohérence interne satisfaisante. Pour mieux représenter la réalité contemporaine des changements organisationnels et du terrain de recherche à l'étude où ces facteurs d'intensité agissent simultanément, c'est cette mesure mesurant l'intensité perçue des contextes de changements qui sera priorisée dans ce mémoire.

2.3.2. La variable dépendante

La mesure de la saturation de changement ressentie provient des travaux de Johnson (en cours). Cette échelle permet de mesurer, comme défini par Johnson, le sentiment d'épuisement psychologique, de trop-plein face aux demandes soutenues de changements organisationnels comprenant des dimensions émotionnelle, cognitive et physiologique à l'effet qu'une demande d'adaptation supplémentaire au travail ne peut être absorbée de façon constructive par la personne. Elle comprend neuf items mesurés en fonction d'une échelle de type Likert comprenant sept niveaux allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord) indiquant un niveau d'accord ou non avec la teneur des énoncés.

Un exemple d'item tiré de cette échelle est : « *L'intensité des changements lancés dépasse les capacités des employés* ». Les analyses de cohérence interne dont elle fut l'objet dans le cadre de l'étude présente, et qui seront présentées dans le prochain chapitre, indiquent que la mesure de la saturation de changement est fiable alors qu'elle obtient des coefficients alpha de Cronbach de 0,96 et 0,97 pour les échantillons T1 et T2 respectivement.

2.3.3. La variable de modération

La mesure du capital psychologique des membres de l'échantillon a été effectuée à l'aide du *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24) de 24 items (Luthans *et al.*, 2007) dans sa version d'auto-évaluation. Plusieurs études ont confirmé la validité de cet outil de mesure (Luthans *et al.*, 2008; Luthans *et al.*, 2007). Dans leur étude de 2007, Luthans et ses collègues ont testé leur outil sur quatre échantillons distincts et ont obtenu des alphas de Cronbach globaux de 0,89 pour les trois premiers contre 0,88 pour le quatrième. Ils ont aussi testé la fiabilité des mesures de chaque sous-dimension. Bien qu'un échantillon ait fourni un alpha de 0,69 pour l'optimisme et un autre de 0,66 pour la résilience, soit sous le niveau généralement acceptable de cohérence interne de 0,70, les résultats sont tout de même de façon consistante supérieure à cette limite et amènent les auteurs à juger favorablement de leur cohérence interne. Une analyse factorielle confirmatoire a aussi permis à ses auteurs de conclure à la validité de leur modèle à quatre facteurs en plus de le positionner favorablement face aux modèles alternatifs. Celle-ci appuie l'hypothèse du construit dont la variance combinée de ses quatre sous-dimensions est plus importante que la somme de ces dernières pour prédire des attitudes et comportements.

Chacun des 24 items du questionnaire est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert à six niveaux allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement en accord). Trois des items étant à notation inverse, leur pointage a dû être recalculé *a posteriori* de façon symétrique. Il est à noter que la version utilisée dans le cadre de cette étude est une échelle traduite en langue française et tirée des travaux de Shi (2013).

Cette échelle permet de mesurer un niveau général de PsyCap en plus de fournir une mesure pour chacune des quatre ressources psychologiques (l'espoir, l'optimisme, l'efficacité et la résilience) formant ce construit alors que six items sont consacrés à la

mesure de chacune de ces sous-dimensions. Cela provient du fait que le questionnaire PCQ-24 a été bâti en fonction d'échelles de mesures préexistantes permettant de mesurer individuellement chaque ressource qui le compose. Un exemple d'item serait pour l'espoir : « *Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail* », pour l'optimisme : « *J'ai l'habitude de m'attendre au meilleur (au positif) quand les choses deviennent incertaines pour moi au travail* », l'efficacité : « *Je me sens capable de contribuer aux discussions sur les stratégies de mon organisation* » et la résilience : « *Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer* » (notation inverse).

2.3.4. Les variables de contrôle

Les variables de contrôle utilisées dans cette étude sont généralement comprises dans la plupart des études reliées à des sujets connexes à la saturation de changement ressentie. À cet effet, le sexe, l'âge et l'ancienneté sont généralement des variables contrôlées dans les études visant à expliquer l'épuisement émotionnel ou la tension (ex. Peng, Wong et Che, 2010; Paulsen *et al.*, 2005; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Devine *et al.*, 2003). Le sexe obtenant des résultats inconsistants dans ce genre d'études (Devine *et al.*, 2003), son inclusion ici semble justifiée. De plus, l'âge et l'ancienneté, associés à des facteurs de stress importants comme les statuts et responsabilités, mais également à plus de latitude et à des expériences favorisant une meilleure adaptation, seront également contrôlés.

Selon Karasek (1979), la tension résulte de l'effet combiné des demandes et de la latitude dans l'emploi. Smollan (2015) identifie à ce titre les responsabilités, la charge de travail et la précarité de l'emploi comme sources de stress supplémentaires en contexte de changement organisationnel. Bien que les responsabilités s'accompagnent généralement d'un contrôle accru sur celles-ci et qu'un employé à temps partiel aura probablement des responsabilités moindres, moins de contrôle et un statut plus précaire, il serait réducteur de prétendre qu'en fin de compte ces effets s'annulent. Il appert donc important de contrôler les effets relatifs à la nature et au statut de l'emploi pour mieux cerner les relations d'intérêt à cette étude.

Alors que l'âge et l'ancienneté sont mesurés à l'aide d'échelles continues, le sexe, l'emploi et le statut d'emploi le sont à l'aide d'échelles catégoriques. Il est à noter que

l'échelle mesurant le statut d'emploi fut transformée de façon à ne distinguer que deux catégories, soit les employés à temps plein et ceux à temps partiel.

De plus, comme il a été théoriquement postulé que les expériences passées de changement organisationnel influencent les réactions subséquentes et sont importantes pour bien comprendre les réactions individuelles au changement (ex. Stensaker et Meyer, 2012; Bordia *et al.*, 2011; Rafferty et Restubog, 2010), la mesure de l'historique de gestion de changement a été incluse à l'étude pour éviter que les traces du passé n'entachent la fiabilité des analyses statistiques effectuées dans le cadre de ce mémoire. L'échelle utilisée pour mesurer la perception des expériences de changement reprend les huit items mesurant les croyances associées à l'historique de gestion du changement proposés par Bordia et ses collègues (2011). Ces items constituent une évaluation générale tant positive que négative d'événements vécus liés à la gestion du changement organisationnel. Un exemple d'item utilisé est : « *Les changements organisationnels n'ont pas été bien mis en œuvre* ». Cinq des huit items sont à notation inverse alors que le 1 devient 7, 2-6, 3-5 et vice versa alors que 4 reste la valeur médiane et sont exprimés, par exemple, ainsi : « *Les changements organisationnels ont bien été gérés* ». Les répondants sont ici invités à répondre selon leurs expériences antérieures associées au changement organisationnel et les résultats sont codés de façon à ce qu'un pointage plus élevé indique un historique de changement perçu négativement. Les auteurs ont obtenu des coefficients alpha de Cronbach de 0,86 et de 0,79 pour cette mesure lors des deux phases de leur étude.

2.4.Méthode d'analyse

2.4.1. Préparation de la base de données

Le logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) version 22 a été utilisé pour l'analyse des données. Celles issues des questionnaires remplis en ligne ont pu être directement extraites de la base de données Qualtrics vers SPSS alors que celles recueillies par questionnaires papier ont été saisies par l'auteur dans un fichier Excel (version 2013) à partir duquel elles ont été transférées vers la base de données SPSS et mises en agrégation aux autres sous la supervision du chercheur principal.

Préalablement aux analyses statistiques, les données ont été examinées dans le but de procéder à leur nettoyage. Ainsi, les questionnaires jugés valides devaient être complétés de façon minimale à 67%, avoir un identifiant permettant le couplage des données et avoir une réponse affirmative à la demande de permission de couplage des données. Les questionnaires ne correspondant pas à ces critères ont donc été exclus de cette étude. De plus, pour les analyses statistiques, sont considérées comme valides les échelles dont le répondant a laissé un maximum d'un item vide pour une échelle de cinq items et moins et deux items vides pour les échelles de plus de cinq items. Les moyennes des échelles ont donc été calculées en fonction du nombre total de réponses lorsque cette condition était remplie et ont été omises lorsque ce n'était pas le cas.

2.4.2. Analyses retenues

Le cheminement menant à la validation ou l'infirmité des hypothèses de cette étude et leur discussion subséquente passera par cinq types d'analyses statistiques. Il sera d'abord question de la réduction et de la validation des échelles à l'aide d'analyses factorielles exploratoires en axes principaux ainsi que de leur fiabilité par le biais d'analyses de cohérence interne. Puis, la distribution des différentes variables sera décrite à l'aide de statistiques descriptives informant, entre autres, de leur tendance centrale et de paramètres de forme. Enfin, le cœur de l'analyse sera abordé par l'inférence statistique alors que les relations linéaires et les modèles explicatifs hypothétiques seront présentés et analysés de façon à pouvoir se prononcer sur les hypothèses de ce mémoire. Une matrice de corrélation bivariée sera d'abord présentée et interprétée de façon à définir quelles hypothèses sont soutenues de façon préliminaire par des relations linéaires significatives. L'analyse de régression servira alors à vérifier l'hypothèse de modération (Cohen, 2003; Baron et Kenny, 1986) ainsi qu'à soutenir celles de relation.

Il est à noter que toutes les analyses, sauf lorsque l'alternative est mentionnée, ont été effectuées à partir des données obtenues lors du premier temps de collecte, soit le premier questionnaire comptant 742 répondants. La seconde mesure de saturation de changement ressentie comptant 345 répondants servant principalement lors des analyses visant la vérification des hypothèses de recherche de façon à réduire les biais potentiels de variance commune. Le détail de ces analyses est présenté au chapitre suivant.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats

Le présent chapitre présente les résultats obtenus au cours de la démarche de collecte de données effectuée dans le cadre de ce mémoire ainsi que l'analyse faite de leur traitement quantitatif. Pour ce faire, l'attention se portera d'abord sur les échelles de mesure afin de comprendre leur structure et attester de leur fidélité. Puis la distribution des variables à l'étude sera présentée sous la forme de statistiques descriptives. Enfin, pour permettre la vérification des hypothèses formant le cadre de cette étude, seront présentées des analyses de corrélation et de régression linéaire dans les dernières parties de ce chapitre.

3.1. Réduction, validation et fidélité des échelles

Pour assurer la concordance entre la mesure des construits utilisés dans le cadre de ce mémoire et les modèles théoriques desquels ils sont issus, des analyses factorielles en axes principaux ont été effectuées. Williams (1986) explique qu'en déterminant l'importance de la variance partagée par un ensemble de variables, il est possible de déterminer si celles-ci mesurent en fait quelque chose de commun. Ce type d'analyse permet donc de résumer les patrons de covariance afin de consolider un nombre important de variables en un nombre restreint de facteurs latents (Warner, 2008; Tabachnick et Fidell, 2007).

Une rotation des facteurs a aussi été effectuée pour faciliter l'interprétation des différentes analyses factorielles alors que cela permet de faire ressortir les facteurs les plus forts. La rotation oblique de style oblimin fut retenue parce qu'elle est conceptuellement plus appropriée à l'analyse factorielle et permet la corrélation entre les facteurs qui en résultent (Mertler et Vannatta, 2013). Ceci représente bien le contexte de l'étude présente, car les croyances *a priori* entourant les variables qui y sont incluses et théorisées comme regroupant plus d'un facteur latent supposent justement leur covariance.

Les résultats de l'analyse factorielle fournissent deux informations particulièrement dignes d'intérêt à la recherche actuelle. D'abord, la variance totale expliquée permet de déterminer le nombre minimum de facteurs expliquant une grande partie de la covariance entre les variables observées. Pour ce faire, le critère utilisé est celui développé par Kaiser en 1960, cité dans Mertler et Vannatta (2013), dictant que seules les composantes ayant

des valeurs propres initiales supérieures à 1 devraient être retenues. Ensuite, la matrice de forme regroupe les variables en fonction du facteur sur lequel elles saturent (c.-à-d. covariant) le plus, et les présente selon l'ordre décroissant de cette corrélation. Tabachnick et Fidell (2007) suggèrent de n'interpréter que les items avec une saturation factorielle de 0,32 et plus, mais qu'ils sont considérés comme pauvres sous 0,45. Pour cette étude, le coefficient de saturation minimum est fixé à 0,45, sauf dans le cas particulier du PsyCap Questionnaire tel qu'il sera alors justifié.

L'échantillon de cette étude comprenant plus de 700 répondants valides, la fiabilité des analyses factorielles peut être estimée très bonne en suivant les lignes directrices de Tabachnick et Fidell (2007). Hair *et al.* (1998) recommandent quant à eux un ratio minimum de 10 répondants par item inclus dans l'analyse. L'analyse comprenant le plus d'items étant celle du capital psychologique avec 24, le ratio est atteint pour toutes les analyses puisque la taille de l'échantillon est bien supérieure à 240.

De plus, l'information concernant la fiabilité des échelles réduites et validées, soit principalement leur capacité à être constante dans le temps pour un même sujet et dans l'objet mesuré, est calculée par l'alpha de Cronbach (α). Cet indice variant entre 0 et 1 considère comme d'autant plus fiable une mesure ayant un alpha s'approchant de 1 (Aron, Coups et Aron, 2011). Il est généralement reconnu qu'un score minimal de 0,70 soit requis pour qu'une mesure soit considérée comme fidèle.

Bien que la présentation des mesures dans le chapitre précédent atteste de leur cohérence interne lors d'études précédentes, exception faite de la mesure de saturation de changement ressentie, ces analyses ont été reproduites afin d'attester de leur fidélité au niveau de l'échantillon de la présente recherche. Les résultats complets des analyses de cohérence interne sont synthétisés à l'annexe D, offrant de surcroît l'impact individuel des items sur la cohérence globale des échelles.

Le contexte de changement excessif

Le contexte de changement excessif a été mesuré à l'aide de trois échelles de mesure de trois items chacune et théorisé comme représentant la fréquence, l'étendue et l'impact perçus des changements. Des tests de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ($R = .82$) et de

sphéricité de Bartlett ($p < .000$) ont été faits et confirment l'adéquation de la solution factorielle.

En suivant le critère de Kaiser, l'analyse factorielle retient trois facteurs ayant une valeur propre initiale supérieure à un et déterminant le contexte de changement perçu. Ces facteurs génèrent des valeurs propres initiales de 4,33, 1,45 et 1,29 expliquant respectivement 48,07%, 16,1% et 14,32% de la covariance des différents items étudiés pour un total cumulé de 78,49% de la variance commune.

La matrice de forme (tableau 3.1) indique que les trois facteurs retenus comptent chacun trois items saturant au-delà du seuil établi de 0,45. De plus, aucun item n'atteint ce seuil pour un autre facteur. Les regroupements d'items étant les mêmes que ceux des échelles de mesure, l'analyse factorielle soutient que les items appartenant à une même échelle mesurent bel et bien le même facteur et que ces facteurs soient distincts les uns des autres. Ces facteurs, dans le même ordre de présentation que l'importance de leurs valeurs propres initiales sont l'impact, l'étendue et la fréquence perçus des changements.

Tableau 3.1 : Matrice de forme du contexte de changement excessif

	Facteur		
	1	2	3
Imp1	,87		
Imp2	,83		
Imp3	,79		
Ext2		-,96	
Ext3		-,90	
Ext1		-,75	
Fr3			,93
Fr1			,72
Fr2			,61

L'alpha de l'échelle globale ($\alpha = 0,86$) ainsi que celui des facteurs fréquence ($\alpha = 0,80$), étendue ($\alpha = 0,90$) et impact ($\alpha = 0,87$) des changements présentent, conformément aux études préalables à leur sujet, des alphas de Cronbach permettant de les considérer fidèles.

La saturation de changement

La saturation de changement est mesurée à l'aide d'une échelle issue des travaux de Johnson (en cours) comprenant neuf items. Les tests de KMO ($R = .95$) et de Bartlett ($p < .000$) confirment encore la convenance de la solution de l'analyse.

En considérant encore la règle de Kaiser, un seul facteur se dégage de l'analyse factorielle permettant d'expliquer la saturation de changement chez les répondants. Il explique du

même coup 74,17% de la covariance des items le composant. La matrice de forme présentée au tableau 3.2 indique que les saturations factorielles de chacun des neuf items sur le facteur retenu sont importantes alors l'indice le plus faible entre un item et le facteur est de 0,77 pour l'item 9, ce qui est bien au-delà du seuil de 0,45 et même du seuil d'excellence de 0,71 (Tabachnick et Fidell, 2007). De plus, l'alpha de l'échelle ($\alpha = 0,96$) est plus qu'acceptable. L'alpha obtenu lors de la seconde mesure de cette variable ($\alpha = 0,97$) est également acceptable mais, plus important encore, rejoint celui du premier temps de mesure laissant supposer de sa capacité à être constante dans l'objet mesuré.

Afin d'assurer l'indépendance entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie, une analyse factorielle exploratoire a aussi été effectuée en regroupant leurs items respectifs.

L'objectif de cette analyse était de valider que ces deux variables ne mesurent pas en fait la même chose. Les résultats disponibles à l'annexe E, soutenus par des tests de KMO ($R = .95$) et de Bartlett ($p < .000$), montrent bien leur caractère distinct alors que quatre facteurs regroupant les items des mesures de la saturation de changement ressentie, de l'impact perçu des changements, de l'étendue perçue des changements et de la fréquence perçue des changements respectivement en ont été dégagés.

Tableau 3.2 : Matrice de forme de la saturation de changement

		Facteur
		1
1	Sat6	,91
2	Sat3	,89
3	Sat5	,88
4	Sat4	,86
5	Sat2	,86
6	Sat1	,81
7	Sat9	,81
8	Sat8	,80
9	Sat7	,77

Le capital psychologique

Lors d'une première analyse factorielle sur l'ensemble des items du PCQ-24, cinq facteurs en ont été retirés selon la règle de Kaiser. Cela paraissait étrange compte tenu des assises théoriques du construit du capital psychologique indiquant qu'il est constitué de quatre facteurs, corrélés, mais distincts, et dont la fiabilité a été maintes fois validée.

Un de ces cinq facteurs est toutefois saturé par les trois items à notation inverse. Schriesheim et Eisenbach (1995) associent deux inconvénients majeurs à l'utilisation

d'items à notation inversée. Ils sont d'abord reconnus pour fréquemment affecter la fiabilité et la validité assumée de certaines mesures et ils peuvent aussi déformer les résultats de l'analyse factorielle en causant l'apparition de facteurs composés essentiellement de ces items. Selon Schmitt et Stuits (1985), les chercheurs doivent se montrer suspicieux en présence de tels facteurs, car il ne suffirait que de 10% des répondants ignorant le sens des items inversés pour qu'un facteur en émerge.

En cohérence avec les observations de Luthans *et al.* (2007) lors de leur validation du PCQ-24, Dawkins *et al.* (2013) remarquent que la cohérence interne des mesures de l'optimisme et de la résilience sont de façon consistante plus faibles que celles rapportées par les mesures de l'auto-efficacité et de l'espoir. Les deux premières mesures contiennent deux et un items à notation inverse respectivement, et aucun pour les deux dernières. Les analyses factorielles confirmatoires menées par certaines études ont trouvé qu'enlever les items inversés augmentait la saturation des autres facteurs et améliorait l'adéquation générale du modèle. En ce sens, Gooty *et al.* (2009) observent que les trois items inversés nuisent à la cohérence interne de l'échelle de mesure et ont conclu, en examinant la validité de l'échelle, que d'éliminer ces trois items ne l'altérerait pas de manière significative.

Les analyses effectuées sur les résultats de l'échantillon de cette étude au questionnaire PCQ-24, détaillées à l'annexe F, entraînent donc le retrait des items 13, 20 et 23 des analyses touchant le capital psychologique. L'analyse de la matrice de corrélation inter items indiquant que les seuls liens significatifs obtenus par ces trois items sont entre eux et l'analyse de cohérence interne indiquant leur impact négatif sur la fiabilité de la mesure et leur corrélation complète très faible des éléments corrigés, il a été conclu que ces items ne contribuaient pas à la mesure de ce qui est entendu par capital psychologique et nuisaient plutôt à la fidélité de la mesure. Leur retrait semblait donc justifié. Aussi, l'analyse factorielle exploratoire visible également à l'annexe F montre que les items 14, 17 et 20 ne saturent sur aucun facteur à 0,45 ou plus. Les items 14 et 20 obtiennent cependant des coefficients de saturation de 0,32 et plus sur au moins un facteur, score jugé faible, mais tolérable par Tabachnick et Fidell (2007). La situation est plus problématique pour l'item 17 alors que son score le plus élevé est un très pauvre 0,28 sur le facteur résilience. Cependant, la matrice de corrélation inter items indique que cet item est lié,

faiblement, mais significativement, à tous les autres du PCQ-24 à l'exception des trois items inversés dont le retrait a été préalablement justifié. De plus, l'analyse de cohérence interne n'indique pas que la fidélité de l'échelle de mesure bénéficierait de son retrait. Cet item a donc été conservé pour les analyses subséquentes.

Une nouvelle analyse factorielle exploratoire a été menée sur les 21 items restant de la mesure du capital psychologique. Celle-ci est jugée convenable selon les résultats des tests de KMO ($R = ,93$) et de Bartlett ($p < .000$). L'analyse des valeurs propres initiales à l'aide du critère de Kaiser permet de dégager quatre facteurs distincts du construit du capital psychologique, conformément à ses assises théoriques. Ces facteurs représentant l'espoir, l'auto-efficacité, l'optimisme et la résilience obtiennent des valeurs propres initiales de 8,17, 2,22, 1,39 et 1,20 expliquant respectivement 38,89%, 10,59%, 6,61% et 5,69% de la variance commune des différents items étudiés pour un total cumulé de 61,78%.

Trois observations sont toutefois tirées de la matrice de forme présentée au tableau 3.3. D'abord, l'item 1 étant théoriquement associé à la mesure de l'auto-efficacité sature plutôt sur le facteur espoir. Cet item mesurant la capacité à trouver une solution face à un problème difficile, il est possible de concevoir qu'il a été confondu avec l'aspect personnel de la détermination des moyens d'action pour atteindre ses buts présents dans l'espoir. Ensuite, les items 14, 16 et 17 ne saturent sur aucun facteur au-delà de 0,45. Pour les mêmes raisons que celles émises précédemment, le maintien de l'item 17 apparaît justifié, alors que d'abaisser le seuil minimum à 0,32 pour les deux autres est tolérable. Enfin, l'item 16 est dit complexe, car il sature sur plus d'un facteur selon ce nouveau seuil minimal. Les réponses à cette question reflètent donc à la fois la résilience et l'optimisme. Cela impacte peu le construit global du PsyCap. C'est d'ailleurs la conception du capital psychologique comme construit d'ordre supérieur multidimensionnel qui est privilégiée par ses auteurs. En effet, les travaux de Luthans *et al.* (2007) concluent à une meilleure validité du modèle supérieur à quatre facteurs, confirmant l'hypothèse du PsyCap comme construit dont la variance combinée de ses quatre sous-dimensions est plus importante que la somme de ces dernières pour prédire des attitudes et comportements. Ce modèle a été validé lors de leur analyse factorielle confirmatoire (Luthans *et al.*, 2007).

Par contre, ces anomalies sont plus problématiques dans le traitement indépendant des facteurs alors qu'ils ne peuvent être étudiés sans tenir compte de ces résultats. L'item 1 devra être inclus dans la mesure de l'espoir et non dans l'auto-efficacité alors que l'item 16 sera conservé dans la mesure de la résilience puisque c'est comme appartenant à ce facteur qu'il a été théorisé et validé par le passé et que son coefficient de saturation dans l'étude présente, bien que redondant, est plus important sur le facteur résilience qu'optimisme. Les items à notation inversée exclus de l'échelle globale le sont évidemment encore dans la mesure de ces sous-dimensions.

L'alpha obtenu par l'échelle globale dans le cadre de cette étude ($\alpha = 0,92$) est satisfaisant et rejoint ceux généralement obtenus alors que les sous-dimensions dans leur version adaptée à l'échantillon actuel présentent aussi des alphas satisfaisants alors que, comme c'est habituellement le cas, la résilience ($\alpha = 0,72$) et l'optimisme ($\alpha = 0,79$) présentent des coefficients plus faibles que l'auto-efficacité ($\alpha = 0,87$) et l'espoir ($\alpha = 0,90$).

Tableau 3.3 : Matrice de forme du capital psychologique

	Facteur			
	1	2	3	4
Esp11	,85			
Esp10	,74			
Esp8	,66			
Esp12	,60			
Esp7	,57			
Esp9	,53			
Eff1	,45			
Eff2		,86		
Eff3		,85		
Eff6		,79		
Eff4		,78		
Eff5		,74		
Opt22			,74	
Opt21			,70	
Opt19			,57	
Opt24			,53	
Res18				,65
Res15				,49
Res16			,41	,42
Res14				,35
Res17				,27

L'historique de mauvaise gestion de changement

L'historique de mauvaise gestion de changement est mesuré avec une échelle comprenant huit items. Cette échelle développée par Bordia *et al.* (2011) mesure la croyance d'un individu que les changements organisationnels qu'il a vécus dans le passé ont été mal gérés. Les tests KMO ($R = .82$) et Bartlett ($p < .000$) confirment encore la convenance de la solution de l'analyse.

Le critère de Kaiser retient deux facteurs distincts alors qu'un seul était théoriquement attendu. La matrice de forme (tableau 3.4) montre que les trois items se distinguant sont ceux dont le codage n'était pas inversé. Encore une fois, l'inversion du sens des items dans une même mesure est reconnue pour en affecter la fiabilité et l'analyse factorielle (Schriesheim et Eisenbach, 1995; Schmitt et Stuits, 1985). De plus, l'analyse de cohérence interne (voir annexe D) montre que les items 2 et 7 affectent légèrement la fiabilité de la mesure et que l'item 7 a une corrélation complète un peu faible, soit sous le seuil de 0,30 pour un. Cependant, l'alpha de l'échelle (0,78) rejoint ceux de Bordia *et al.* (2011) (0,86 et 0,79) et Rafferty et Restubog (2010) (0,79) et se trouve au-delà du seuil acceptable de 0,70.

Tableau 3.4 : Analyse factorielle de l'historique de changement

	Facteur	
	1	2
Hist 6	,91	
Hist 5	,88	
Hist 1	,70	
Hist 4	,69	
Hist 8	,61	
Hist 2		,77
Hist 3		,65
Hist 7		,56

Il semblerait plutôt que les deux facteurs ne mesurent pas la même chose, mais se complètent. Au lieu d'être deux pôles d'un même continuum, on pourrait croire que l'historique de mauvaise gestion de changement et le non-historique de bonne gestion de changement sont deux facteurs distincts, mais reliés. Comme cette échelle a été utilisée de façon valide par le passé (Bordia *et al.*, 2011; Rafferty et Restubog, 2010) et que cette variable est utilisée pour contrôler et non être un objet concret à l'étude dans le cadre de ce mémoire, l'échelle sera conservée telle quelle et mesurera la variable de l'historique négatif perçu de gestion de changement où un score élevé relève d'une perspective négative.

En tout, cette mesure, par ses deux facteurs latents qui présentent des valeurs propres respectives de 3,42 et 1,76, explique 64,77% de la covariance des items de l'échelle, soit, dans le même ordre, 42,75% et 22,02% chacun. Tous les items saturent leur facteur respectif au-delà de 0,45.

3.2. Analyses préliminaires et descriptives

Cette section présente le nombre de répondants, la moyenne, l'écart-type, l'asymétrie, l'aplatissement, ou *kurtosis*, ainsi que l'alpha de Cronbach pour chacune des variables à l'étude dans le cadre de ce mémoire. Ces résumés, présentés dans le tableau 3.5, permettent de mettre en perspective ces variables en plus d'avoir une idée de leur ordre de grandeur. À cet effet, il convient de rappeler qu'elles sont toutes mesurées à l'aide d'échelles de type Likert allant de 1 à 7, sauf dans le cas du capital psychologique dont l'échelle a une borne supérieure de 6. De plus, les statistiques descriptives de chaque variable utilisée dans le modèle final sont également indiquées en ne considérant que les répondants du premier et second temps de collecte $n = 347$.

Tableau 3.5 : Statistiques descriptives

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement	α	
Changement excessif	730	4,52	1,55	-,47	,04		
	344 ^a	4,58	1,25	-,57	-,12	,88	
	Fréquence	738	4,63	1,55	-,44	-,59	,80
	Étendue	737	4,76	1,58	-,56	-,38	,90
	Impact	739	4,15	1,42	-,35	-,03	,87
Saturation de changement (T1)	741	3,80	1,59	,12	-,83	,96	
Saturation de changement (T2)	345	3,84	1,58	-,05	-,94	,97	
Capital psychologique	742	4,58	,69	-,51	1,17	,92	
	347 ^a	4,59	,69	-,76	2,64	,92	
	Auto-efficacité	742	4,35	1,14	-,67	-,02	,90
		347 ^a	4,39	1,11	-,66	,00	,89
	Espoir	742	4,78	,76	-,89	1,87	,87
		347 ^a	4,79	,75	-,99	2,31	,87
	Résilience	742	4,76	,72	-,65	1,42	,72
		347 ^a	4,72	,72	-,89	2,27	,71
	Optimisme	742	4,33	,90	-,38	,37	,79
		347 ^a	4,33	,89	-,32	,37	,78
Historique de changement	739	4,20	1,06	0,09	0,11	,78	
	346 ^a	4,28	1,12	-,07	-,10	,83	

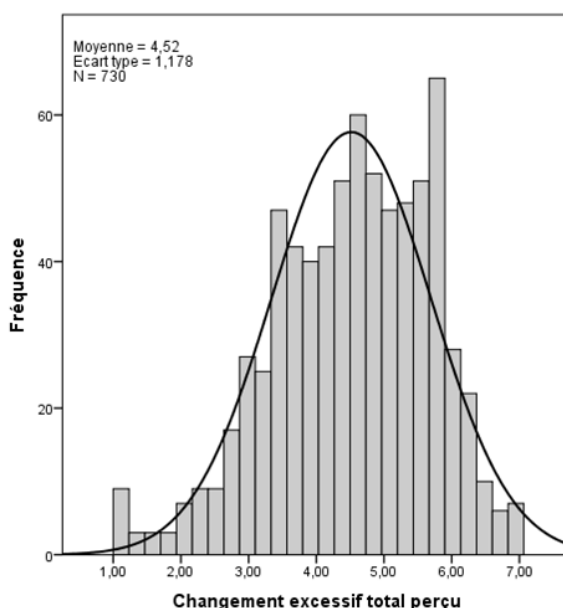
^a Statistiques descriptives T1 des répondants ayant soumis des questionnaires valides lors des deux périodes de collecte, $n = 347$

Avant de procéder à une analyse plus détaillée de la distribution des divers concepts à l'étude, il convient de spécifier que le critère de normalité retenu dans le cadre de cette étude est issu des travaux de Haccoun et Cousineau (2007) stipulant que la normalité d'une distribution peut être présumée lorsque ses coefficients d'aplatissement et d'asymétrie se situent entre -1,5 et 1,5.

Le contexte de changement excessif

La variable du contexte de changement excessif perçu (figure C) présente une moyenne de 4,52 sur un maximum de 7 avec un écart-type de 1,18. Avec une asymétrie de -0,47 et un aplatissement de 0,04, sa distribution peut être considérée comme normale. Sa tendance centrale se trouvant à un niveau légèrement supérieur au point central de l'échelle de mesure, le changement excessif est un phénomène présent au sein de l'organisation sondée, mais pas particulièrement alarmant. Cependant, l'écart-type assez important témoigne des écarts individuels de perception du changement excessif, quoiqu'ayant un aplatissement normal. Jumelé à une asymétrie négative, cela indique une queue de courbe plus épaisse vers les valeurs moindres, mais une concentration de résultats légèrement supérieurs à la moyenne. Cela signifie qu'une masse critique d'employés perçoit de façon assez intense les demandes de changement au sein de son environnement de travail alors que sa valeur médiane est de 4,67.

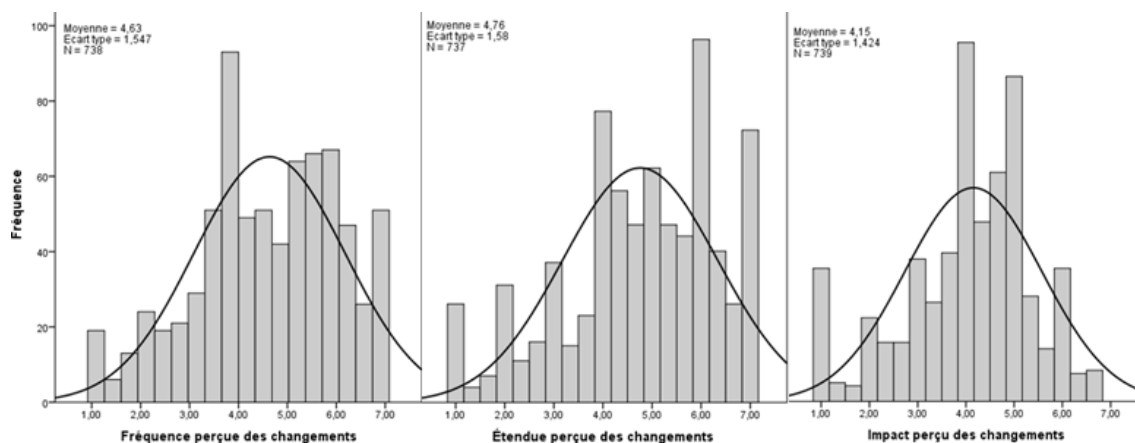
Figure C : Contexte de changement excessif perçu



En ne considérant que les données dont les répondants ont également répondu de manière valide au second temps de collecte, $n = 347$, et donc utilisées dans le modèle final, nous remarquons que la variable du contexte de changement excessif perçu présente une moyenne très légèrement supérieure à 4,58 et une diminution non négligeable de son écart-type à 1,25 signifiant une moins grande dispersion des valeurs autour de la moyenne qu'en considérant l'ensemble des répondants valides du T1. L'aplatissement qui devient négatif à -0,12 suggère toutefois un léger aplatissement de la courbe et davantage de données dans ses queues alors que la diminution de l'asymétrie à -0,57 une hausse de la concentration des données vers des valeurs supérieures à la moyenne.

Les facteurs fréquence, étendue et impact des changements montrent des moyennes respectives de 4,63, 4,76 et 4,15 ainsi que, dans le même ordre, des écarts-types de 1,55, 1,58 et 1,42. Leur distribution est considérée comme normale compte tenu des asymétries de -0,44, -0,56 et -0,35 et des aplatissements de -0,59, -0,38 et -0,03 respectivement obtenus. Ce qui ressort ici sont les écarts-types plutôt élevés obtenus par ces trois facteurs indiquant des données peu concentrées autour de la moyenne alors que les participants à l'étude semblent avoir une perception partagée de la fréquence, de l'étendue et de l'impact des changements les touchant au travail. Les coefficients d'asymétrie négatifs indiquent aussi une concentration des fréquences dans des valeurs un peu supérieures aux moyennes déjà élevées. Cela est visible à la figure D alors que les résultats vers les valeurs supérieures de l'échelle sont soutenus et est d'autant plus frappant pour l'étendue.

Figure D : Fréquence, étendue et impact perçus des changements



Bien qu'ayant une moyenne un peu inférieure aux deux autres, l'impact des changements est tout de même perçu de façon importante par une bonne proportion des répondants, mais comprend une bonne présence à son point minimum, soit 5,8% des répondants. Peut-être cela s'explique-t-il par le caractère plus subtil pour certains des changements touchant la structure, les valeurs ou les objectifs contre l'aspect routinier des processus ou de l'impression de changement que les deux autres facteurs impliquent.

De manière générale, les perceptions du changement excessif et de ses facteurs obtiennent des moyennes supérieures à la valeur centrale de l'échelle de mesure, des écarts-types élevés et des asymétries négatives. Bien que les moyennes ne soient pas à des niveaux très élevés, notamment dans le cas de l'impact perçu des changements, les perceptions sont variées, et ont tendance à se regrouper à des niveaux supérieurs à la moyenne. Toutes choses étant égales par ailleurs, cela est préoccupant compte tenu des liens démontrés par la littérature entre la perception du changement excessif et les réactions individuelles au changement. Cela le serait d'autant plus si l'hypothèse de relation entre cette variable et la saturation de changement postulée dans le cadre de ce mémoire se confirmait.

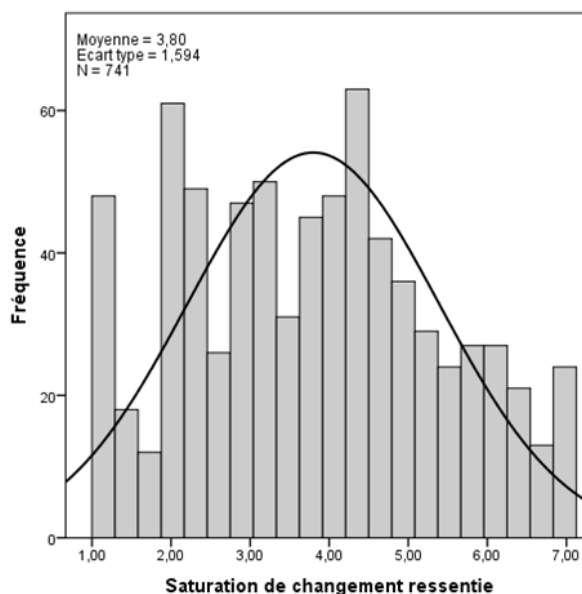
La saturation de changement

Le niveau de saturation de changement ressenti par les répondants au T1 se situe à un niveau moyen de 3,8 sur un maximum possible de 7 avec un écart-type de 1,59. Avec des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement de 0,12 et -0,83, la distribution de cette variable est considérée comme normale. Étant donné que la moyenne obtenue pour cette variable se trouve sous le niveau central de l'échelle et que son asymétrie est positive, les répondants de cette étude ne sont généralement pas saturés par le changement avec une très légère tendance vers des niveaux plus faibles. Toutefois, son écart-type important indique des niveaux de saturations plutôt inégaux au sein de l'échantillon.

La figure E permet une validation visuelle de cette assertion en plus de laisser deviner une distribution platykurtique, confirmée par un aplatissement négatif assez élevé révélant une présence importante de cas dans les queues de la distribution et qui rend difficile l'identification graphique de la tendance centrale. Ainsi, les différents niveaux de l'échelle ont tous une certaine représentation au sein de l'échantillon et les valeurs extrêmes ne sont pas rares dans un sens ou un autre alors que 16,1% de l'échantillon indique un score de

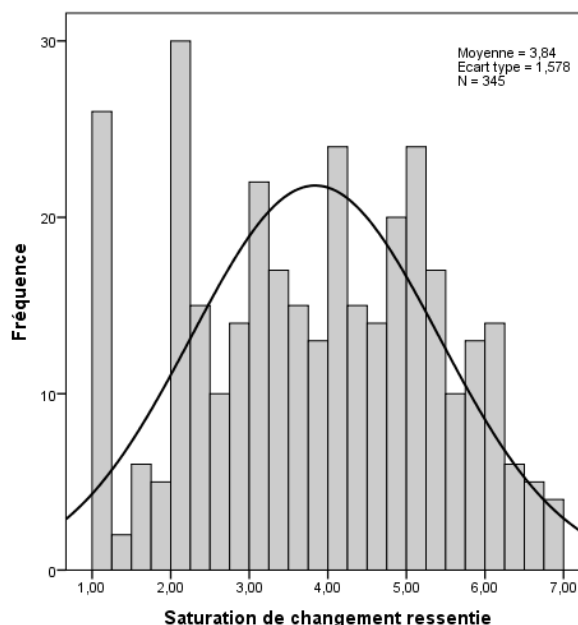
saturation de 2 ou moins alors que 9,7% obtiennent 6 ou plus. Certains se sentent donc très peu saturés par le changement alors que d'autres la ressentent très fortement. Si les valeurs variées du changement excessif laissent entrevoir des différences individuelles dans la perception des événements, la variété des niveaux de saturation indique bien la nature individuelle de ces réactions au changement.

Figure E : Saturation de changement ressentie (T1)



La saturation de changement au deuxième temps de mesure

Les résultats obtenus lors de la seconde prise de mesure (T2) des niveaux de saturation de changement au sein de notre échantillon ($n = 347$) sont très similaires à ceux qui avaient été auparavant rapportés (voir figure F). En effet, la moyenne est très légèrement supérieure à 3,84 alors que l'écart-type diminue d'un centième de point à 1,58. Avec des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement respectifs de -0,05 et -0,94, la distribution de cette variable est toujours considérée comme normale. La hausse de l'aplatissement indique une courbe encore plus aplatie avec davantage de résultats dans les queues de la distribution. Le seul changement concerne l'asymétrie où la valeur maintenant négative, quoique très faible, indique une légère tendance des valeurs à se situer au-delà de la moyenne contrairement aux données de saturation obtenues lors du premier temps de collecte.

Figure F : Saturation de changement ressentie (T2)

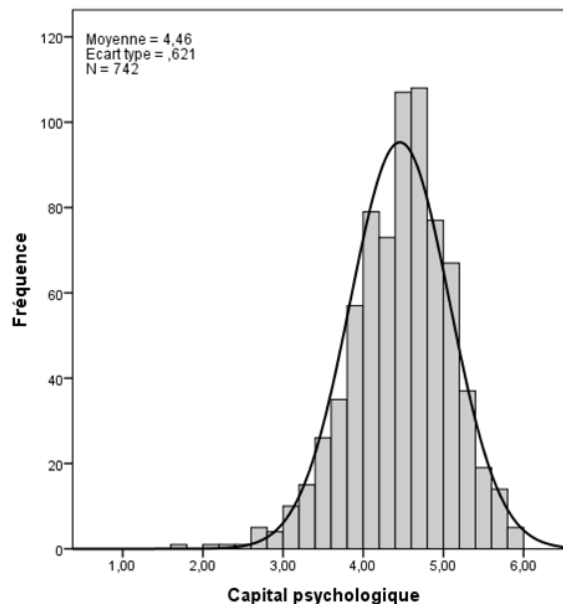
Le capital psychologique

La variable du capital psychologique présente une moyenne de 4,48 sur une échelle ayant 6 comme valeur maximale. Ce sont des niveaux assez élevés, mais ils ne sont pas inhabituels alors que les études utilisant le PCQ-24 obtiennent fréquemment des moyennes plutôt élevées (ex. Shi, 2013; Avey, Luthans et Jensen, 2009; Avey, Wernsing et Luthans, 2008). Ses coefficients d'asymétrie (-0,51) et d'aplatissement (1,17) répondent aux critères permettant de considérer comme normale sa distribution. Sa courbe est dite leptokurtique, soit plutôt pointue, avec des queues courtes et épaisses, en raison de son aplatissement positif élevé. Jumelé à un écart-type (0,69) assez bas, cela confère à la distribution du PsyCap des valeurs très concentrées autour de sa moyenne. Cela est visible à la figure G. Avec une asymétrie négative, la distribution des valeurs du capital psychologique a une forte concentration dans les valeurs supérieures à la moyenne avec une queue plus allongée vers les valeurs moindres, ce qui a du sens compte tenu de la proximité entre la tendance centrale et le seuil maximum de l'échelle de mesure.

Concrètement, les participants ayant déjà une tendance vers un capital psychologique élevé en raison de la moyenne, l'asymétrie positive indique qu'une majorité de répondants

se trouve au-dessus de la moyenne. Il semble que les participants à l'étude aient une image positive de leur état de développement psychologique.

Figure G : Capital psychologique



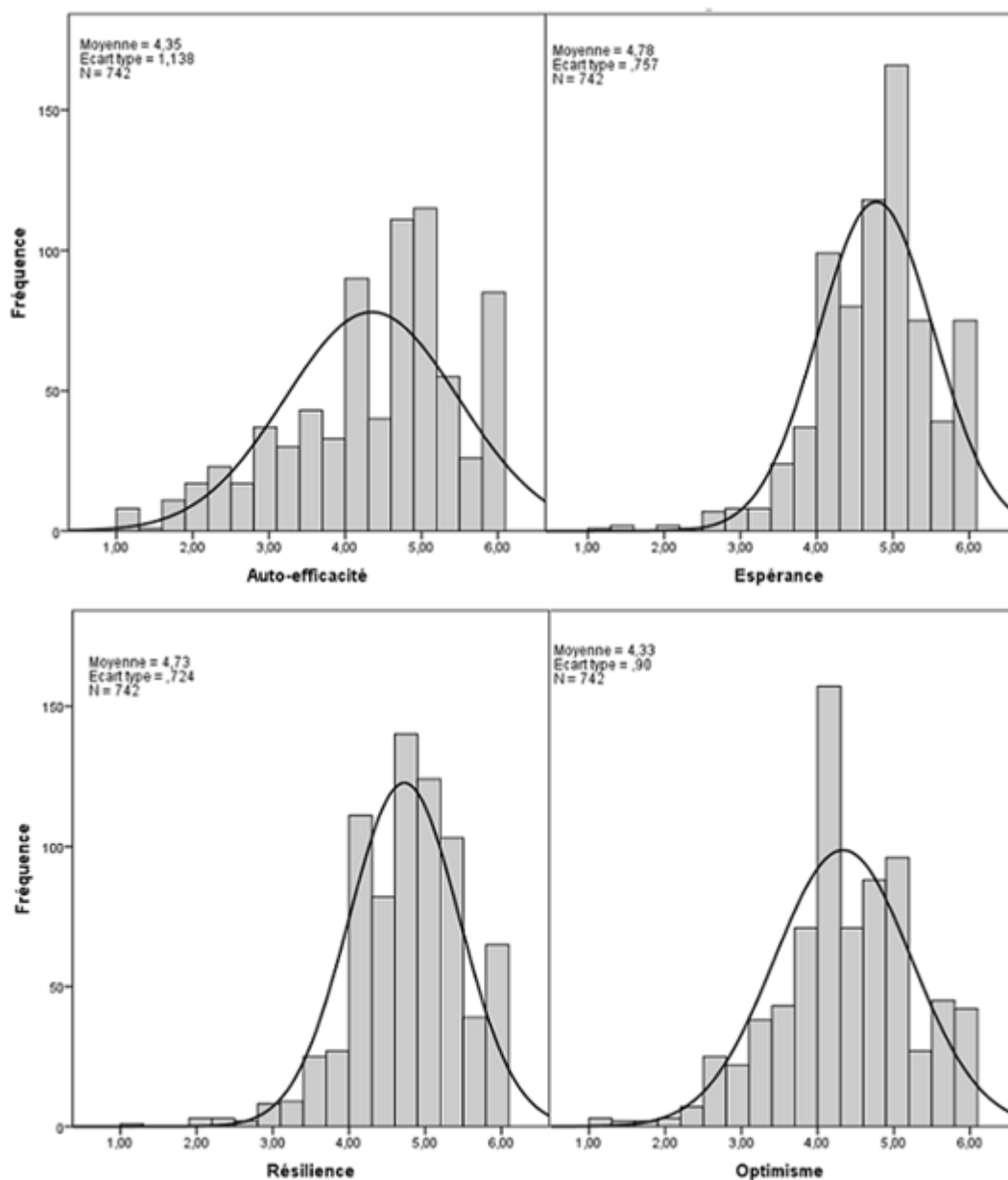
Les sous-dimensions du PsyCap (voir figure H) présentent des moyennes et écarts-types de 4,35 et 1,14 pour l'auto-efficacité, 4,78 et 0,76 pour l'espoir, 4,76 et 0,72 pour la résilience ainsi que 4,33 et 0,90 pour l'optimisme. Avec des asymétries respectives de -0,67, -0,65 et -0,38 et des aplatissements de -0,02, 1,42 et 0,37, l'auto-efficacité, la résilience et l'optimisme ont des distributions considérées normales.

Malgré une asymétrie convenable de -0,89, l'aplatissement de 1,87 de l'espoir est supérieur au seuil de 1,5 retenu pour déterminer de sa normalité. Cependant, ce seuil est plutôt arbitraire et plusieurs auteurs tolèrent jusqu'à 2, 3 et même plus (George et Mallery, 2011; Kline, 2005) pour présumer la normalité, ou au minimum l'absence de non-normalité sévère, d'une distribution. Dans ce cas-ci, une incartade du standard établi sera effectuée alors que la distribution de l'espoir sera jugée normale.

L'espoir et la résilience ont tous les deux un aplatissement élevé et un écart-type faible. Cela témoigne du caractère très condensé des résultats autour de la moyenne, qui est assez élevée à environ 4,75 sur un maximum de 6 pour les deux. L'auto-efficacité et l'optimisme ont des niveaux légèrement inférieurs aux deux autres dimensions, soit 4,35 et 4,33 respectivement. Bien que pointue et ayant un écart-type peu élevé, l'optimisme

obtient des résultats plus variés que l'espoir et la résilience. Cela est plus flagrant pour l'auto-efficacité où son écart-type supérieur à un et son aplatissement mésokurtique suggèrent une plus grande étendue de données. Toutes les distributions ont une asymétrie négative qui indique une proportion plus importante de données dans les valeurs supérieures à la moyenne.

Figure H : Auto-efficacité, espoir, résilience et optimisme



En ne considérant que les données dont les répondants ont également répondu de manière valide au second temps de collecte, $n = 347$, et donc utilisées dans le modèle final, nous

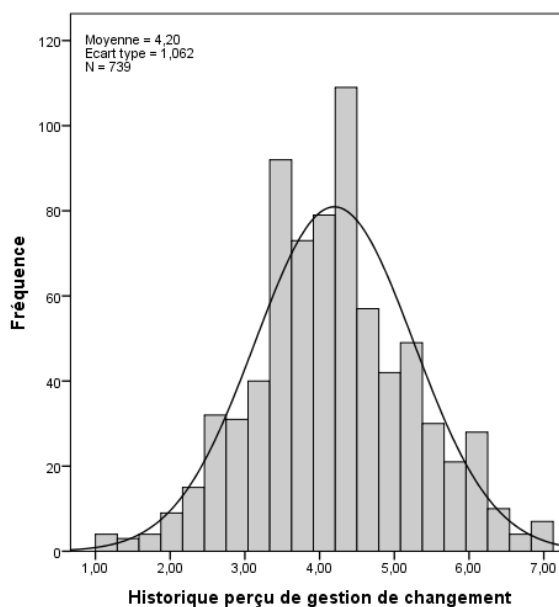
remarquons que la variable du capital psychologique et ses sous-dimensions subissent peu de variations au niveau de leurs moyennes et écarts-types respectifs. En effet, les moyennes du capital psychologique, de l'auto-efficacité et de l'espoir sont très légèrement supérieures à 4,59, 4,39 et 4,79 respectivement alors que celle de la résilience est légèrement plus faible à 4,72 et celle de l'optimisme est stable à 4,33. Les écarts types de l'auto-efficacité, de l'espoir et de l'optimisme ont des diminutions négligeables à 1,11, 0,75 et 0,89 respectivement alors que ceux du capital psychologique et de la résilience, respectivement de 0,69 et 0,72, ne changent pas. Les variations de moyenne et de dispersions sont donc somme toute négligeables. Alors que l'auto-efficacité et l'optimisme présentent des asymétries légèrement plus élevées, quoique toujours négatives, à -0,66 et -0,32 respectivement suggérant une concentration un peu moins importante des données dans des valeurs supérieures à la moyenne, celles du capital psychologique (-0,76), de l'espoir (-0,99) et de la résilience (-0,89) diminuent et suggèrent une concentration plus importante des données au-delà de leurs moyennes. Le changement le plus notable par rapport à l'échantillon total du premier temps de collecte se trouve au niveau des coefficients d'aplatissement où, hormis l'optimisme qui reste stable à 0,37 et l'auto-efficacité qui diminue de façon négligeable à -0,2, nous remarquons des hausses assez importantes pour le capital psychologique (2,64), l'espoir (2,31) et la résilience (2,27) suggérant des courbes de distribution plus pointues avec des résultats davantage condensés autour des moyennes. L'espoir n'est plus seul à avoir un aplatissement supérieur à 1,5, mais comme présenté plus tôt, cela n'est pas suffisant pour remettre en doute la normalité présumée des distributions, ou au minimum l'absence de non-normalité sévère.

L'historique négatif perçu de gestion de changement

La variable de l'historique négatif perçu de gestion de changement obtient une moyenne de 4,20 et un écart-type de 1,06. Avec une asymétrie de 0,09 et un aplatissement de 0,11, elle est considérée comme suivant une distribution normale. Les valeurs élevées de l'échelle de mesure référant à une perspective négative, la moyenne légèrement au-dessus de l'échelle centrale indique une perception moyenne de l'historique de gestion de changement légèrement pauvre avec une tendance très faible vers les valeurs indiquant

des changements plus réussis comme en témoigne son asymétrie positive. L'écart-type moyen n'indique pas une distribution très éparpillée, mais contenant tout de même des résultats partagés alors que l'aplatissement positif indique une courbe légèrement pointue. La figure I fait émerger en ce sens des fréquences plus importantes sur les valeurs près de la moyenne, particulièrement tout juste en dessous, mais des différences tout de même visibles au sein de l'échantillon.

Figure I : Historique perçu de gestion de changement



En ne considérant que les données dont les répondants ont également répondu de manière valide au second temps de collecte, $n = 347$, et donc utilisées dans le modèle final, nous remarquons que la variable de l'historique perçu de gestion du changement présente une moyenne (4,28) et un écart-type (1,12) légèrement plus élevés que ceux présentés en considérant la totalité de l'échantillon T1. L'historique de gestion du changement y est donc perçu de façon légèrement plus négative, mais avec des résultats un peu plus dispersés. L'asymétrie et l'aplatissement diminuent tous deux vers des valeurs négatives respectives de -0,07 et -0,10 suggérant, dans le premier cas, une légère concentration des données vers des valeurs maintenant un peu supérieures à la moyenne et, dans le second cas, une courbe de distribution légèrement aplatie avec des queues un peu plus épaisses.

3.3. Analyse des corrélations

Afin d'obtenir un portrait des relations linéaires entre les variables incluses dans cette étude, des tests de corrélation visibles au tableau 3.6 ont été effectués. Les coefficients de corrélation utilisés sont ceux de Pearson (r), couramment utilisés en recherche, représentant une valeur comprise entre -1 et 1 (Tabachnick et Fidell, 2007). Ce type de test permet d'évaluer dans quelle mesure deux variables varient de façon simultanée alors que la force de la relation s'accroît à mesure que le coefficient s'approche d'une de ces frontières et s'amenuise en s'approchant de zéro, valeur où elle est considérée nulle. À ce titre, Cohen (1988) suggère que la taille de l'effet sera petite lorsque le coefficient absolu de corrélation se situe sous 0,3, moyenne sous 0,6 et élevée à partir de 0,6. Le sens de la relation est également une information fournie par le coefficient de Pearson alors qu'une corrélation positive signifie une covariance dans le même sens des variables mesurées et en sens inverse lorsque le coefficient est négatif. Enfin, la signification bilatérale teste la signification statistique d'une corrélation individuelle en testant l'hypothèse nulle d'absence de relation (Warner, 2008). Le seuil de signification obtenu indique la probabilité d'obtenir un coefficient de cette taille dans une population où les deux variables ne sont pas reliées. Ce seuil est fixé à 0,05 dans le cadre de cette étude. Enfin, il convient de noter que ces analyses sont faites à partir des données recueillies lors de la première période de collecte de données. Des ajustements et observations en fonction des données de saturation obtenues lors de la seconde période de collecte suivront.

Tableau 3.6 : Moyennes, écarts-types, alphas et coefficients

	M	É-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Sexe	1,73	0,45	1																
2 Âge	43,38	10,58	-0,03	1															
3 Ancienneté	13,02	10,20	,04	-,60**	1														
4 Niveau d'études	2,5	1,10	,02	-,09*	-,10*	1													
5 Statut d'emploi	1,72	,45	-,06	,19**	,27**	,06	1												
6 Historique de changement	4,2	1,06	,13**	-,07	,02	-,24**	,08*	(,78)											
7 Fréquence des changements	4,63	1,55	,08*	-,08	,02	,21**	,04	,35**	(,80)										
8 Étendue des changements	4,76	1,58	,09*	,02	,03	,16**	,13**	,29**	,41**	(,90)									
9 Impact des changements	4,15	1,42	-,01	,10*	,12**	,06	,02	,23**	,41**	,41**	(,87)								
10 Auto-efficacité	4,35	1,14	-,08*	,04	-,04	,07	,11**	-,04	,03	,11	,01	(,90)							
11 Espoir	4,78	,76	-,06	,05	-,04	-,07	,01	-,16**	-,09*	-,08*	-,07	,51**	(,87)						
12 Résilience	4,73	,72	-,08*	,05	-,03	-,05	-,04	-,11**	-,01	,01	-,04	,45**	,61**	(,72)					
13 Optimisme	4,33	,90	-,06	,12**	-,02	-,11**	-,04	-,19**	-,17**	-,08*	-,08*	,39**	,58**	,53**	(,79)				
14 Changement excessif	4,52	1,18	,08*	,01	,07	,19**	,08*	,37**	,78**	,79**	,76**	,06	-,11**	-,01	-,14**	(,86)			
15 Capital psychologique	4,58	0,69	-,09*	,08*	-,04	-,03	,03	-,15**	-,07	,00	-,05	,78**	,86**	,78**	,74**	-,05	(,92)		
16 Saturation de changement (T1)	3,8	1,59	,09*	,01	,08	,02	,07	,24**	,42**	,31**	,28**	-,07*	-,28**	-,19**	-,27**	,43**	-,25**	(,96)	
17 Saturation de changement (T2) ^a	3,84	1,58	,09	-,02	,03	,19**	,07	,34**	,43**	,36**	,30**	-,04	-,29**	-,17**	-,29**	,46**	-,23**	,65**	(,97)

* p < ,05; **p < ,01; n = 742

^a Saturation (T2) : n = 347

Légende M. = Moyenne; É-T = Écart-type

Sexe : 1 = Homme; 2 = Femme

Niveau d'études : 1 = Secondaire; 2 = Collégial; 3 = 1er cycle universitaire; 4 = 2e cycle universitaire; 5 = 3e cycle universitaire

Statut d'emploi : 1 = Temps partiel; 2 = Temps plein

Dans un premier temps, un critère sociodémographique, le sexe, est lié de façon significative ($p < ,05$) avec les trois variables à l'étude. En effet, le fait d'être une femme est associé négativement au capital psychologique ($r = -,09$) et positivement à la perception du contexte de changement excessif ($r = ,08$), dont les facteurs fréquence ($r = ,08$) et étendue ($r = ,09$), ainsi qu'à la saturation de changement ressentie au premier temps de collecte ($r = ,09$). De plus, le sexe est lié à une perception négative de l'historique de gestion de changement ($r = ,13$; $p < ,01$). Bien que les liens soient faibles et que le genre est une variable catégorique binaire et asymétrique, ce critère sociodémographique est le seul corrélé significativement avec la saturation de changement ressentie et pourrait occasionner un biais dans son modèle explicatif s'il n'est pas pris en compte. Cela confirme la nécessité de le contrôler dans les analyses à venir. Cependant, cette dernière relation perd sa significativité lors du second temps de collecte et la rend moins intéressante au cadre de cette étude sauf comme variable de contrôle.

Ensuite, l'âge est associé à des niveaux supérieurs de capital psychologique ($r = ,08$; $p < ,05$) et d'impact perçu des changements ($r = ,10$; $p < ,05$), tout comme l'ancienneté sur ce dernier facteur ($r = ,12$; $p < ,01$). De plus, le niveau d'étude des répondants est lié négativement à l'historique de gestion du changement ($r = -,24$; $p < ,01$) et positivement au changement excessif perçu ($r = ,19$; $p < ,01$) dont ses facteurs fréquence ($r = ,21$; $p < ,01$) et étendue ($r = ,16$; $p < ,01$). Enfin, le statut d'emploi à temps plein a des liens significatifs et positifs avec l'historique perçu de gestion de changement ($r = ,08$; $p < ,05$) et la perception de l'étendue ($r = ,13$; $p < ,01$) et du contexte excessif ($r = ,08$; $p < ,05$) des changements. Il est à noter que toutes ces relations sont considérées comme faibles.

Aussi, l'historique perçu de gestion de changement, variable de contrôle incluse à cette étude de façon *a priori*, est effectivement lié significativement à des niveaux supérieurs de saturation de changement ressentie ($r = ,24$; $p < ,01$). L'intensité de la relation est légèrement faible, mais omettre de considérer cette variable engendrerait un risque important de biais dans l'explication de la saturation de changement. De plus, un historique négatif est corrélé positivement à l'excès de changement perçu ($r = ,37$; $p < ,01$) et ses facteurs (fréquence : $r = ,35$, étendue : $r = ,29$, impact : $r = ,23$; $p < ,01$) ainsi que négativement au capital psychologique ($r = -,15$; $p < ,01$).

3.3.1. Vérification préliminaire des hypothèses de relation

En cohérence avec le modèle proposé, les trois facteurs représentant le contexte de changement excessif ont tous des liens positifs significatifs entre eux, et exactement le même dans les trois cas ($r = ,41$; $\rho < ,01$). Aussi, l'intensité moyenne de ces corrélations ne laisse pas entrevoir de risque de multicollinéarité. Il en va de même pour les quatre sous-dimensions du PsyCap alors que les relations entre l'auto-efficacité et l'espoir ($r = ,51$; $\rho < ,01$), la résilience ($r = ,45$; $\rho < ,01$) ou l'optimisme ($r = ,39$; $\rho < ,01$), celles entre l'espoir et la résilience ($r = ,62$; $\rho < ,01$) ou l'optimisme ($r = ,58$; $\rho < ,01$) ainsi que celle entre la résilience et l'optimisme ($r = ,53$; $\rho < ,01$) sont toutes significatives, mais pas suffisamment élevées pour laisser croire à de la multicollinéarité.

L'hypothèse première de cette étude voulait que le contexte de changement excessif perçu soit lié à la saturation de changement ressentie. L'analyse des résultats obtenus permet de constater en ce sens que le score global du contexte de changement excessif perçu est lié significativement à des niveaux moyennement supérieurs de saturation ressentie ($r = ,43$; $\rho < ,01$). Aussi, en développant le concept de changement excessif, la fréquence ($r = ,42$; $\rho < ,01$), l'étendue ($r = ,31$; $\rho < ,01$) et l'impact ($r = ,28$; $\rho < ,01$) perçus des changements sont tous liés positivement à la saturation de changement ressentie. La force de relation est moyenne pour la fréquence et moyenne entre moyenne et faible pour les deux autres facteurs. En substance, ces résultats viennent appuyer de façon préliminaire l'hypothèse H1.

La deuxième hypothèse de relation de ce mémoire avançait que le capital psychologique positif soit lié négativement à la saturation de changement ressentie. Les résultats confirment cette hypothèse alors que le capital psychologique est lié négativement et de façon significative ($r = -,25$; $\rho < ,01$) à la saturation de changement ressentie. Les sous-dimensions du PsyCap entretiennent aussi toutes des liens significatifs avec le sentiment de saturation. Ainsi, l'auto-efficacité ($r = -,07$; $\rho < ,05$), l'espoir ($r = -,28$; $\rho < ,01$), la résilience ($r = -,19$; $\rho < ,01$) et l'optimisme ($r = -,27$; $\rho < ,01$) sont tous associés à des niveaux plus faibles de saturation de changement, que ce soit avec une force très faible pour l'auto-efficacité, faible pour la résilience et presque moyenne pour les deux autres.

En somme, l'hypothèse H2 est préliminairement soutenue par ces résultats. Il est à noter que la force de la relation est légèrement faible.

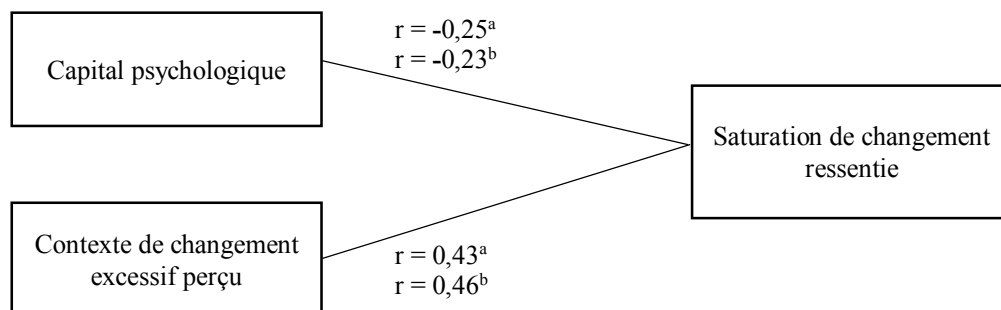
Ajustements et observations à la suite de la seconde mesure de saturation ressentie

En mesurant une seconde fois la saturation de changement après quelques semaines, deux variables auparavant liées significativement à la saturation ne le sont plus. Ce sont le sexe ($r = .09$; ns) et l'auto-efficacité ($r = -.04$; ns). Une autre, le niveau de scolarité ($r = .19$; $\rho < .01$), devient quant à elle significativement liée à la saturation de changement. Étroitement associé au type d'emploi occupé, cela vient confirmer la nécessité de contrôler cette dernière variable dans nos analyses futures.

Alors que les liens que la saturation entretenait avec le changement excessif ($r = .46$; $\rho < .01$) et ses facteurs prennent en importance, ils faiblissent légèrement avec le capital psychologique ($r = -.23$; $\rho < .01$), mais demeurent significatifs sauf dans le cas énoncé précédemment de l'auto-efficacité. La variation la plus importante se situe toutefois au niveau de l'historique de mauvaise gestion du changement ($r = .34$; $\rho < .01$).

Enfin, les deux mesures de saturation sont significativement, positivement et fortement corrélées ($r = .65$; $\rho < .01$) de façon à laisser croire que quelque chose de similaire fut mesuré les deux fois tout en laissant une variabilité due potentiellement à une mesure moins contextualisée ou encore au fait que par définition, la saturation de changement est une réaction variable dans le temps. La figure J présente les résultats aux hypothèses principales de relations significatives à $\rho < .01$.

Figure J : Schéma des corrélations significatives



^a corrélation obtenue sur la saturation de changement ressentie T1 ; n = 742

^b corrélation obtenue sur la saturation de changement ressentie T2 ; n = 347

L'analyse de corrélation vérifie seulement l'existence de relation, sa direction et son importance, elle n'informe aucunement sur de potentielles relations causales (Mertler et Vannatta, 2013). De plus, les coefficients obtenus lors d'une analyse de corrélation ne tiennent pas compte de l'influence possible de facteurs qui lui sont externes, donnant de l'information imparfaite concernant la vraie force du lien entre deux variables (Warner, 2008). Pour compléter le processus de validation des hypothèses de relation ainsi que pour évaluer celle de modération, il convient de prolonger le processus d'analyse en recourant à des analyses de régression.

3.4.Vérification des hypothèses

L'analyse des corrélations indique donc, comme prévu, des relations significatives entre la perception du contexte de changement excessif et des niveaux supérieurs ressentis de saturation de changement ainsi qu'entre le capital psychologique et des niveaux inférieurs de saturation de changement ressentie. Deux objectifs animent la poursuite de l'analyse de ces relations par la régression. Le premier consiste à valider et quantifier ces liens de façon plus précise en y retirant l'effet de certaines variables alors que le second vise à étudier l'effet d'interaction entre le contexte et les ressources psychologiques sur la saturation de changement ressentie. Pour ce second objectif, l'effet modérateur du capital psychologique dans la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie sera étudié selon la méthode proposée par Cohen (2003) ainsi que Baron et Kenny (1986).

L'analyse de régressions permet d'estimer le lien entre une variable dépendante et un ensemble de prédicteurs alors que le coefficient de régression au carré informe du pourcentage de la variance de la variable dépendante expliqué par le modèle. C'est un moyen reconnu pour évaluer la qualité d'une variable modératrice (Cohen, 2003; Baron et Kenny, 1986), soit une variable agissant sur l'intensité, le sens, la grandeur, la forme ou l'effet de la relation linéaire entre deux variables. Pour tester la modération, trois régressions sont effectuées, soit celles de la variable indépendante, de la variable modératrice et de leur produit sur la variable dépendante. Ce produit, ou interaction est au cœur du test de modération alors que le modérateur peut être jugé statistiquement

significatif seulement si le terme d'interaction l'est alors que les deux variables le composant sont contrôlées (Dawson, 2014; Cohen, 2003; Baron et Kenny, 1986).

3.4.1. Modèle principal

Pour évaluer les liens entre la perception du contexte de changement excessif, le capital psychologique, leur interaction et la saturation de changement ressentie, une régression hiérarchique a été effectuée. Cette méthode permet de déterminer de différents blocs de variables, entrés de manière hiérarchisée dans le modèle théorique, où les résultats indiquent leur apport singulier à l'explication de la variance de la variable dépendante. Elle est en ce sens appropriée pour tester une hypothèse de modération, car elle permet de vérifier si l'effet d'interaction est significatif et, si tel est le cas, la taille de sa contribution au modèle par l'accroissement du r^2 (Dawson, 2014).

Le modèle ici à l'étude comprend trois blocs. Le premier contient les variables permettant de contrôler les relations entre les prédicteurs et la variable dépendante, le second les variables indépendante et modératrice alors que leur effet d'interaction ajouté dans le dernier bloc. Il est à noter que les variables indépendantes ainsi que celle dépendante comprises dans le modèle à l'étude ont été centrées sous la forme de leur score Z. L'effet d'interaction entre les deux variables indépendantes nécessaire au test de modération a été calculé à partir des valeurs Z standardisées du contexte de changement excessif perçu et du capital psychologique. Le tableau 3.7 en présente le détail.

Tableau 3.7 : Détail des modèles de régression hiérarchique

Modèle	Variables ajoutées
Bloc 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexe, âge, ancienneté, nature de l'emploi et statut d'emploi ▪ Historique perçu de gestion de changement
Bloc 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Score Z contexte de changement excessif perçu ▪ Score Z capital psychologique
Bloc 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaction Score Z contexte de changement excessif perçu x Score Z capital psychologique
Variable dépendante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Score Z saturation de changement ressentie

Une régression hiérarchique a été utilisée afin de déterminer si l'ajout d'informations relatives à la perception du contexte de changement excessif et au capital psychologique, puis sur leur effet d'interaction, améliorerait la prédiction de niveau de saturation de changement ressentie au-delà des différences sociodémographiques et dans les expériences passées, pour autant que cet ensemble de variables de contrôle soit un meilleur prédicteur que sa moyenne.

Test préliminaire du modèle

Un test préliminaire du modèle en fonction des données mesurant la saturation de changement ressentie issues du questionnaire 1 est présenté au tableau 3.8. Y sont indiquées la variance expliquée totale (r^2) et supplémentaire (Δr^2) ainsi que l'importance statistique de significativité (ΔF) de chacune des étapes du modèle. Aussi, les coefficients de régressions (β) de chaque variable indépendante et leur significativité (t) sont présentés à chaque étape. Un indice de colinéarité (VIF) est aussi présenté. Les niveaux tous assez près de 1 ne laissent pas présager de corrélations trop importantes entre prédicteurs et donc leur indépendance. Pour faciliter l'interprétation, seules les variables conservant un lien significatif avec la saturation de changement ressentie y sont présentées. L'analyse complète est disponible à l'annexe G.

La variation de F étant significative ($p < 0,001$) à chaque étape du modèle, chacune d'elles contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variance de la saturation de changement ressentie. Le modèle l'expliquant le mieux est donc le troisième, comprenant l'effet d'interaction alors que le coefficient $R^2 = ,264$; $p < ,001$ indique que plus du quart de la variabilité de la saturation de changement y est expliquée. C'est donc dire qu'en nous référant aux travaux de Cohen (2003), la contribution de l'interaction entre la perception du changement excessif et le capital psychologique significative sur la variation du coefficient R^2 indique que cette interaction offre une contribution à l'explication des niveaux de saturation de changement ressentie au-delà des effets principaux des deux variables la formant. En fonction du coefficient R^2 de chaque étape et de sa variation, tous significatifs à $p < ,001$, le modèle comprenant seulement les variables de contrôle explique 6,5% de la variance de la saturation de changement ressentie, l'ajout des deux variables prédictives fait monter l'explication de 17,9% pour

un total de 24,5% alors que leur effet d'interaction l'accroît de 2% pour une variance totale expliquée de la saturation de changement de 26,4%.

Parmi les variables contrôlées, seule celle de l'historique perçu de gestion de changement demeure liée significativement ($\beta = ,24$; $p < 0,001$) à la saturation de changement ressentie à la première étape du modèle. Une perception négative de ses expériences antérieures de gestion de changement est donc à ce stade associée à plus de saturation ressentie. Le sexe ($\beta = ,04$; ns) n'a donc plus de lien significatif une fois isolé de l'influence des autres variables de contrôle.

Tableau 3.8 : Régression hiérarchique sur la saturation de changement ressentie T1

Modèles et variables ^a	r ²	Δr^2	ΔF	β	t	VIF
Étape 1	,066	,066	6,28***			
Historique de gestion de changement				,23	5,22***	1,05
Étape 2	,245	,179	62,68***			
Changement excessif				,39	9,65***	1,15
Capital psychologique				-,23	-5,88***	1,04
Étape 3	,265	,020	14,12***			
Changement excessif				,39	9,77***	1,15
Capital psychologique				-,25	-6,45***	1,06
Interaction changement excessif x capital psychologique				-,11	-3,76***	1,04

***p < ,001 ; n = 742

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T1

En incluant les variables indépendante et modératrice que sont le contexte de changement excessif perçu et le capital psychologique dans la seconde étape, la relation entre l'historique de gestion de changement perçu et la saturation de changement ressentie perd sa significativité ($\beta = ,07$; ns). C'est donc dire qu'isolé de ses liens établis dans l'analyse des corrélations, avec ces deux variables, l'historique n'a plus d'effet direct sur la saturation de changement. Les relations entretenues par la perception du contexte de changement excessif ($\beta = ,39$; $p < 0,001$) ainsi que le capital psychologique ($\beta = -,23$; p

< 0,001) avec la saturation de changement ressentie sont quant à eux, significatifs ($\beta = ,39$; $p < 0,001$). Ainsi, la perception d'un contexte de changement plus intense est associée à un niveau supérieur de saturation de changement ressentie, alors qu'un niveau supérieur de capital psychologique a l'effet inverse.

Les résultats du troisième modèle montrent que l'effet d'interaction entre les variables indépendante et modératrice est lié de manière négative et significative à la variable dépendante ($\beta = -,11$; $p < 0,001$) lorsque l'effet individuel des deux variables explicatives est contrôlé. L'effet modérateur du capital psychologique sur la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie est donc considéré comme statistiquement significatif. De plus, les relations entretenues par la perception du contexte de changement excessif ($\beta = ,39$; $p < 0,001$) et le capital psychologique ($\beta = -,25$; $p < 0,001$) avec la saturation de changement ressentie demeurent significatives. À ce stade préliminaire, les hypothèses H1, H2 et H3 demeurent soutenues.

Test du modèle final

La mesure de la saturation de changement ressentie a été reprise quelques mois après la passation du premier questionnaire dans le but de réduire la possibilité de biais de variance commune et de pouvoir supposer des liens de causalité. La même régression hiérarchique fut donc reproduite avec les données de la mesure de saturation de changement ressentie recueillies au T2 et des autres variables indépendantes, avec l'échantillon de $n = 347$. Le tableau 3.9 en présente les points saillants à cette étude alors que le détail complet est visible à l'annexe H.

La variation de F étant significative ($p < 0,001$) à chaque étape du modèle, chacune d'elles contribue encore significativement à l'amélioration de l'explication de la variance de la saturation de changement ressentie mesurée dans un questionnaire subséquent à celui mesurant les variables prédictives. Le modèle l'expliquant le mieux est donc encore celui comprenant l'effet d'interaction où plus du tiers y est expliquée ($R^2 = ,343$; $p < ,05$).

L'historique de mauvaise gestion du changement demeure la seule variable de contrôle associée significativement à la saturation de changement ressentie ($\beta = ,39$; $p < 0,001$)

lors de la première étape du modèle. Nous remarquons cependant que la force de la relation s'est affermie avec le temps.

En incluant les variables indépendante et modératrice lors de la seconde étape, la relation entre l'historique de gestion de changement perçu et la saturation de changement ressentie s'affaiblit, mais demeure significative ($\beta = ,18$; $p < 0,01$). Les liens entre la perception du contexte de changement excessif ($\beta = ,41$; $p < 0,001$) ainsi que le capital psychologique ($\beta = -,23$; $p < 0,001$) avec la saturation de changement ressentie sont significatifs et similaires à ceux obtenus lors du test préliminaire. Le premier prédicteur étant associé à un niveau supérieur de saturation de changement ressentie, alors que le second a l'effet inverse.

Tableau 3.9 : Régression hiérarchique sur la saturation de changement ressentie T2

Modèles et variables ^a	r ²	Δr^2	ΔF	β	t	VIF
Étape 1	,168	,168	8,31***			
Historique de gestion de changement				,39	6,48***	1,05
Étape 2	,330	,162	29,68***			
Historique de gestion de changement				,18	3,02**	1,31
Changement excessif				,41	6,88***	1,23
Capital psychologique				-,23	-4,12***	1,10
Étape 3	,343	,013	4,64*			
Emploi				-,11	-1,98*	1,07
Historique de gestion de changement				,17	2,91**	1,31
Changement excessif				,40	6,81***	1,23
Capital psychologique				-,25	-4,24***	1,13
Interaction changement excessif x capital psychologique				-,09	-2,16*	1,16

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; $n = 347$

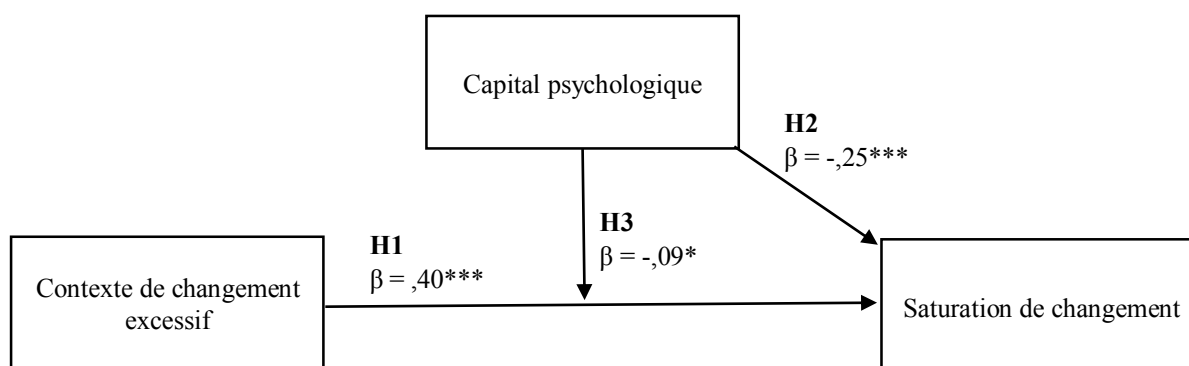
^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

Le test de modération, soit la contribution significative de l'effet d'interaction au modèle, présente des résultats remplissant le critère de modération alors que l'effet d'interaction

entre les variables indépendante et modératrice est significatif et lié négativement à la variable dépendante ($\beta = -,09$; $p < 0,05$) lorsque l'effet individuel des deux variables explicatives est contrôlé. L'effet modérateur du capital psychologique sur la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie est donc considéré comme statistiquement significatif. Aussi, les liens individuels entre la perception du contexte de changement excessif ($\beta = ,40$; $p < 0,001$) ainsi que le capital psychologique ($\beta = -,25$; $p < 0,001$) avec la saturation de changement ressentie sont toujours significatifs. Nous notons que les coefficients bêta obtenus dans ce modèle sont très similaires à ceux obtenus dans le test préliminaire si ce n'est que l'effet d'interaction qui présente un léger affaiblissement du lien et de sa significativité. Enfin, l'effet de l'historique sur la saturation reste significatif ($\beta = ,17$; $p < 0,01$) alors que l'emploi qui n'avait aucun effet significatif sur la saturation auparavant en a désormais un négatif ($\beta = -,11$; $p < 0,05$), justifiant d'autant plus la nécessité d'avoir contrôlé pour ces deux facteurs lors de cette analyse.

Compte tenu des résultats des analyses de régression, les hypothèses de relation H1 et H2 ainsi que l'hypothèse de modération H3 sont toutes confirmées. La figure K illustre les coefficients de régressions significatifs obtenus par le modèle explicatif le plus adéquat à l'intérieur du cadre de cette recherche.

Figure K : Coefficients de régression significatifs du modèle final



$r^2 = ,343$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; $n = 347$

3.4.2. Hypothèses complémentaires

Les chercheurs ayant mis au jour le PsyCap privilégient son étude en tant que construit global de second niveau. Toutefois, deux raisons motivent l'intérêt à étudier les ressources

psychologiques du PsyCap individuellement dans ce modèle opératoire. En premier lieu, l'objectif de cette recherche était de proposer le levier ressource pour mitiger les effets néfastes du contexte actuel de changement sur les réactions individuelles. L'effet du PsyCap ayant été montré, l'intérêt se porte sur la nature des ressources favorisant l'adaptation au changement excessif perçu. En second lieu, Luthans *et al.* (2007) concluent à l'efficacité supérieure du concept global du PsyCap dans l'explication des attitudes et comportements. Il paraît en ce sens intéressant de vérifier cette assertion dans le cadre de l'étude actuelle en analysant la somme des effets individuels par rapport à l'effet combiné.

Pour ce faire, les liens individuels unissant les quatre ressources formant le PsyCap à la saturation de changement ressentie seront en premier lieu examinés. Puis le lien unique de modération entre le contexte de changement excessif et la saturation de changement de chacune des ressources sera attesté.

De façon à tester les effets principaux de chacune de ces ressources, une régression linéaire multiple (voir annexe I) a été effectuée avec la saturation de changement recueillie au deuxième temps de mesure comme valeur dépendante et le changement excessif ainsi que l'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme comme prédicteurs. Les variables de contrôle retenues furent les mêmes que dans la régression hiérarchique effectuée pour le modèle principal. Les résultats indiquent que le changement excessif ($\beta = ,39$; $p < 0,001$), l'espoir ($\beta = -,20$; $p < 0,01$) et l'optimisme ($\beta = -,11$; $p < 0,05$) demeurent liés à la saturation de changement ressentie, mais pas l'auto-efficacité ($\beta = ,09$; $p > 0,05$) ni la résilience ($\beta = -,00$; $p > 0,05$). Les effets isolés de l'auto-efficacité et de la résilience sur la saturation ressentie n'étant pas significatifs, leurs effets directs postulés aux hypothèses H2a et H2c peuvent donc être d'ores et déjà rejetés.

Des régressions linéaires hiérarchiques, présentées également dans l'annexe I, calquées sur celle effectuée dans la section précédente ont été effectuées afin de vérifier le critère de modération l'interaction de chacune de ces quatre ressources avec le changement excessif perçu. Les seuls changements apportés ont été le remplacement de la variable du capital psychologique par celle de ces quatre ressources selon la régression. Il est à noter

que les trois dimensions du PsyCap, autres que celle dont l'effet modérateur était étudié, ont été contrôlées dans chacun des modèles.

La régression hiérarchique ayant l'auto-efficacité comme variable modératrice montre que l'effet d'interaction entre cette variable et la perception du contexte de changement excessif ($\beta = -,06$; $p = 0,170$) ne contribue pas significativement à la variation du R^2 et amène au rejet de l'hypothèse H3a.

La régression hiérarchique effectuée avec l'espoir comme variable modératrice montre que chaque étape du modèle contribue significativement à la variation du R^2 , pour un total de 38,2% de la variance expliquée. Dans la relation mise de l'avant, l'espoir ($\beta = -,22$; $p < 0,01$) et le changement excessif ($\beta = ,39$; $p < 0,001$) sont toujours associés significativement à la saturation de changement ressentie. L'effet d'interaction ($\beta = -,10$; $p < 0,05$) est également significatif. L'espoir a donc un effet modérateur significatif entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie. Les hypothèses H2b et H3b sont donc confirmées.

La régression hiérarchique ayant la résilience comme variable modératrice montre que l'effet d'interaction ne contribue pas significativement à la variation du R^2 et amène au rejet de l'hypothèse H3c. Notons toutefois que le modèle comprenant l'interaction a obtenu un indice de significativité de ,071 qui est assez près du seuil critique alors que l'effet d'interaction non significatif obtenait un coefficient β de -,08.

La régression hiérarchique effectuée en positionnant l'optimisme à titre de variable modératrice montre de son côté que l'ajout de l'effet d'interaction au modèle ne contribue pas significativement à la variation du R^2 . Le modèle qui est jugé l'estimant le mieux est celui produit par la seconde étape de la régression, soit celui ne comptant que l'effet direct des prédicteurs. Ce modèle contribue à 36,6% de la variance expliquée de la saturation de changement ressentie alors que tant l'optimisme ($\beta = -,17$; $p < 0,05$) et le changement excessif ($\beta = ,39$; $p < 0,001$) y sont toujours liés significativement. Il est à noter que le modèle comprenant l'interaction a obtenu un indice de significativité de ,072 soit assez près du seuil critique. Les effets directs des prédicteurs y étaient similaires que dans le modèle retenu alors que l'effet d'interaction non significatif obtenait un coefficient β de -,08. L'hypothèse H2d est confirmée alors que l'hypothèse H3d se doit d'être rejetée.

3.5. Analyse supplémentaire : l'effet de l'emploi sur le sentiment de saturation

Cette analyse ne faisait à la base pas partie du cadre de cette recherche. Elle a pour objectif de développer sur des observations ayant suscité l'intérêt du chercheur et qui pourraient bonifier la compréhension de la problématique à l'étude ainsi que la discussion à venir.

La table des corrélations (tableau 3.6) indique une relation significative non négligeable ($r = ,19$; $p < ,01$) entre la saturation de changement ressentie T2 et le niveau d'études, soit une variable étroitement liée au type d'emploi occupé. De plus, bien que ce soit une variable catégorielle et que ce résultat soit à prendre avec précaution, l'effet isolé de l'emploi est associé significativement ($\beta = -,11$; $p < 0,05$) à la saturation ressentie (T2) dans le modèle principal. Cela nous amène à nous questionner sur un possible aspect occupationnel de la saturation de changement ressentie. Il devient alors pertinent d'isoler les différentes catégories d'emploi dans l'échantillon à l'étude afin de comparer les niveaux de saturation de changement ressentis et déterminer de l'importance ou non du type d'emploi sur sa prépondérance.

Tableau 3.10 : Moyennes de changement excessif perçu selon les catégories d'emploi

Catégories d'emploi	n	Moyenne	Écart-type
Gestionnaires et cadres	44	4,54	1,28
Tech. et prof. santé et services sociaux	84	3,84	1,59
Paratechnique, auxiliaires et métiers	71	3,31	1,60
Bureau et de l'administration	72	4,24	1,57
Soins infirmiers et cardio-respiratoires	60	3,52	1,48
Médecins	11	3,72	1,32

Une analyse de variance à un facteur (ANOVA) a été effectuée pour faire ressortir les différences dans les moyennes de saturation de changement ressentie, notées sur une échelle allant de 1 à 7 où sept correspond au niveau le plus important de saturation ressentie, selon la catégorie d'emploi. Cette analyse indique un F global statistiquement

significatif ($F = 5,11$; $p < 0,001$) indiquant qu'au moins une comparaison intergroupe indique une différence de moyenne significative.

Un test de comparaison *post hoc* de Tukey présenté au tableau 3.11 complète l'analyse en faisant ressortir les différences de moyenne, ainsi que la significativité de ces différences, entre chaque combinaison de catégories d'emploi possibles de façon à faire ressortir les groupes se distinguant (Warner, 2008). En fonction de ce test, il est montré que deux catégories d'emploi, les gestionnaires et cadres ainsi que le personnel de bureau et de l'administration ont des écarts de moyenne significatifs avec certaines autres catégories d'emploi. Ainsi, les gestionnaires et cadres ressentent significativement plus de saturation de changement que le personnel paratechnique, auxiliaires et métiers ainsi que le personnel en soins infirmiers alors que le personnel de bureau et de l'administration ressent significativement plus de saturation que le personnel paratechnique, auxiliaires et métiers. Il est alors possible d'envisager un sens occupationnel à la perception du changement excessif. Il est à noter que le même test a été effectué sur les niveaux de saturation rapportés lors du premier temps de collecte et n'a permis de dégager aucune différence de moyenne intergroupe significative ($F = 1,54$; ns).

Tableau 3.11 : Différences de moyennes inter-groupes

	A	B	C	D	E	F
A. Gestionnaires et cadres	-	,70	1,23***	,29	1,02*	,82
B. Tech. et prof. santé et services sociaux	-,70	-	,53	-,40	,32	,12
C. Paratechnique, auxiliaires et métiers	-1,23***	-,53	-	-,93**	-,21	-,41
D. Bureau et de l'administration	-,29	,40	,93**	-	,73	,52
E. Soins infirmiers et cardio-respiratoires	-1,02*	-,32	,21	-,73	-	-,20
F. Médecins	-,82	-,12	,41	-,52	,20	-

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

3.6.Synthèse des analyses

L'analyse statistique des données recueillies dans le cadre de cette étude a permis, en fonction de son cadre opératoire, d'inférer sur les hypothèses qui y étaient comprises.

Dans le cadre du modèle principal de recherche, ces analyses démontrent que :

- Le contexte de changement excessif perçu est lié significativement et positivement à la saturation de changement ressentie, confirmant l'hypothèse H1.
- Le capital psychologique est associé de façon significative et négative à la saturation de changement ressentie, confirmant l'hypothèse H2.
- Le capital psychologique modère la relation entre le contexte de changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie de sorte que cette relation est plus faible en présence d'un niveau plus élevé de capital psychologique, confirmant l'hypothèse H3.

De plus, des analyses complémentaires ont permis de soulever des observations additionnelles relativement au cadre opératoire :

- L'espoir est lié significativement à la saturation de changement ressentie et modère la relation entre la perception du changement excessif et la saturation de changement ressentie de sorte qu'elle est plus faible en présence d'un niveau plus élevé d'espoir. Les hypothèses H2b et H3b sont donc confirmées.
- L'optimisme est lié significativement à la saturation de changement ressentie, mais ne modère pas la relation entre la perception du changement excessif et la saturation de changement ressentie. L'hypothèse H2d est confirmée alors que l'hypothèse H3d est infirmée.
- L'auto-efficacité et la résilience n'ont pas de relation significative avec la saturation de changement ressentie ni d'effet modérateur sur la relation liant la perception du changement excessif à la saturation de changement ressentie, infirmant les hypothèses H2a, H2c, H3a et H3c.
- Les gestionnaires et cadres ainsi que le personnel de bureau et administratif ont rapporté, lors du second temps de collecte, des niveaux de saturation de changement ressentie significativement plus élevés qu'au moins une autre catégorie d'emploi.

Chapitre 4 : Discussion

Alors que le chapitre précédent exposait les résultats obtenus dans la cadre de cette étude à l'aide d'analyses statistiques diverses, le présent chapitre se veut une réflexion sur le sens à leur donner et leurs implications. Pour y parvenir, ces résultats seront d'abord interprétés en fonction des objectifs et hypothèses formulés au sein de ce mémoire. Par la suite, les contributions théoriques de cette recherche seront présentées. Puis, les limites de l'étude seront exposées, ouvrant alors la voie aux contributions espérées des recherches futures dans les domaines qui lui sont connexes. Enfin, les retombées pratiques de ce mémoire seront abordées de façon à émettre des recommandations permettant l'utilisation concrète des résultats de cette étude dans les pratiques organisationnelles et de gestion.

En s'appuyant sur les travaux de Johnson et ses collègues (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016) ayant permis de lier la perception du changement excessif à des réactions négatives à l'endroit du changement, l'objectif premier de ce mémoire était d'explorer le rôle possible joué par les ressources psychologiques dans la détermination de ce type de réactions. De surcroît, en nous ancrant dans le modèle demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984), il était estimé que pour bien comprendre les mécanismes individuels d'adaptation à ce contexte, les effets principaux isolés relatifs aux perceptions du contexte de changement excessif et des ressources disponibles pour s'y adapter ne suffisaient pas. À ce titre, la contribution principale de ce mémoire se voulait dans l'étude de leur effet d'interaction, soit le rôle d'une ressource psychologique, le capital psychologique, dans l'évaluation cognitive primaire donnant le sens à la demande, de telle sorte que le levier des ressources psychologiques puisse être proposé pour amoindrir les effets du contexte de changement excessif sur les mécanismes individuels d'adaptation.

C'est pourquoi la question de recherche suivante fut étudiée : *Quel est l'effet modérateur du capital psychologique (ressource psychologique) dans la relation entre la perception d'un contexte de changement excessif (les demandes de l'environnement) et la réaction cognitivo-affective de saturation de changement ressentie?*

De manière générale, les résultats obtenus dans cette étude montrent que les effets néfastes associés à la perception du contexte de changement excessif sur le sentiment de saturation de changement par les employés sont tributaires de leurs niveaux de capital

psychologique. À vrai dire, ces effets sont plus faibles en présence d'un capital psychologique élevé qu'en présence d'un capital psychologique faible.

Alors que les organisations sont appelées à changer de façon soutenue, l'identification d'un levier malléable comme le capital psychologique pouvant servir à mitiger les effets néfastes d'un contexte de changement excessif sur la saturation de changement, nous semble un pas significatif vers une gestion soutenable du changement.

4.1. Interprétation des résultats

Cette étude s'adjoint aux travaux de Johnson (en cours) proposant, suite à l'appel de Johnson *et al.* (2014a), la saturation de changement ressentie comme un indice psychologique mesurable des implications principalement affectives du changement excessif, mobilisant des réactions négatives à l'endroit du changement en général (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016). Les réactions explicites négatives au changement étant associé à diverses conséquences telles une baisse de l'engagement, de la satisfaction et de la performance ou encore des niveaux inférieurs de bien-être et des troubles de santé (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011), il appert important de prendre conscience des effets du changement excessif sur les employés et ultimement la performance organisationnelle.

Nos résultats indiquent que les individus sondés sont généralement saturés à des niveaux modérés par le changement ($\bar{x} = 3,8$ sur une échelle allant de 1 à 7). La situation ne semble donc pas alarmante, sans pour autant dire que l'on ne doive pas s'en préoccuper. Le sentiment de saturation étant une réaction individuelle au changement, elle dépend de plusieurs facteurs et de leur signification aux yeux de celui qui doit y faire face. Cela se remarque par la variété de niveaux de saturation rapportés alors que plusieurs employés de l'organisation sondée affirment ne ressentir aucune saturation de changement alors que d'autres, au contraire, se disent fortement saturés par les changements desquels ils sont destinataires. En effet, l'analyse statistique de la distribution des valeurs de saturation ressentie rapportées au second temps de mesure présente un écart-type assez élevé à 1,58 et un coefficient d'aplatissement de -0,94 indiquant justement dans le premier cas des valeurs dispersées et dans le second, une courbe de distribution aplatie avec une forte présence de résultats vers les valeurs extrêmes de l'échelle. La saturation n'est pas

généralisée, mais c'est une réaction présente au sein de l'organisation étudiée qui pourrait entraver ses projets de transformation en cours et futurs.

Dès lors, l'identification des facteurs de risque susceptibles d'exacerber la saturation de changement tout comme ceux pouvant la mitiger s'impose.

4.1.1. L'effet principal de la perception du changement excessif

Comme avancé à l'hypothèse 1, nos résultats montrent que la perception du changement excessif est associée de manière significative et positive au sentiment de saturation de changement ($\beta = ,40$; $p < ,001$; $n = 347$). Cela est cohérent avec plusieurs études ayant utilisé une méthodologie semblable pour associer la perception d'aspects contextuels du changement à des réactions individuelles négatives (ex. Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Rafferty et Griffin, 2006; Kiefer, 2005). De façon plus importante, nos résultats appuient les études de Johnson et ses collègues (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016) alors qu'en répliquant, dans une certaine mesure, les cadres opératoires qu'ils ont présentés, nous obtenons des résultats convergents à l'effet que la perception contextuelle de changement excessif favorise, de manière générale, l'émergence de réactions négatives à l'endroit du changement.

Concrètement, les individus ressentent de manière générale, plus de saturation de changement lorsqu'ils rapportent des niveaux perçus supérieurs de changement excessif, même en contrôlant certaines variables démographiques et d'emploi, de même que leur capital psychologique. En accord avec le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), opérationnalisé de manière séquentielle alors que le processus d'évaluation cognitive précède et prédit les réactions et jugé supérieur par Cash et Gardner (2011), il semble que plus les demandes associées au contexte de changement excessif sont perçues de manière importante par rapport aux ressources, plus elles ont tendance à être évaluées comme étant menaçantes et à engendrer la réaction cognitivo-affective négative de saturation de changement.

De plus, nos résultats imputent une certaine dimension occupationnelle à la saturation de changement ressentie. En effet, les cadres et gestionnaires ($\bar{x} = 4,54$) ainsi que, dans une moindre mesure, le personnel de bureau et de l'administration ($\bar{x} = 4,24$) rapportent

généralement des niveaux supérieurs de saturation. La saturation étant posée en réaction au changement excessif, l'argument de Caldwell, Herold et Fedor (2004) sur l'impact proximal du changement pourrait expliquer en partie cette dimension occupationnelle. De plus, Stensaker *et al.* (2002) ont trouvé des différences dans les perceptions du changement excessif selon l'emploi en soulignant les perceptions plus élevées chez les cadres intermédiaires. D'autant plus, le contexte de la présente étude plaçait comme changement focal, parmi les autres en cours et passés, la fusion de différentes institutions en un seul regroupement suite à la loi 10 et dont les principales implications humaines étaient la mutation et la suppression de divers postes de cadres pouvant potentiellement placer sur ces derniers une charge supplémentaire.

Une autre piste d'explication pourrait résider dans le sens accordé au travail. En effet, les deux seules catégories d'emploi ayant rapporté une moyenne de saturation significativement plus élevée qu'au moins un autre groupe, soit les gestionnaires et le personnel administratif, représentent les deux seules catégories d'emploi dont la nature n'est pas alignée à la mission principale de leur organisation, soit l'accompagnement de la population en services sociaux ou de santé. Alors que les autres catégories d'emploi peuvent utiliser ce lien avec la population et la reconnaissance qui l'accompagne, les gestionnaires et le personnel administratif pourraient percevoir leur travail comme moins utile et cohérent avec la centralité organisationnelle, soit des facteurs contribuant au sens du travail (Morin et Aubé, 2007), et en voir leur bien-être psychologique affecté négativement (Morin, 2008).

En dépit des facteurs les causant, les niveaux élevés de saturation ressentis par les gestionnaires et cadres sont particulièrement alarmants compte tenu du rôle clé qu'ils ont à jouer dans toute initiative de transformation organisationnelle. En effet, ceux-ci sont à la fois destinataires et agents du changement en plus d'être appelés à maintenir les opérations courantes, tout en soutenant leurs employés à s'appropriier le changement (Rondeau et Bareil, 2010; Bareil, 2004). Si, comme cela semble être le cas dans l'étude présente, les cadres ne parviennent pas eux-mêmes à s'adapter de façon positive au changement, leur rôle d'agent du changement permettant d'influencer et de préparer leur équipe à s'appropriier le changement tout comme celui d'assurer la bonne tenue des

opérations en souffriront, rendant d'autant plus difficile la concrétisation des cibles du changement.

Un autre aspect intéressant se dégageant de nos analyses réfère au rôle de l'historique perçu de mauvaise gestion du changement sur la saturation ressentie. En effet, alors que sa relation avec la saturation prise au premier temps de collecte dans le test préliminaire du modèle n'est plus significative une fois les effets du changement excessif et du capital psychologique contrôlés, celle-ci demeure significative dans le modèle final comprenant la seconde mesure de saturation ($\beta = ,17$; $p < ,01$; $n = 347$). Cela laisse entrevoir la possibilité que la saturation de changement ressentie comporte une dimension historique alors que, comme l'ont observé Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), les expériences des individus sont transposées dans la conscience des individus et peuvent donner forme aux expériences futures. Pour soutenir l'idée derrière nos résultats, nous pouvons nous référer aux travaux de Rafferty et Restubog (2010) qui ont montré que la perception d'un mauvais historique de changement était associée négativement à une autre réaction explicite négative, l'engagement affectif dans le changement.

De plus, notre matrice de corrélation indique un lien significatif et positif ($r = ,37$; $\rho < ,01$; $n = 742$) entre un historique négatif perçu de gestion du changement et la perception du changement excessif. Un historique négatif contribuerait ainsi à rendre plus menaçant le contexte de changement. Ce lien peut toutefois être affecté par le biais de variance commune alors que ces deux mesures ont été mesurées dans un même questionnaire. Cela peut donc accorder une valeur très contextuelle à l'historique perçu de gestion du changement alors que les répondants venaient d'être rappelés du contexte de changement dans lequel ils se trouvaient.

Ainsi, bien qu'il soit nécessaire de les confirmer à l'aide d'études où l'historique de gestion du changement ferait partie des variables étudiées, ces résultats laissent entrevoir la possibilité que la perception d'avoir un mauvais historique de gestion du changement puisse, en plus de mener directement à un niveau généralement plus élevé de saturation de changement, l'influencer indirectement à la hausse par le biais de la perception du changement excessif. La saturation de changement étant une réaction négative au changement, elle nourrit potentiellement la perception négative des expériences de

changement qui viendraient à leur tour accentuer la charge perçue du contexte de changement et la saturation. Cette possible spirale vicieuse offre une piste de recherche intéressante à explorer tout en appuyant l'intérêt à vouloir réduire la présence de saturation de changement chez les employés en premier lieu.

Essentiellement, la confirmation de cette première hypothèse donne un appui supplémentaire à l'argument stipulant que la perception de facteurs d'intensité contextuels du changement formant le changement excessif attise les réactions négatives à l'endroit du changement en général et le sentiment de saturation dans l'étude présente. Sans pour autant être généralisée, la saturation de changement ressentie est un phénomène présent au sein de l'organisation étudiée et des mesures s'imposent pour mitiger les effets du contexte de changement sur les réactions de leurs employés. Alors que Johnson *et al.* (2016) proposent des mesures visant à influencer à la baisse la perception des demandes du changement excessif comme de prioriser les changements et d'en gérer le rythme de façon à allier la considération de leurs bénéfices et de leurs impacts, nous proposons une autre piste, soit celle des ressources psychologiques des individus via le capital psychologique, pour favoriser les réactions individuelles positives au contexte de changement excessif.

4.1.2. L'effet principal du capital psychologique

En concordance avec notre deuxième hypothèse de recherche, les résultats obtenus montrent que le capital psychologique est lié de manière significative et négative à la saturation de changement ressentie ($\beta = -,25$; $p < ,001$; $n = 347$). Ainsi, les individus ayant un capital psychologique plus élevé ont rapporté ressentir moins de saturation de changement en général et ce, en contrôlant certaines variables démographiques et d'emploi, mais surtout la perception du contexte de changement excessif. Conséquemment, les différences notées dans les niveaux rapportés de saturation de changement ressentie s'expliquent au-delà des différences individuelles dans la perception du changement excessif, mais également dans celles concernant la perception d'une ressource individuelle d'adaptation disponible représentée par le capital psychologique.

Le sentiment de saturation de changement étant positionné comme une réaction principalement affective au contexte de changement excessif perçu, l'effet apaisant du

capital psychologique sur la saturation offre une voie permettant de compenser en partie les effets néfastes associés à la perception du contexte de changement excessif montrés par la confirmation de l'hypothèse 1. Cela confirme les multiples études sur le capital psychologique l'associant, entre autres, à moins d'attitudes et de comportements négatifs au travail (ex. Avey *et al.*, 2011; Avey, Luthans et Jensen, 2009).

Nos résultats trouvent également écho dans les travaux d'Ashford (1988) associant les ressources individuelles à la capacité de gérer plus efficacement les événements menaçants et ceux de Fredrickson (2001) associant les émotions positives, stimulées par le PsyCap en contexte de changement (Avey, Wernsing et Luthans, 2008), à l'élargissement du champ réflexif et d'action des individus. Ainsi, face à un événement potentiellement menaçant, les individus mieux nantis en capital psychologique adopteraient généralement plus de stratégies d'adaptation visant à intervenir directement sur la situation.

De plus, nos hypothèses complémentaires nous ont amenées à tester cette même relation en considérant chacune des quatre ressources formant le capital psychologique individuellement. Les résultats obtenus montrent que seuls l'espoir ($\beta = -,20$; $p < ,01$; $n = 347$) et l'optimisme ($\beta = -,17$; $p < ,05$; $n = 347$) sont associés significativement à des niveaux plus faibles de saturation une fois les effets des autres ressources du PsyCap sur la saturation contrôlés alors que l'auto-efficacité ($\beta = ,09$; ns ; $n = 347$) et la résilience ($\beta = ,00$; ns ; $n = 347$) n'ont pas de lien significatif. Il faut cependant tenir compte que les mesures de ces sous-dimensions du PsyCap ont été quelque peu altérées suite à l'analyse factorielle de sorte qu'aucune ne correspond exactement à sa forme théorique proposée dans les travaux ayant validé le modèle du capital psychologique.

Il semblerait donc tout de même que l'attente et l'attribution positives des événements apportés par l'optimisme ainsi que la persévérance vers des objectifs et la capacité à former des plans de contingence pour atteindre ces derniers fournis par l'espoir soient les plus importantes caractéristiques du PsyCap dans la réduction des réactions négatives au changement. L'optimisme marqué par le déploiement d'un effort constant en raison d'une attente positive de ses actions en toutes situations (Carver, Scheier et Segerstrom, 2010; Luthans *et al.*, 2010) et l'espoir marqué par la capacité d'adapter et de développer ses

options pour atteindre ses objectifs selon les événements (Avey, Wernsing et Luthans, 2008) sont donc des facteurs contribuant à limiter les réactions négatives à l'adversité apportée par le contexte de changement excessif.

L'auto-efficacité et la résilience n'ont de leur côté pas été significativement liées à la saturation de changement. Cela est particulièrement décevant dans le cas de la résilience compte tenu du fait qu'elle favoriserait, par définition, des réponses positives face à l'adversité. Luthans et ses collègues (2006) suggèrent que la résilience pourrait plutôt être un antécédent à divers résultats du PsyCap dans la mesure où elle pourrait jouer un rôle dans le rétablissement du niveau de ses trois autres ressources psychologiques en période de fort stress. La résilience pourrait donc être médiateur ou modérateur entre le contexte et les autres ressources du capital psychologique. L'absence de liens significatifs entre la perception de changement excessif et la résilience ($r = -,01$; ns ; $n = 742$) et le capital psychologique ($r = -,05$; ns ; $n = 742$) ne nous laisse cependant pas lieu de croire ceci dans le cas de la présente étude.

De son côté, l'auto-efficacité est posée dans le PsyCap comme étant spécifique à l'emploi, mais surtout spécifique à une tâche ou un contexte concret aux frontières circonscrites (Luthans *et al.*, 2010). De plus, le seul item faisant référence à la quête de solution face à un problème, potentiellement utile en contexte de changement, a été associé à l'espoir suite à l'analyse factorielle. En ce sens, il est possible que cette conceptualisation de l'auto-efficacité soit peu adaptée à l'incertitude du changement en offrant du même coup une explication à l'absence de lien avec la saturation. Une conceptualisation de l'auto-efficacité plus associée au changement comme celle utilisée par Jimmieson, Terry et Callan (2004) ainsi que Herold, Fedor et Caldwell (2007) serait probablement plus adéquate dans ce contexte.

Les effets apaisants sur la saturation de changement du capital psychologique sont d'autant plus intéressants que celui-ci est présenté au sein de la théorie comme étant un quasi-état malléable et développable. C'est donc dire que les organisations pourraient faire du capital psychologique un levier managérial permettant de réduire l'occurrence de réactions négatives à l'endroit du changement, dont la saturation. Le titre de quasi-état malléable associé au capital psychologique ne fait cependant pas l'unanimité comme nous

l'avons préalablement vu alors que ses ressources ont été étudiées tant comme quasi-traités que quasi-états (Dawkins *et al.*, 2013). Bien que notre cadre d'analyse ne cherchait pas particulièrement à explorer cette question et qu'une étude longitudinale avec test-retest du PsyCap serait nécessaire pour argumenter sur la nature malléable du capital psychologique, une piste intéressante se dégage de nos résultats et nous amène à nous aventurer sans prétention sur ce terrain tout en nous permettant de l'intégrer à notre étude sur la saturation.

Alors que le changement excessif et le capital psychologique n'ont pas de corrélation significative ($r = -,05$; ns ; $n = 742$), cette dernière variable est associée de manière négative et significative à la perception d'un historique négatif de gestion du changement ($r = -,15$; $p < ,01$; $n = 742$). Ainsi, il pourrait être avancé que la perception du contexte de changement excessif n'a pas d'effet immédiat sur le potentiel d'action des individus, mais que les expériences vécues en réponse à cette perception laissent une empreinte affectant la façon dont ils évalueront les changements futurs (Bordia *et al.*, 2011). En ce sens, le capital psychologique ne serait pas aussi instable que les humeurs ou émotions très affectées par le contexte (Luthans, Youssef et Avolio, 2007), mais tout de même malléable alors que l'accumulation des expériences, négatives dans ce cas-ci, a un impact sur ce construit. Cette malléabilité rend ce construit d'autant plus pertinent dans la recherche de leviers organisationnels d'intervention auprès des employés.

Encore ici, une saine réserve s'impose alors que les mesures de l'historique et du PsyCap sont toutes deux contextualisées alors qu'ils étaient inclus dans le même questionnaire comprenant également la mesure du changement excessif. La possibilité de biais de variance commune n'est pas à négliger tout comme l'impossibilité d'avancer un lien de causalité. Des niveaux plus élevés de PsyCap pourraient plutôt entraîner une perception moins négative de l'historique de gestion du changement. Par contre, en reprenant les travaux de Bordia *et al.* (2011) et de Stensaker *et al.* (2002), il peut être avancé que les expériences négatives impactent négativement les capacités à changer en affectant négativement le processus d'évaluation cognitive. En plus de possiblement affecter les niveaux de saturation ressentis et de changement excessif perçus à la hausse comme discuté précédemment, un historique négatif de gestion du changement pourrait affecter négativement le PsyCap et le répertoire d'actions disponibles pour s'ajuster positivement

aux nouveaux changements chez les individus qui le perçoivent plus fortement s'ils ont un tel historique négatif.

En substance, les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse voulant que le capital psychologique ait un effet direct apaisant le sentiment de saturation qui est une réaction négative liée à la perception du contexte de changement organisationnel excessif. L'intérêt accordé aux différences individuelles dans les recherches portant sur le changement organisationnel de Herold, Fedor et Caldwell (2007) prend tout son sens alors qu'une perception supérieure de ses capacités à intervenir avec succès sur un événement ouvre l'éventail de stratégies disponibles de façon à délaissier celles plus défensives visant d'abord la protection de son bien-être.

Alors que le contexte actuel amène les entreprises à changer simplement pour assurer leur survie, il n'est pas toujours possible d'assurer une diligence soutenue concernant le nombre de changements et leur rythme d'implantation selon les capacités des employés. Alors que le succès de ces changements est tributaire des réactions de leurs destinataires, nos résultats indiquent que d'investir dans le développement et la mise en valeur de leur capital psychologique contribue à leur saine gestion.

4.1.3. L'effet d'interaction du capital psychologique et du changement excessif perçu

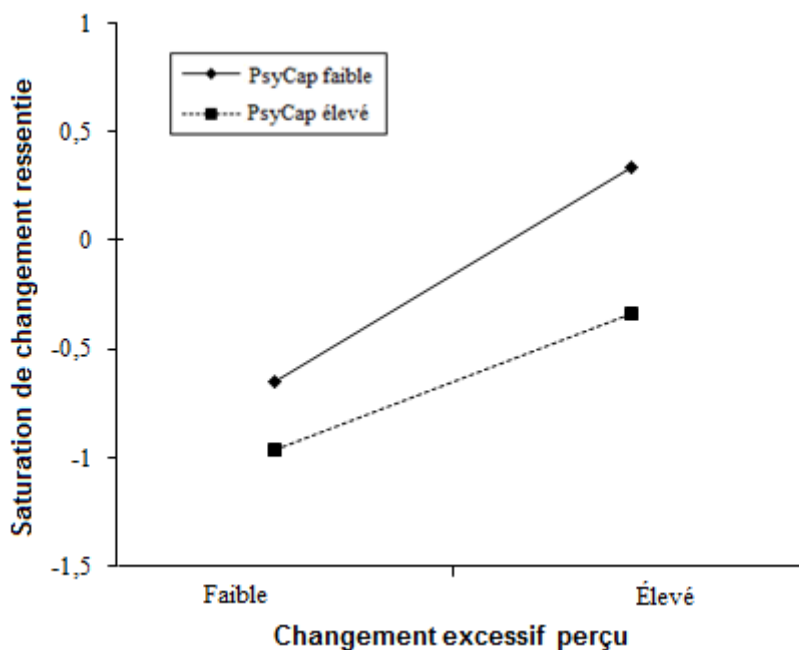
Nous avons exposé dans les chapitres précédents la réalité dans laquelle les organisations se retrouvent actuellement. Le changement, au-delà d'être une partie prenante du quotidien des organisations, peut être un impératif stratégique associé directement à leur pérennité. Ce contexte, perçu à l'excès, a été identifiée dans cette étude comme un important prédicteur du sentiment de saturation de changement des employés. Alors que les organisations ne peuvent pas toujours éviter de mener toutes ces transformations, comment pouvons-nous au moins en mitiger les effets?

Jusqu'ici, nous avons discuté des effets principaux individuels des demandes et des ressources sur les réactions individuelles déployées à l'endroit du changement. Comme proposé par le modèle demandes-ressources de Lazarus et Folkman (1984), ces deux variables prédictives se trouvent au même niveau et n'ont pas d'impact l'une sur l'autre.

C'est plutôt leur interaction, soit le sens donné aux demandes et l'estimation du potentiel d'action à leur endroit par un individu en fonction des ressources dont il croit disposer qui influence la tension ressentie et les réactions déployées pour amoindrir cette dernière.

En ce sens, le résultat le plus important de cette étude va au-delà des différences individuelles dans les perceptions relatives au contexte de changement excessif et du capital psychologique dans la détermination de la saturation de changement ressentie, mais se retrouve plutôt dans l'effet significatif de l'interaction entre ces deux prédicteurs sur cette dernière réaction individuelle au changement ($\beta = -,09$; $p < ,05$; $n = 347$). Cela soutient la troisième hypothèse de cette étude suggérant que l'effet principal du changement excessif sur la saturation de changement ressentie par les individus en général soit moins important en présence d'un capital psychologique plus élevé et que cet écart d'effet sera d'autant plus important que le contexte de changement excessif sera perçu intensément. Un levier permettant d'amoindrir les effets néfastes du changement excessif sur la saturation de changement se profile donc.

Figure L : Effet d'interaction entre le capital psychologique et le changement excessif perçu sur la saturation de changement ressentie



La perception du changement excessif est associée à des niveaux supérieurs ($\beta = ,40$; $p < 0,001$; $n = 347$) de saturation de changement ressentis alors que le capital psychologique

y est associé de façon négative ($\beta = -,25$; $p < 0,001$; $n = 347$). Cela est visible à la figure L. Dans le premier cas, on perçoit une pente ascendante alors que la saturation augmente dans le même sens que la perception du changement excessif. Dans le second cas, les deux droites se distinguent : celle associée à des niveaux plus élevés de capital psychologique se situant à des niveaux plus faibles de saturation de changement ressentie, à perception égale du changement excessif, que celle associée à des niveaux plus faibles de capital psychologique. L'effet modérateur du capital psychologique est quant à lui perceptible dans l'inclinaison des pentes alors qu'un niveau supérieur de capital psychologique adoucit légèrement ($\beta = -,09$; $p < 0,05$; $n = 347$) l'effet du changement excessif perçu sur la saturation de changement ressentie.

Cette étude montre donc que la perception plus élevée d'un contexte marqué par le changement excessif peut entraîner une hausse des niveaux ressentis de saturation de changement chez les employés du regroupement d'institutions étudié. Cela est cependant moins important pour les individus ayant des niveaux plus élevés de capital psychologique. Ainsi, en plus d'apaiser directement les niveaux de saturation ressentie, le capital psychologique vient amoindrir l'effet direct qu'a le changement excessif sur cette réaction négative.

Ce résultat est cohérent avec les travaux de Fugate, Prussia et Kinicki (2012) qui avaient associé une autre ressource psychologique représentant un quasi-état, l'orientation positive à l'endroit du changement, à une signification moins menaçante du changement lors de l'évaluation cognitive primaire, entraînant une diminution de la réaction négative de l'intention de quitter. De plus, cela s'aligne aux travaux de Herold, Fedor et Caldwell (2007) considérant l'interaction entre une variable contextuelle, la turbulence de changement, avec une disposition individuelle, le sentiment d'efficacité dans le changement, dans l'explication des réactions individuelles au changement. Leurs résultats montrent également l'effet modérateur de cette disposition sur l'effet du contexte sur les réactions individuelles.

Nos analyses complémentaires nous ont aussi amenés à tester les potentiels rôles modérateurs de l'auto-efficacité, de l'espoir, de la résilience et de l'optimisme. L'effet d'interaction avec le changement excessif perçu s'est avéré significatif dans le cas de

l'espoir ($\beta = -,10$; $p < 0,05$; $n = 347$), mais pas pour l'auto-efficacité ($\beta = -,06$; $p = 0,17$; $n = 347$), la résilience ($\beta = -,08$; $p = 0,071$; $n = 347$) et l'optimisme ($\beta = -,08$; $p = 0,072$; $n = 347$). C'est donc dire que la ressource du PsyCap qui semble particulièrement contribuer à l'adaptation positive des individus au contexte de changement excessif perçu est l'espoir. Ainsi, la capacité de certains individus à mettre en œuvre diverses façons d'atteindre leurs objectifs et d'avoir la motivation à poursuivre ces objectifs tels que le permettent des niveaux élevés d'espoir (Avey, Wernsing et Luthans, 2008; Luthans, Youssef et Avolio, 2007) favorise une évaluation moins menaçante des événements adverses ainsi qu'une présence moindre de réactions négatives comme la saturation.

Bien que non significatifs, les effets modérateurs possibles de la résilience ($\beta = -,08$; $p = 0,071$) et de l'optimisme ($\beta = -,08$; $p = 0,072$) ne sont pas à négliger non plus. Les individus aptes à rebondir en marge d'événements potentiellement problématiques comme le changement ou s'attendant à ce que des conséquences positives leur arrivent en marge du changement pourraient le percevoir comme étant moins menaçant et y réagir moins négativement. Cependant, pour appuyer les constats relatifs à la résilience et l'optimisme, des tests supplémentaires où son effet modérateur obtiendrait un seuil de signification $p < 0,05$ sont de mise.

Ainsi, l'opérationnalisation séquentielle du modèle demandes-ressources (Cash et Gardner, 2011; Lazarus et Folkman, 1984) indique qu'une perception plus élevée des ressources psychologiques que sont le PsyCap et sa sous-dimension espoir entraîne, en général, la signification moins menaçante d'un même événement et de ce fait, moins de réactions négatives pour y faire face.

En définitive, les résultats de cette recherche soutiennent l'hypothèse du rôle modérateur du capital psychologique de telle sorte que des niveaux plus élevés de celui-ci viennent amoindrir la relation positive et significative entre le changement excessif perçu et la saturation de changement ressentie. Ceci implique que les effets néfastes du changement excessif sur les réactions individuelles au changement sont moins importants chez les individus mieux nantis sur le plan du capital psychologique. Alors que les organisations sont appelées à changer de façon soutenue, l'identification d'un levier malléable comme le capital psychologique pouvant servir à mitiger les effets néfastes d'un contexte de

changement excessif apparaît comme un pas significatif vers une gestion soutenable du changement.

4.2. Contributions théoriques

Bien que des études antérieures aient déjà exploré les liens entre le changement excessif perçu et des réactions individuelles au changement (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016) et que le capital psychologique ait été lié directement à des attitudes et comportements positifs en contexte de changement organisationnel (Avey, Wernsing et Luthans, 2008), cette étude est la première, à notre connaissance, à explorer l'effet d'interaction entre la perception du changement excessif et une ressource psychologique, le capital psychologique, sur une réaction individuelle au changement, le sentiment de saturation.

Une contribution importante de ce mémoire concerne l'étude peu explorée du rôle du capital psychologique dans l'explication d'une réaction négative au changement. En effet, en associant directement le capital psychologique à une présence moindre de saturation de changement ressentie, mais surtout en l'associant à un effet moindre de la perception du changement excessif sur le sentiment de saturation, nous répondons aux appels de Avey (2014) et de Newman *et al.* (2014) souhaitant l'étude contextualisée des effets du capital psychologique ainsi qu'à celui de Luthans (2012) visant l'étude de possibles effets modérateurs du PsyCap dans l'optique d'adjoindre ses contributions à des situations affectant concrètement la façon dont ces dernières sont déployées. Ainsi, cela permet d'approfondir les connaissances sur les antécédents du PsyCap et de son opérationnalisation. À ce titre, Newman *et al.* (2014) s'interrogent sur sa relation par rapport à l'environnement à savoir si le capital psychologique influence la perception de celui-ci où en est plutôt le résultat. Nos résultats marqués par l'absence de corrélation significative entre le changement excessif et le PsyCap et l'effet significatif de leur interaction sur les niveaux de saturation généralement rapportés permettent à ce titre d'appuyer la première option. Quant au caractère malléable du PsyCap, son niveau ne serait pas influencé par le contexte en présence, mais par sa récupération et les expériences qu'il amène les individus à vivre. En ce sens, la saturation de changement et les expériences négatives qu'elle met possiblement au jour pourraient taxer le capital psychologique de ceux qui la ressentent.

Le cadre mobilisé dans cette recherche contribue également à l'appel de Lazarus et Folkman (1984) prolongé par Fugate, Prussia et Kinicki (2012) visant à identifier des antécédents pertinents au processus d'évaluation cognitive de façon à soutenir le potentiel théorique et pratique du modèle transactionnel du stress et de l'adaptation dans un cadre organisationnel actuel. De fait, le capital psychologique d'un individu s'avère être un antécédent individuel positif à son adaptation venant influencer la signification qu'il donnera à la demande et la façon dont il s'y adaptera. En plus de soutenir théoriquement le modèle demandes-ressources, la malléabilité du construit du PsyCap en fait un outil intéressant permettant d'améliorer les capacités adaptatives des employés.

Par ailleurs, cela nous mène à la contribution principale de ce mémoire qui consiste en l'identification d'un levier managérial permettant d'amoindrir les effets adverses du contexte de changement excessif perçu sur les mécanismes adaptatifs individuels (Johnson *et al.*, 2016). En reprenant la suggestion à la fois émise par Johnson (2016) et Herbeuval (2014) d'y explorer le rôle des ressources individuelles, nous avons pu obtenir comme résultat qu'une ressource psychologique, le capital psychologique, modère la relation liant positivement le contexte perçu de changement excessif à la saturation de changement ressentie, une réaction négative explicite à l'endroit du changement, de telle sorte que cette relation est moins importante en présence d'un capital psychologique plus élevé.

À ce propos, cette étude rappelle aussi l'importance de considérer simultanément l'environnement et la personne qui perçoit et interprète cet environnement de façon subjective si nous voulons avoir une compréhension approfondie des mécanismes menant aux réactions individuelles. Trop longtemps, la littérature et les organisations se sont attardées sur la gestion du changement en négligeant d'orienter leur réflexion sur la compréhension de ceux qui doivent en fin de compte se l'approprier. Si cette étude contribue à cette dimension en proposant le levier du capital psychologique pour favoriser une gestion soutenable du changement, elle met également en relief la nécessité de considérer et d'intervenir sur le contexte de changement en fonction des individus qui y sont confrontés en développant chez eux les capacités nécessaires, tout en reconnaissant leurs limites.

4.3.Limites de l'étude et pistes de recherches futures

Si les individus ont des limites qu'il faut respecter pour mettre en œuvre de façon pérenne le changement, il en est de même dans tout ce qu'ils entreprennent. Malgré l'intérêt soulevé par ses résultats et les contributions apportées aux connaissances actuelles par cette étude, force est d'admettre qu'elle n'est pas exempte de certaines limitations obligeant à une certaine retenue et à son prolongement futur afin de fournir aux résultats obtenus du soutien supplémentaire. À cette fin, les limites de cette étude seront exposées puis suivies de recommandations permettant de les aborder. Par la suite, des pistes de recherches futures seront proposées afin de poursuivre le développement du cadre analytique de cette étude.

4.3.1. Limites méthodologiques et recommandations

Bien qu'ayant des avantages certains, tels qu'énoncés au chapitre méthodologique, ce mémoire comprend certaines limites dont il faut tenir compte et aborder dans les recherches futures.

a) Échantillon et généralisation

La première limite concerne l'échantillon de notre étude empirique qui n'est pas représentatif de la population active québécoise en général, affectant négativement la possibilité de généralisation des résultats à d'autres populations. En effet, la représentation des femmes (près de 75%) ainsi que le niveau de scolarité général sont tous deux passablement plus élevés que dans la population en général. Aussi, les cadres et gestionnaires sont surreprésentés alors qu'ils comptent plus de répondants qu'il y avait de gestionnaires sélectionnés au sein de l'échantillon. Enfin, tous les répondants sont des employés du secteur de la santé et des services sociaux du Québec. Cela nuit à la possibilité de généralisation des résultats obtenus à d'autres secteurs d'activité.

Pour remédier à cette limite, il serait souhaitable de répliquer ce cadre opératoire dans un secteur d'activités différent ou encore en l'étudiant à l'aide d'un échantillon plus représentatif de la population active générale, principalement en ce qui concerne la répartition des répondants selon le sexe.

b) Biais de méthode commune

Il est aussi possible que les données recueillies soient affectées par le biais de variance commune (Podsakoff *et al.*, 2003), ou de désirabilité sociale (Adams et Lawrence, 2015). L'analyse reposant exclusivement sur des données auto-rapportées, elle est tributaire de la perception des répondants qui peut être influencée par diverses sources. La séparation temporelle de la mesure de la saturation de changement, variable expliquée, de ses prédicteurs visait à réduire le biais de variance commune alors que le droit de retrait et l'anonymat des répondants visaient à réduire le biais de désirabilité sociale. Malgré cela, il serait dangereux de prétendre que ces précautions aient complètement prémuni cette étude contre de tels biais.

Comme les variables explicatives de notre modèle reposent sur des perceptions et que la variable expliquée représente une réaction principalement affective, il apparaît impossible de suivre la première recommandation de Podsakoff *et al.* (2003) pour réduire le biais de méthode commune qui est d'obtenir ces différents types de variables de sources différentes. Il serait toutefois envisageable de séparer davantage la collecte des variables explicatives et expliquées que pour l'étude actuelle en y ajoutant une dimension psychologique. Le préambule général des deux questionnaires étant similaire et invitant généralement les participants à répondre en fonction de la récente fusion de leur institution, un des deux questionnaires aurait pu conserver cette forme alors que le second aurait pu avoir un contexte organisationnel plus global, changeant légèrement l'état d'esprit dans lequel les items sont interprétés.

c) Causalité

La seule mesure longitudinale comprise dans cette étude concerne la saturation de changement ressentie, variable dépendante. Il n'est donc pas possible d'avancer d'autres relations causales que celles concernant cette dernière. Le sens des relations significatives obtenues a été estimé en fonction du cadre théorique mobilisé, mais nécessiterait un suivi dans le temps afin d'évaluer si les relations tiennent toujours et si leur sens est conforme à celui proposé dans notre discussion. Par exemple, nous avons interprété nos résultats de façon à exprimer que l'historique de gestion de changement perçu négativement affectait négativement les niveaux de capital psychologique alors qu'il serait plausible que ce soit

plutôt la présence de niveaux plus élevés de capital psychologique qui entraînent une moindre perception d'un historique négatif.

Dans ce cas, nos résultats montrent bien qu'une mesure longitudinale du PsyCap aurait été utile pour établir des liens de causalité dans ce genre de relation. De plus, ce type d'étude aurait pu permettre de répondre aux appels de Youssef-Morgan (2014) et Dawkins *et al.* (2013) sur le besoin d'évaluer et expliquer plus en détail les effets du capital psychologique dans le temps en plus de pouvoir investiguer sur le caractère malléable et la fiabilité de la mesure du PsyCap en procédant à un test-retest du PCQ-24.

d) La mesure du capital psychologique

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire du PCQ-24 ont rapporté des dimensions différentes de ce que la littérature soutient au sujet de cette mesure. En effet, les trois items à pointage inversé se sont regroupés sous un même facteur, un item associé théoriquement à l'auto-efficacité saturait plutôt sur l'espoir, deux items saturaient sous 0,40 sur leur facteur alors qu'un item du facteur résilience était confondu entre celui-ci et celui de l'optimisme. Pour répondre à cette situation, la structure factorielle du modèle a dû être revue, notamment par l'élimination des items inversés. Le résultat de ces manipulations fait en sorte que les ressources composant le PsyCap n'ont plus une représentation égale au sein du construit alors que l'espoir en compte sept, l'auto-efficacité et la résilience cinq et l'optimisme quatre sur un total de 21 items. Dawkins *et al.* (2013) avaient également émis certaines réserves concernant la mesure du capital psychologique et appellent à d'avantage d'études sur ses qualités psychométriques. Un questionnaire comprenant 12 items a été plus récemment proposé pour mesurer le PsyCap (Youssef-Morgan, 2014). Étant donné les difficultés occasionnées par le PCQ-24, il semble approprié de continuer les recherches pour améliorer les outils permettant de le mesurer.

À la lumière des résultats de cette étude et en accord avec les recommandations de Dawkins *et al.* (2013), nous suggérons toutefois de trouver une façon de remplacer les items à notation inverse, que ce soit dans une version à 12 ou 24 items du *PsyCap Questionnaire*, en raison des problèmes potentiels qu'ils impliquent (voir Schmitt et Stuits, 1985).

e) La mesure de l'historique perçu de mauvaise gestion de changement

La mesure de l'historique perçu de mauvaise gestion du changement, bien qu'utilisée seulement à titre de contrôle dans le modèle à l'étude, présente au sein de notre échantillon deux facteurs distincts. Cela contredit les études précédentes utilisant cette même mesure qui n'en dégagent qu'un seul (Bordia *et al.*, 2011; Rafferty et Restubog, 2010). En fait, les items ayant une notation inversée sont regroupés (voir Schmitt et Stuits, 1985). Dans ce cas-ci, les deux facteurs ont été retenus, car il a été montré théoriquement que cette mesure était valide et qu'elle exprimait le niveau auquel un individu croyait qu'il avait un vécu négatif de gestion du changement. Cette échelle comprend des items relatifs au mauvais historique de gestion du changement et d'autres au pointage inversé, d'un historique positif de gestion du changement. Pour capturer le sens donné à cette mesure, il semblait que ces deux facteurs se devaient d'être conservés. Cela soulève toutefois la question à savoir si un mauvais historique et l'absence d'un bon ne sont pas en fait deux facteurs distincts formant l'historique négatif de gestion de changement.

L'approfondissement de cette possible conception semble s'imposer. Il faut pousser plus loin le raisonnement sur l'historique négatif de gestion du changement et aborder la possibilité que des expériences négatives et l'absence d'expériences positives soient deux facteurs différents, mais complémentaires formant un historique de changement à tendance négative. Il faudrait par la suite aussi se questionner sur sa mesure et la représentativité de ces deux facteurs potentiels au sein du construit.

f) La nature exploratoire de l'étude

Ce mémoire et l'étude empirique qui y est présentée sont de nature exploratoire en ce qui concerne le rôle modérateur des ressources psychologiques sur les effets du contexte de changement excessif perçu sur les réactions individuelles au changement. À cette fin, un seul construit psychologique a été étudié, le capital psychologique, et son rôle ne fut mesuré que sur un seul critère, la saturation de changement ressentie, capturant principalement des réactions affectives. Cette étude ouvre une voie, mais ne permet pas de généraliser à d'autres types de ressources ou de réactions.

Il serait donc souhaitable en première instance de répliquer le modèle théorique que nous proposons afin de soutenir son assertion à l'effet que les ressources psychologiques ont

un effet modérateur sur les effets de la perception du changement excessif sur les mécanismes adaptatifs individuels. En décomposant le capital psychologique en fonction de ses sous-dimensions, seul l'espoir avait un effet modérateur significatif. Toutes les ressources psychologiques n'ont peut-être pas le même rôle dans cette relation et l'étude plus en profondeur de diverses d'entre elles dans cette relation s'impose.

Ensuite, la voie s'ouvre afin de prolonger le modèle utilisé dans le cadre de ce mémoire à d'autres types de ressources pouvant entrer dans le processus d'évaluation cognitive. D'autres ressources psychologiques comme l'estime de soi ou la tolérance à l'ambiguïté, des ressources d'ordre social (Hobfoll, 2002) comme le leadership transformationnel du supérieur ou le climat psychologique au travail ou encore des ressources qualifiées d'énergie par Hobfoll (1989) comme le temps et l'information sont toutes des ressources qui ont soit été liées à l'adaptation positive au changement ou représentent un potentiel intéressant en ce sens. Les ressources étant selon Hobfoll (1989) des entités ayant une valeur centrale pour les individus ou agissant comme moyen d'atteindre des fins de valeur, il serait intéressant de voir quel effet des ressources appartenant à ce dernier type comme le soutien du superviseur ou l'information à propos du changement ont dans l'explication des réactions individuelles au changement. Le rôle de ces ressources ne serait-il pas plutôt de stimuler la perception de ces ressources intrinsèques plutôt que d'intervenir directement dans la transaction comme Xanthopoulou *et al.* (2007) le suggèrent avec les ressources d'ordre social?

De plus, l'étude d'autres réactions tripartites dans ce modèle, particulièrement celles plus cognitives comme l'engagement dans le changement ou comportementales comme la résistance au changement (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011) viendraient offrir une compréhension plus globale au cadre mobilisé par cette étude. De fait, peut-être certaines ressources affectent certaines dimensions plus que d'autres. Par exemple, le sentiment d'auto-efficacité étant conceptuellement associé à la capacité à exécuter une tâche précise dans un contexte donné (Luthans *et al.*, 2004), son apport dans ce type de cadre de recherche se trouverait possiblement plus important sur des réactions manifestes associées à la mise en œuvre du changement alors que son impact sur une réaction principalement affective comme la saturation n'était pas significatif.

4.3.2. Pistes de recherche futures

a) Poursuivre l'étude des antécédents du capital psychologique en le contextualisant pour en faire un levier plus puissant

Cette étude montre la pertinence de l'étude du capital psychologique dans la prédiction et l'amélioration des réactions individuelles à la perception du contexte actuel de changement. Toutefois, ce mémoire n'explique pas précisément comment faire du PsyCap un véritable levier managérial favorisant une gestion soutenable du changement. La littérature sur le PsyCap en général nous laisse également sur notre appétit en ce sens par ailleurs. Bien que quelques études montrent qu'un climat de confiance et le leadership du supérieur immédiat favorisent son essor et que des programmes pour le développer commencent à se définir, il n'en demeure pas moins que l'étude du capital psychologique a délaissé ses antécédents pour se concentrer davantage sur ses contributions. Les résultats en ce sens sont convaincants et cette étude ne fait pas exception : le capital psychologique a des bienfaits sur les attitudes et comportements des employés au travail en plus de favoriser leur performance et leur bien-être.

Malgré tout, le manque de documentation sur les moyens disponibles aux organisations pour en favoriser l'émergence met en péril sa réelle utilité organisationnelle. La notion de quasi-état malléable et développable si chère à l'équipe de chercheurs qui ont contribué à l'émergence du PsyCap au sein de la littérature organisationnelle n'a pas tant d'intérêt si elle ne s'appuie pas sur des résultats tangibles. Il faut continuer à donner suite aux divers appels lancés dans la littérature (ex. Avey, 2014; Youssef-Morgan, 2014; Luthans, 2012) et fournir des bases solides à la valorisation et au développement du capital psychologique. En explorant plus en détail les antécédents du PsyCap, peut-être sera-t-il possible d'en faire un véritable levier de gestion considérant et valorisant l'apport des employés.

Pour ce faire, il serait souhaitable que les études à suivre continuent d'étudier le capital psychologique dans des contextes précis afin d'évaluer les conditions ou pratiques déterminantes dans le développement du capital psychologique positif. Sans nécessairement négliger ses effets, cela pourrait se faire, comme le suggère Luthans

(2012), en étudiant les effets modérateurs ou médiateurs jusqu'ici peu explorés du capital psychologique en contextes particuliers sur des attitudes et comportements.

b) Considérer l'historique dans l'étude des réactions au changement excessif

Nos résultats montrent un lien significatif entre l'historique perçu de mauvaise gestion de changement et la saturation de changement ressentie ($\beta = ,17$; $p < ,01$; $n = 347$). Cela démontre bien l'importance d'avoir contrôlé nos résultats de l'effet de l'historique de gestion du changement. Les travaux futurs devraient cependant aller plus loin que de simplement contrôler les expériences antérieures. Pour reprendre les mots de Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), les expériences sont transportées dans la conscience des individus et pourraient donner forme aux réactions futures. Pourtant la remarque lancée il y a 15 ans par ces auteurs concernant le sous-développement des études en changement organisationnel concernant l'inclusion d'une telle dimension historique reste d'actualité.

Au vu de nos résultats, nous pouvons supposer, mais pas inférer de causalité, de l'effet de telles expériences sur les perceptions subséquentes du contexte de changement ($r = ,37$; $\rho < ,01$; $n = 347$) et des ressources disponibles pour s'y adapter, le capital psychologique dans ce cas ($r = -,15$; $\rho < ,01$; $n = 347$). Ceci implique que son influence adverse, tant sur les demandes que les ressources, serait une potentielle source supplémentaire de déséquilibre menant à une évaluation primaire davantage menaçante du changement. En retenant toujours le modèle de Cash et Gardner (2011), l'historique négatif, en favorisant la signification menaçante d'un événement, entraînerait plus de réactions négatives provoquant un affect d'autant plus négatif. Les états affectifs associés aux expériences antérieures de changement se rapportant aux évaluations subséquentes pourraient créer un cercle vicieux alors qu'un mauvais historique de changement influencerait négativement les mécanismes adaptatifs de façon à former un historique encore plus menaçant aux dires de Pettigrew, Woodman et Cameron (2001).

L'historique perçu de gestion du changement serait donc à la fois antécédent et conséquence du processus d'adaptation au changement excessif. L'étude de l'adaptation au changement organisationnel ne devrait pas se limiter à considérer comment les demandes perçues du contexte externe sont évaluées en fonction des ressources individuelles, mais également considérer les conditions internes préexistantes au sein de

l'organisation et leur influence sur le processus d'évaluation cognitive. À ce titre, Rafferty et Restubog (2010) suggèrent que l'historique de gestion du changement perçu par les employés représente un aspect important de l'organisation influençant les réactions des individus selon qu'il soit positif ou négatif. Il est donc proposé de prolonger les études des mécanismes adaptatifs individuels en contexte de changement excessif en considérant les facteurs à l'intérieur de l'organisation comme les expériences antérieures de changement, la confiance à l'endroit des décideurs et les croyances partagées afin d'explorer leurs effets sur les réactions des employés au changement excessif perçu.

4.4.Retombées pratiques de l'étude

Les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire recèlent une pertinence certaine pour les pratiques organisationnelles actuelles. Voici celles que nous jugeons les plus pertinentes pour les organisations aux prises avec des changements organisationnels pouvant paraître excessif afin de favoriser le succès de tels projets en alliant intérêts financiers et humains.

a) Mettre en valeur et favoriser le développement des ressources psychologiques des employés, notamment leur capital psychologique

Cette étude fournit un levier d'intervention permettant d'amoindrir l'effet du contexte de changement excessif sur la saturation de changement ressentie. En lieu et place d'intervenir seulement sur les réactions subséquentes au changement, l'accent porté sur le développement et la stimulation des ressources psychologiques, comme le capital psychologique, permettrait d'influencer positivement la signification accordée par les employés du contexte de changement dans lequel ils se trouvent. En amoindrissant de façon générale l'aspect menaçant du contexte de changement perçu lors de l'évaluation primaire, le développement de niveaux supérieurs de PsyCap chez les employés permettrait une intervention en amont. En effet, plutôt que de réagir suite à l'apparition de symptômes indiquant des difficultés adaptatives aux demandes de changement, cette initiative propose de mettre en place des conditions favorisant l'orientation positive à l'endroit du changement et les réactions déployées subséquentement à son endroit.

Parce que le capital psychologique est un quasi-état, donc malléable, il offre aux gestionnaires un levier permettant de mieux gérer les réactions individuelles au

changement. Les organisations devraient donc mettre en place, comme le suggère Avey (2014), différentes pratiques de gestion favorisant son essor. À cet effet, la littérature offre des avenues intéressantes comme le leadership transformationnel (McMurray *et al.*, 2010; Gooty *et al.*, 2009) ou authentique (Rego *et al.*, 2012) du supérieur ou encore le sentiment de travailler dans un climat de soutien organisationnel (Avey *et al.*, 2008).

Aussi, des programmes visant le développement du PsyCap et des quatre ressources le composant suggèrent des résultats intéressants, quoique non validés hors d'études pilotes contrôlées à l'effet que le construit du PsyCap pourrait être développable lors de courtes séances (Peterson *et al.*, 2011; Luthans *et al.*, 2010). Les organisations pourraient inclure ce type de formations dans leurs programmes de développement des compétences ou encore miser sur des programmes de développement des ressources composant le PsyCap tels que ceux retrouvés dans les travaux de Bandura (2007) sur l'auto-efficacité, de Snyder (2002) sur l'espoir, de Seligman (1998) sur l'optimisme et de Masten (2001) sur la résilience. Nos résultats indiquent en ce sens que le développement de l'espoir et, avec une certaine réserve de la résilience et de l'optimisme serait prioritaire pour favoriser les réactions positives à la perception possible de changement excessif.

Le développement du PsyCap et de ses composantes est toutefois limité. Il ne représente donc pas une solution ultime permettant aux organisations de rendre leurs employés aptes à réagir positivement à toute demande de changement. Il s'agit plutôt d'un levier parmi d'autres contribuant à l'orientation positive et à l'adaptation au changement organisationnel chez les employés. De plus, les études au sujet de ces antécédents étant encore éparses, les différentes pratiques à mettre en place pour son déploiement au travail en général ou lors d'événements spécifiques sont peu développées. Cependant, la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (2001) suggère le concept de caravanes de ressources alors que les ressources auraient tendance à se regrouper et que d'avoir une ressource majeure est généralement associée à la présence d'autres ressources. En ce sens, il semble juste de croire qu'un premier pas vers le développement de niveaux supérieurs de capital psychologique chez les employés soit de bâtir un environnement de travail qui soit propice au développement et à l'échange de ressources de par ses pratiques de ressources humaines et de gestion les promouvant et son climat psychologique permettant aux employés d'en maximiser leur appropriation.

b) Protéger les ressources psychologiques en bâtissant un historique positif de changement

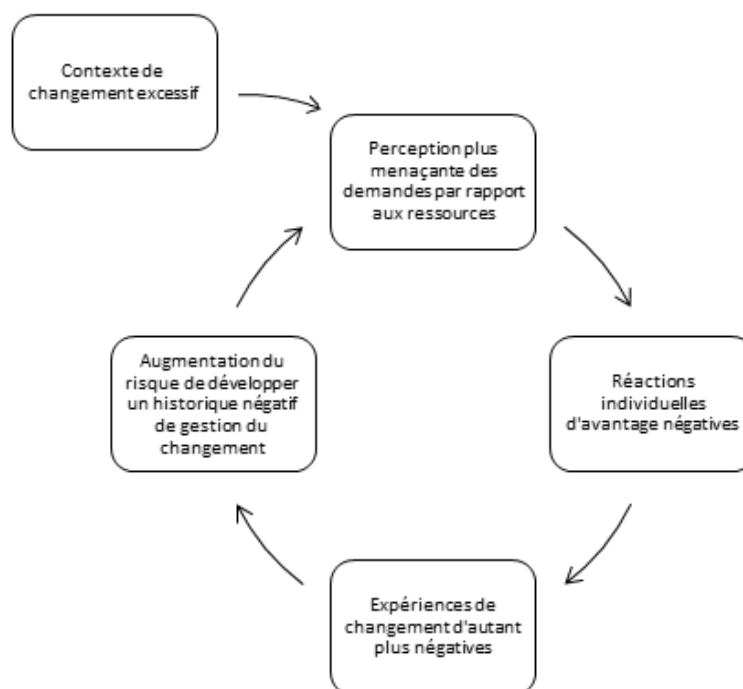
Par ailleurs, au-delà de la promotion ou du développement des ressources des employés, protéger celles dont ils disposent déjà se présente comme un enjeu aussi sinon plus important. Ne serait-ce qu'en raison du manque de profondeur des études actuelles sur le développement de telles ressources, ce qui est le cas du capital psychologique, ou de la notion de spirales de ressources proposée par (Hobfoll, 2001, 1989) suggérant un effet rétroactif plus important dans les spirales de pertes que de gains de ressources, la consolidation des ressources se présente comme le premier pas nécessaire dans l'utilisation des ressources comme levier favorisant l'adaptation au contexte de changement actuel.

Un lieu d'intervention possible identifié dans le cadre de ce mémoire serait le développement d'un historique positif de gestion du changement. En effet, la perception d'un historique négatif de changement étant associée à des niveaux supérieurs rapportés de saturation de changement, le contexte en présence ne suffit pas quand vient le temps de diagnostiquer les conditions du projet alors que les expériences antérieures entrent aussi en compte dans le regard subjectif posé par les employés sur la valeur du changement.

De plus, l'historique perçu de mauvaise gestion de changement étant corrélé tant à une perception plus élevée du changement excessif qu'à de plus faibles niveaux rapportés de capital psychologique, il est proposé qu'il soit précurseur d'évaluations cognitives d'autant plus négatives. Alors que la perception plus intense du changement excessif a été associée à davantage de saturation de changement ressentie, cette expérience négative liée au changement pourrait être reprise dans la conscience des individus et influencer leurs évaluations subséquentes dans une spirale continue si rien n'est fait pour améliorer les expériences de changement. La figure M présente cette hypothétique spirale vicieuse où le contexte de changement excessif, en favorisant de manière générale des réactions négatives à l'endroit du changement pourrait représenter, par sa récupération dans l'historique, le premier antécédent des réactions négatives aux changements futurs.

Les expériences de changement impactant l'évaluation des changements subséquents de telle sorte que les expériences positives contribueraient aux capacités individuelles à réagir positivement au changement alors que les expériences négatives auraient l'effet inverse (Stensaker et Meyer, 2012), il appert primordial pour les organisations d'éviter de tomber dans ce cercle vicieux. À cet effet, une prise de conscience, au sein de l'équipe dirigeante de l'organisation, de l'ampleur des projets serait pertinente afin qu'ils créent des attentes réalistes et offrent les ressources temporelles, matérielles, d'expertise, etc. nécessaires à l'alignement des capacités individuelles à la vision stratégique.

Figure M : Spirale hypothétique des réactions au changement excessif



L'objectif est principalement de prévenir l'évaluation négative du contexte de changement excessif perçu chez les employés. En ce sens, Johnson *et al.* (2016) suggèrent d'intervenir à la baisse sur les demandes perçues en priorisant les projets de transformation et l'ouverture d'un dialogue structuré sur les préoccupations générales des employés. De notre côté, nous suggérons dans la section précédente d'intervenir à la hausse sur les ressources psychologiques des employés, le PsyCap plus exactement, en mettant en place un climat de confiance et des relations saines entre supérieurs et subordonnés en plus de miser sur des programmes permettant de développer le capital

psychologique. Prioriser les projets et promouvoir les ressources ne garantit pas le succès des changements, aligner ces deux axes afin qu'ils s'alignent l'un à l'autre en soutien à la stratégie favoriserait cependant l'alignement des pensées et actions avec les attentes de l'organisation en réduisant l'incertitude associée aux changements continuels (Rafferty et Griffin, 2006).

La perception du changement excessif étant marquée par la confusion, le chaos et l'incertitude, un suivi rigoureux de l'évolution du changement par ses promoteurs s'impose. Marquer l'atteinte de certaines étapes clés du changement et souligner les victoires, ainsi que les échecs, afin de bâtir sur des petits succès pour créer un historique positif ou à tout de moins revenir sur les moins bons coups avec humilité pour conserver la confiance des employés semblent de mise pour offrir une perspective concrète de l'évolution de certains changements qui sont parfois difficiles à discerner dans la masse. De plus, lier les nouvelles pratiques aux succès organisationnels en ayant recours à des indicateurs liés à des objectifs tant d'affaires qu'humains et à des mécanismes rétroactifs cohérents de façon à renforcer le changement et son appropriation apparaît pertinent au développement d'un historique sain de changements à l'intérieur des organisations. Ces différentes pratiques sont depuis longtemps citées dans les études tant théoriques que professionnelles pour favoriser la mise en œuvre des changements (ex. Rondeau, 1999; Kotter, 1995), mais trop souvent négligées. L'illustration d'un cycle aussi problématique que celui présenté à la figure M doit servir d'avertissement à ceux qui négligent le vécu des destinataires dans le changement et le transport dans la conscience d'images négatives ou positives associées au changement.

c) Porter une attention particulière aux gestionnaires et cadres

Nos résultats indiquent une certaine dimension occupationnelle du sentiment de saturation alors que ce sont les cadres qui en rapportent le niveau moyen le plus élevé. Étant ceux qui connaissent le mieux leur équipe et qui servent de relai avec la direction (Bareil, 2004), ils ont un rôle crucial dans la réussite des changements organisationnels. Des mesures doivent être mises en place pour favoriser leur appropriation du changement afin qu'ils puissent être de véritables agents de changement.

Rondeau et Bareil (2010) suggèrent d'abord et avant tout de bien légitimer le changement auprès des cadres. Pour ce faire, il est proposé de mettre en place des mécanismes favorisant des échanges soutenus entre les cadres et la direction de façon à ce qu'ils sentent à l'aise devant leurs employés quand le moment viendra de justifier les raisons du changement et les décisions prises à cet effet. Ils doivent en ce sens être informés des pressions stratégiques justifiant le changement et pouvoir faire part de leur propre perspective sur les enjeux qu'il soulève et les conditions nécessaires à sa bonne mise en œuvre. En faisant preuve de transparence, les impliquant dans la discussion et leur permettant de partager leurs expériences et perspectives entre pairs, une compréhension commune peut émerger et devenir la base sur laquelle les cadres fonderont la communication du changement qu'ils feront dans leur unité. De fait, en étant à l'écoute des préoccupations des cadres et les soutenant au moyen de diverses ressources, ceux-ci sont plus susceptibles de devenir des ambassadeurs du changement qui le défendront et travailleront ardemment à sa mise en œuvre plutôt que de voir leur résistance contaminer leur équipe (Bareil, 2010).

Conclusion

La réalité actuelle force les organisations à changer de façon soutenue afin d'assurer leur survie. La situation est telle que les employés sont de plus en plus sujets à percevoir ces initiatives de changement comme étant excessives (Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016). Une telle perception du contexte de changement a pour conséquence, comme il a été montré dans cette étude, un plus fort sentiment de saturation de changement, soit une réaction explicite négative traduisant le sentiment de se sentir dépassé par le changement et incapable d'y faire face de façon efficace. Ce mémoire offre en contrepartie un levier aux organisations afin de mitiger les effets généralement néfastes sur la saturation de changement ressentie qu'a la perception du changement excessif. En effet, le capital psychologique, un construit psychologique malléable et développable, a un effet modérateur dans la relation précédemment exposée alors qu'elle est plus faible en présence d'un niveau supérieur de cette ressource.

De bonnes pratiques de gestion du changement ne suffisent plus, dans le contexte actuel, à leur mise en œuvre réussie. Ces pratiques se doivent d'être ancrées au contexte en présence, soit tant celui du changement que celui de ses destinataires. Les réactions sont formées par l'interaction entre l'individu et son environnement. Les pratiques les plus porteuses sont donc celles qui tiennent compte de ces deux réalités et qui n'imputent pas les maux à l'une ou l'autre des parties. En conséquence, cette étude soutient l'importance des facteurs tant contextuels qu'individuels et de leur interaction dans la compréhension des réactions individuelles au changement et dans le choix des stratégies d'intervention à leur sujet. En ce sens, établir un diagnostic exhaustif de ce qui est demandé aux employés, notamment via l'analyse d'impact du changement, ainsi que de la lunette individuelle à partir de laquelle ces demandes seront interprétées en fonction de leur état de développement psychologique, en plus de leur emploi et de leurs expériences de changement antérieures comme nos résultats le suggèrent, doivent être partie intégrante de la réflexion pour gérer de façon soutenable le changement.

Réflexion sur l'utilisation des résultats de l'étude

Les transformations organisationnelles sont appelées à occuper une place courante dans les activités des organisations d'aujourd'hui et de demain. La question n'est plus de savoir si elles vont changer, mais de savoir à quel rythme et dans quelle mesure elles changeront. Les leviers favorisant l'adaptation des individus au changement ne sont toutefois pas infinis. Si le tournant vers les capacités organisationnelles à changer a favorisé la mise en œuvre de plus de changements, fait émerger la notion d'agilité et permis d'augmenter la réactivité des organisations à des environnements de plus en plus turbulents, ce tournant a aussi amené ses propres limites alors que l'absence de stabilité nuit au bout du compte au développement de telles capacités (Klarner et Raisch, 2013). C'est pourquoi la proposition d'une ressource psychologique telle que le capital psychologique comme levier pour favoriser l'adaptation à la perception du changement excessif en mitigeant son effet adverse sur la saturation de changement ressentie ne se veut pas une invitation à augmenter le rythme et l'intensité des changements. Il faut éviter ce type de rétroaction positive où l'excès de confiance en ses capacités entraîne une situation où le changement est davantage sujet à être perçu comme excessif et à entraîner des réactions négatives se renforçant d'elles-mêmes par le transport des expériences dans les évaluations futures formant potentiellement une spirale douloureuse (voir figure M). Il s'agit plutôt d'une prise de conscience des leviers disponibles pour progresser, de leur finitude, tout en conservant un équilibre dans certains changements jugés prioritaires. Il s'agit de faire mieux avec ce qui est disponible et de travailler de façon à conserver à la fois sa pertinence dans le marché et son moteur de croissance et de développement, son personnel. Ce qui est fait aujourd'hui place les fondations des situations futures. Miser sur le développement des ressources pour s'améliorer c'est aussi respecter leurs limites, sans quoi elles risquent de s'épuiser et d'entraîner dans leur sillage l'organisation entière.

Bibliographie

- Abrahamson, Eric (2004). « Avoiding Repetitive Change Syndrome », *MIT Sloan Management Review*, 45 (2), pp. 93.
- Adams, Kathryn Ann et Lawrence, Eva K. (2015). *Research Methods, Statistics, and Applications*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
- Armenakis, Achilles A. et Harris, Stanley G. (2009). « Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice », *Journal of Change Management*, 9 (2), pp. 127-142.
- Aron, Arthur, Coups, Elliot J. et Aron, Elaine. (2011). *Statistics for the Behavioral and Social Sciences: A Brief Course* (5th ed.). Boston : Prentice Hall.
- Ashford, Susan J. (1988). « Individual Strategies for Coping with Stress During Organizational Transitions », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), pp. 19-36.
- Avey, James B. (2014). « The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2), pp. 141-149.
- Avey, James B., Hughes, Larry W., Norman, Steven M. et Luthans, Kyle W. (2008). « Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity », *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2), pp. 110-126.
- Avey, James B., Luthans, Fred et Jensen, Susan M. (2009). « Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover », *Human Resource Management*, 48 (5), pp. 677-693.
- Avey, James B., Luthans, Fred, Smith, Ronda M. et Palmer, Noel F. (2010). « Impact of positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time », *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (1), pp. 17-28.
- Avey, James B., Luthans, Fred et Youssef, Carolyn M. (2010). « The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors », *Journal of Management*, 36 (2), pp. 430-452.
- Avey, James B., Reichard, Rebecca J., Luthans, Fred et Mhatre, Ketan H. (2011). « Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance », *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), pp. 127-152.
- Avey, James B., Wernsing, Tara S. et Luthans, Fred (2008). « Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), pp. 48-70.
- Bandura, Albert. (2007). *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles: De Boeck.

- Bareil, Céline. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Bareil, Céline (2010). « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, 34 (4), pp. 32-38.
- Bareil, Céline et Aubé, Caroline. (2012). *Changement et développement organisationnel: faire évoluer la pratique*. Montréal : Revue gestion, HEC Montréal.
- Bareil, Céline et Savoie, André (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, 24 (3), pp. 86-95.
- Bareil, Céline, Savoie, André et Meunier, Sophie (2007). « Patterns of Discomfort with Organizational Change », *Journal of Change Management*, 7 (1), pp. 13-24.
- Baron, Reuben M. et Kenny, David A. (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Baron, Robert A., Franklin, Rebecca J. et Hmieleski, Keith M. (2016). « Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital », *Journal of Management*, 42 (3), pp. 742.
- Bordia, Prashant, Restubog, Simon Lloyd D., Jimmieson, Nerina L. et Irmer, Bernd E. (2011). « Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover », *Group & Organization Management*, 36 (2), pp. 191-222.
- Brissette, Ian, Scheier, Michael F. et Carver, Charles S. (2002). « The Role of Optimism in Social Network Development, Coping, and Psychological Adjustment During a Life Transition », *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (1), pp. 102-111.
- Caldwell, Steven D., Herold, David M. et Fedor, Donald B. (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*, 89 (5), pp. 868-882.
- Campenhoudt, Luc van, Quivy, Raymond et Marquet, Jacques. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e ed.). Paris : Dunod.
- Carver, Charles S., Scheier, Michael F. et Segerstrom, Suzanne C. (2010). « Optimism », *Clinical Psychology Review*, 30 (7), pp. 879-889.
- Cash, Melanie L. et Gardner, Dianne (2011). « Cognitive Hardiness, Appraisal and Coping: Comparing Two Transactional Models », *Journal of Managerial Psychology*, 26 (8), pp. 646-664.
- Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, N.J : L. Erlbaum Associates.

- Cohen, Jacob. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, N.J : Lawrence Erlbaum Associates.
- Coutu, Diane L. (2002). « How Resilience Works », *Harvard Business Review*, 80 (5), pp. 46-55.
- Cropanzano, Russell, Rupp, Deborah E. et Byrne, Zinta S. (2003). « The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), pp. 160.
- Dawkins, Sarah, Martin, Angela, Scott, Jenn et Sanderson, Kristy (2013). « Building on the Positives: A Psychometric Review and Critical Analysis of the Construct of Psychological Capital », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (3), pp. 348-370.
- Dawson, Jeremy F. (2014). « Moderation in Management Research: What, Why, When, and How », *Journal of Business and Psychology*, 29 (1), pp. 1-19.
- Devine, Kay, Reay, Trish, Stainton, Linda et Collins-Nakai, Ruth (2003). « Downsizing Outcomes: Better a Victim Than a Survivor? », *Human Resource Management*, 42 (2), pp. 109-124.
- Dewe, Philip et Cooper, Cary L. (2012). *Well-Being and Work: Towards a Balanced Agenda*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan.
- Fedor, Donald B., Caldwell, Steven et Herold, David M. (2006). « The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation », *Personnel Psychology*, 59 (1), pp. 1-29.
- Folkman, Susan, Lazarus, Richard S., Dunkel-Schetter, Christine, DeLongis, Anita et Gruen, Rand J. (1986). « Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes », *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), pp. 992-1003.
- Fredrickson, Barbara L. (2001). « The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions », *American Psychologist*, 56 (3), pp. 218-226.
- Fugate, Mel, Prussia, Gregory E. et Kinicki, Angelo J. (2012). « Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: the Role of Threat Appraisal », *Journal of Management*, 38 (3), pp. 890-914.
- George, Darren et Mallery, Paul. (2011). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 18.0 Update* (11th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Gooty, Janaki, Gavin, Mark, Johnson, Paul D., Frazier, M. Lance et Snow, D. Bradley (2009). « In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), pp. 353-367.
- Hafsi, Taïeb et Demers, Christiane. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal : Éditions Transcontinental inc.

- Hair, Joseph F., Tatham, Ronald L., Anderson, Rolph E. et Black, William. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Herbeuval, Valérie (2014). *La saturation de changements : ses composantes et ses effets sur les réactions des destinataires*, Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- Herold, David M., Fedor, Donald B. et Caldwell, Steven D. (2007). « Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change », *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 942.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, 44 (3), pp. 513-524.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), pp. 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. (2002). « Social and Psychological Resources and Adaptation », *Review of General Psychology*, 6 (4), pp. 307-324.
- Jimmieson, Nerina L., Terry, Deborah J. et Callan, Victor J. (2004). « A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy », *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), pp. 11-27.
- Johnson, Kevin J. (2016). « The Dimensions and Effects of Change Excessiveness », *Journal of Change Management*, 29 (3), pp. 445-459.
- Johnson, Kevin J., Autissier, David, Bareil, Céline et Giraud, Laurent (2014a). « Saturation des salariés face au changement organisationnel : une approche psychologique », communication présentée au 25e Congrès AGRH, 7 novembre 2014, Chester, Royaume-Uni.
- Johnson, Kevin J., Bareil, Céline, Giraud, Laurent et Autissier, David (2016). « Excessive Change and Coping in the Working Population », *Journal of Managerial Psychology*, 31 (3).
- Johnson, Kevin J., Giraud, Laurent, Autissier, David et Moutot, Jean-Michel (2014b). « Une perspective systémique de la saturation de changement: vers une approche de conduite durable des changements. », communication présentée au 16e Université de Printemps de l'Audit Social: Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement, Beijing.
- Karasek, Robert A. (1979). « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), pp. 285-308.
- Kiefer, Tina (2005). « Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change », *Journal of Organizational Behavior*, 26 (8), pp. 875-897.

- King, Michelle et Gardner, Dianne (2006). « Emotional Intelligence and Occupational Stress Among Professional Staff in New Zealand », *International Journal of Organizational Analysis*, 14 (3), pp. 186-203.
- Klarner, Patricia, By, Rune Todnem et Diefenbach, Thomas (2011). « Employee Emotions During Organizational Change -Towards a new Research Agenda », *Scandinavian Journal of Management*, 27 (3), pp. 332-340.
- Klarner, Patricia et Raisch, Sebastian (2013). « Move to the Beat - Rhythms of Change and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, 56 (1), pp. 160.
- Kline, Rex B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York : Guilford Press.
- Kotter, John P. (1995). « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59-67.
- Larson, Milan et Luthans, Fred (2006). « Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (2), pp. 75.
- Lazarus, Richard S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York, NY, US : McGraw-Hill.
- Lazarus, Richard S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York : Oxford University Press.
- Lazarus, Richard S. (1993). « From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks », *Annual Review of Psychology*, 44 (1), pp. 1-22.
- Lazarus, Richard S. (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York : Springer.
- Lazarus, Richard S. et Folkman, Susan. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lind, Douglas A., Chomé, Sylvie, Larocque, Denis et Ouellet, Roch. (2007). *Méthodes statistiques pour les sciences de la gestion*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Luthans, Fred (2002a). « The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), pp. 695-706.
- Luthans, Fred (2002b). « Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths », *The Academy of Management Executive*, 16 (1), pp. 57-75.
- Luthans, Fred (2012). « Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions », *Human Resource Development Quarterly*, 23 (1), pp. 1-8.
- Luthans, Fred, Avey, James B., Avolio, Bruce J. et Peterson, Suzanne J. (2010). « The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital », *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), pp. 41-67.
- Luthans, Fred et Avolio, Bruce J. (2014). « Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2), pp. 125-129.

- Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B. et Norman, Steven M. (2007). « Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, 60 (3), pp. 541-572.
- Luthans, Fred, Norman, Steven M., Avolio, Bruce J. et Avey, James B. (2008). « The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship », *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), pp. 219-238.
- Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen R. et Lester, Paul B. (2006). « Developing the Psychological Capital of Resiliency », *Human Resource Development Review*, 5 (1), pp. 25-44.
- Luthans, Fred et Youssef, Carolyn M. (2004). « Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage », *Organizational Dynamics*, 33 (2), pp. 143.
- Luthans, Fred et Youssef, Carolyn M. (2007). « Emerging Positive Organizational Behavior », *Journal of Management*, 33 (3), pp. 321-349.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. et Avolio, Bruce J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York : Oxford University Press.
- Martin, Angela J., Jones, Elizabeth S. et Callan, Victor J. (2005). « The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), pp. 263.
- Masten, Ann S. (2001). « Ordinary Magic: Resilience Processes in Development », *American Psychologist*, 56 (3), pp. 227-238.
- McEwen, Bruce S. (1998). « Stress, Adaptation, and Disease. Allostasis and Allostatic Load », *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840 (1), pp. 33-44.
- McEwen, Bruce S. et Wingfield, John C. (2010). « What is in a Name? Integrating Homeostasis, Allostasis and Stress », *Hormones and Behavior*, 57 (2), pp. 105-111.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. et Islam, M. M. (2010). « Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non-Profit Organization », *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), pp. 436-457.
- Mertler, Craig A. et Vannatta, Rachel A. (2013). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation* (5th ed.). Glendale, CA : Pyrczak Publishing.
- Meurs, James A. et Perrewé, Pamela L. (2011). « Cognitive Activation Theory of Stress: An Integrative Theoretical Approach to Work Stress », *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1043-1068.
- Morin, Estelle (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Rapport R-543, IRSST, 62 p.

- Morin, Estelle M. et Aubé, Caroline. (2007). *Psychologie et management* (2e ed.). Montréal : Chenelière Éducation.
- Morin, Estelle M., Aubé, Caroline et Johnson, Kevin J. (2015). *Psychologie et management* (3e ed.). Montréal : Chenelière Éducation.
- Newman, Alexander, Ucbasaran, Deniz, Zhu, Fei et Hirst, Giles (2014). « Psychological Capital: A Review and Synthesis », *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1), pp. 120-138.
- Oreg, Shaul (2006). « Personality, Context, and Resistance to Organizational Change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), pp. 73-101.
- Oreg, Shaul, Vakola, Maria et Armenakis, Achilles (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change : A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), pp. 461-524.
- Paterson, Janice M. et Cary, Jane (2002). « Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model », *Motivation and Emotion*, 26 (1), pp. 83-103.
- Paulsen, Neil, Callan, Victor J., Grice, Tim A., Rooney, David, Gallois, Cindy, Jones, Elizabeth, *et al.* (2005). « Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims », *Human Relations*, 58 (4), pp. 463-496.
- Peng, Kelly Z., Wong, Chi-Sum et Che, Hong-Sheng (2010). « The Missing Link Between Emotional Demands and Exhaustion », *Journal of Managerial Psychology*, 25 (7), pp. 777-798.
- Peterson, Suzanne J., Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O. et Zhang, Zhen (2011). « Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach », *Personnel Psychology*, 64 (2), pp. 427-450.
- Pettigrew, Andrew M., Woodman, Richard W. et Cameron, Kim S. (2001). « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research », *The Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 697-713.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon et Podsakoff, Nathan P. (2003). « Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies », *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp. 879-903.
- Rafferty, Alannah E. et Griffin, Mark A. (2006). « Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective », *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), pp. 1154-1162.
- Rafferty, Alannah E. et Restubog, Simon Lloyd D. (2010). « The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger », *Journal of Management*, 36 (5), pp. 1309-1338.
- Rego, Armenio, Sousa, Filipa, Marques, Carla et Cunha, Miguel Pina E. (2012). « Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity », *Journal of Business Research*, 65 (3), pp. 429-437.

- Roberts, Sara J., Scherer, Lisa L. et Bowyer, Casey J. (2011). « Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), pp. 449-458.
- Robinson, Oliver et Griffiths, Amanda (2005). « Coping With the Stress of Transformational Change in a Government Department », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (2), pp. 204-221.
- Rondeau, Alain (1999). « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, 24 (3), pp. 148-157.
- Rondeau, Alain et Bareil, Céline (2010). « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », *Gestion*, 34 (4), pp. 64-69.
- Schmitt, Neal et Stuits, Daniel M. (1985). « Factors Defined by Negatively Keyed Items: The Result of Careless Respondents? », *Applied Psychological Measurement*, 9 (4), pp. 367-373.
- Schraub, Eva Maria, Stegmaier, Ralf et Sonntag, Karlheinz (2011). « The Effect of Change On Adaptive Performance: Does Expressive Suppression Moderate the Indirect Effect of Strain? », *Journal of Change Management*, 11 (1), pp. 21-44.
- Schriesheim, Chester A. et Eisenbach, Regina J. (1995). « An Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures », *Journal of Management*, 21 (6), pp. 1177-1193.
- Seligman, Martin. (1998). *Learned Optimism*. New York : NY Pocket Books.
- Selye, Hans. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal : La Presse.
- Shi, Xiao Yan (2013). *Contributions relatives du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail et au bien-être psychologique*, Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- Shin, Jiseon, Taylor, M. Susan et Seo, Myeong-gu (2012). « Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change », *Academy of Management Journal*, 55 (3), pp. 727-748.
- Smollan, Roy K. (2015). « Causes of Stress Before, During and After Organizational Change: A Qualitative Study », *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), pp. 301-314.
- Snyder, C. R., Harney, Pat, Harris, Cheri, Anderson, John R., Holleran, Sharon A., Irving, Lori M., *et al.* (1991). « The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope », *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4), pp. 570-585.
- Snyder, Charles. R. (2002). « Hope Theory: Rainbows in the Mind », *Psychological Inquiry*, 13 (4), pp. 249-275.

- Stanley, David J., Meyer, John P. et Topolnytsky, Laryssa (2005). « Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change », *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), pp. 429-459.
- Stensaker, Inger G. et Meyer, Christine B. (2012). « Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change », *Personnel Review*, 41 (1), pp. 106-124.
- Stensaker, Inger G., Meyer, Christine B., Falkenberg, Joyce et Haueng, Anne C. (2002). « Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences », *Organizational Dynamics*, 31 (3), pp. 296-312.
- Tabachnick, Barbara G. et Fidell, Linda S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston : Pearson A & B.
- Warner, Rebecca M. (2008). *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. Thousand Oaks, Calif : SAGE Publications.
- Whitley, Bernard E., Kite, Mary E. et Adams, Heather L. (2013). *Principles of Research in Behavioral Science* (3rd ed.). New York : Routledge.
- Williams, Frederick. (1986). *Reasoning with Statistics: How to Read Quantitative Research* (3rd ed.). New York : Holt, Rinehart, and Winston.
- Xanthopoulou, Despoina, Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia et Schaufeli, Wilmar B. (2007). « The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model », *International Journal of Stress Management*, 14 (2), pp. 121-141.
- Youssef-Morgan, Carolyn M. (2014). « Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2), pp. 130-140.
- Youssef, Carolyn M. et Luthans, Fred (2007). « Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience », *Journal of Management*, 33 (5), pp. 774-800.

Annexes

Annexe A : Description de la population et de l'échantillon à l'étude par catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Total	Échantillon
1. Gestionnaires	413	44
2. Techniciens et professionnels	1994	202
3. Para technique	3902	393
4. Administration	1544	157
5. Soins infirmiers	3460	347
6. Médecins	1074	109
Total	12387	1252

Annexe B : Avis de sélection et invitation à la participation



Note de service

Destinataires :

Expéditeurs : Président-directeur général
Responsable de l'équipe de soutien à la transformation

Date : 21 janvier 2016

Objet : **VOUS AVEZ ÉTÉ CHOISI(E) POUR COMPLÉTER LE SONDAGE SUR LA CAPACITÉ À CHANGER**

Pour faire suite à la note de service émise le 12 janvier dernier, nous tenons à vous informer que vous avez été choisi(e) parmi l'ensemble des employés, médecins et gestionnaires du et ce, **de façon aléatoire**.

Nous vous rappelons que ce projet de recherche, mené par Pôle Santé des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, en collaboration avec l'Équipe de soutien à la transformation du vise à réaliser un diagnostic sur la capacité à changer de notre organisation et à identifier les principaux enjeux et leviers de changement.

Vous aurez à répondre à deux questionnaires différents afin d'assurer la validité des résultats. **Un premier questionnaire sera disponible à partir de la semaine du 25 janvier et un second, à partir de la semaine du 14 mars 2016.** Les questionnaires pourront être complétés durant vos heures de travail, après en avoir convenu avec votre supérieur immédiat, ou à votre domicile, à votre choix.

Vous trouverez, ci-dessous, l'hyperlien qui correspond au premier questionnaire à compléter :

Questionnaire 1 : à compter du 25 janvier 2016

https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0BrL9yNE3v8FODj

Les consignes relatives à la complétion du questionnaire sont mentionnées à la toute première page. Vous devez prévoir environ 20 à 30 minutes pour répondre à toutes les questions. **Vos réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle.**

La période prévue pour vous permettre de répondre au questionnaire est **du 25 janvier au 12 février 2016.**

Nous comptons sur votre collaboration pour compléter le questionnaire, car un taux de réponse élevé des personnes faisant partie de l'échantillon est nécessaire pour assurer la validité des résultats.

POUR OBTENIR D'AVANTAGE D'INFORMATION

L'équipe de soutien à la transformation demeurera disponible pour vous accompagner dans cette démarche. Vous pouvez communiquer avec

Nous vous remercions de votre collaboration dans le cadre de cette démarche.

Annexe C : Échelles de mesure

La fréquence des changements

(1 = Fortement en désaccord et 7 = Fortement en accord)

	1	2	3	4	5	6	7
1) Les changements sont fréquents dans mon environnement de travail							
2) Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent							
3) J'ai l'impression d'être toujours en changement							

Rafferty et Griffin (2006)

L'étendue des changements

Ce changement implique des modifications... :

(1 = Fortement en désaccord et 7 = Fortement en accord)

	1	2	3	4	5	6	7
1) Aux processus et aux procédures de travail dans mon équipe							
2) Dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon équipe							
3) Dans les routines quotidiennes des employés de mon équipe							

Caldwell, Herold et Fedor (2004)

L'impact des changements

Au cours des deux dernières années dans quelle mesure avez-vous vécu... :

(1 = Presque jamais, voire jamais et 7 = Presque toujours, voire toujours)

	1	2	3	4	5	6	7
1) Des changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre direction?							
2) Des changements ayant eu un impact sur la structure de votre direction?							
3) Des changements ayant eu un impact sur les valeurs ou la culture de votre direction?							

Rafferty et Griffin (2006)

*Le capital psychologique**(1 = Fortement en désaccord et 6 = Fortement en accord)*

	1	2	3	4	5	6
1) Je me sens capable de trouver une solution lorsque j'analyse un problème difficile						
2) Je me sens capable de représenter mon unité de travail dans des réunions avec les gestionnaires ou la direction						
3) Je me sens capable de contribuer aux discussions sur les stratégies de mon organisation						
4) Je me sens capable d'apporter ma contribution à la planification des objectifs de mon unité de travail						
5) Je me sens capable de contacter des personnes extérieures à mon organisation pour discuter des obstacles à surmonter de façon constructive						
6) Je me sens capable de présenter de l'information à un groupe de collègues						
7) Lorsque je me trouve dans une impasse au travail, je trouve beaucoup de façons de m'en sortir						
8) À l'heure actuelle, je poursuis avec énergie mes objectifs de travail						
9) Il existe plusieurs solutions à tout problème						
10) Pour le moment, j'ai du succès dans mon travail						
11) Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail						
12) Pour l'instant, je réalise les objectifs professionnels que je me suis fixés						
13) Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer						
14) J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre						
15) Je peux fonctionner, si nécessaire, de façon "autonome" au travail						
16) En général, je suis capable de gérer sans effort le stress au travail						
17) J'arrive à surmonter les périodes difficiles au travail parce que j'ai déjà éprouvé des difficultés similaires dans le passé						
18) Je pense que je peux gérer plusieurs choses à la fois dans mon travail						

19) J'ai l'habitude de m'attendre au meilleur (au positif) quand les choses deviennent incertaines pour moi au travail						
20) Si quelque chose doit mal tourner au travail, cela se produira inévitablement						
21) Je vois toujours le bon côté des choses dans mon travail						
22) Je suis optimiste à propos de tout ce qui peut m'arriver dans le futur au sujet de mon travail						
23) Les choses ne fonctionnent jamais comme je le souhaite dans mon travail						
24) J'aborde ce travail comme s'il y avait une lueur d'espoir derrière chaque événement malheureux						

Luthans *et al.* (2007) traduit par Shi (2013)*L'historique de mauvaise gestion de changement**(1 = Fortement en désaccord et 7 = Fortement en accord)*

	1	2	3	4	5	6	7
1) Les changements organisationnels ont été quelque chose de positif (R)							
2) Les changements organisationnels n'ont pas été bien mis en œuvre/déployés							
3) Les changements organisationnels passés ont échoué à remplir leurs objectifs							
4) Les changements organisationnels ont été bien gérés (R)							
5) Les changements organisationnels ont eu des effets positifs sur la qualité des services offerts par l'organisation (R)							
6) Les changements organisationnels ont amélioré les performances et l'efficacité de l'organisation (R)							
7) Les opinions et les idées des employés ont été sous-évaluées ou minimisées durant les changements organisationnels							
8) L'effet des changements sur le bien-être des employés a été quelque chose d'important et considéré (R)							

Bordía *et al.* (2011)

Annexe D : Analyses de cohérence interne

Échelles	α de Cronbach	Items	Corrélation complète des éléments corrigés	α en cas de suppression de l'élément
Changement excessif	,86	1	,59	,85
		2	,45	,86
		3	,60	,85
		4	,62	,84
		5	,57	,85
		6	,59	,85
		7	,61	,84
		8	,66	,84
		9	,62	,84
Fréquence	,80	1	,65	,72
		2	,56	,81
		3	,74	,63
Étendue	,90	1	,72	,91
		2	,86	,81
		3	,82	,85
Impact	,87	1	,78	,80
		2	,75	,82
		3	,74	,84
Saturation T1	,96	1	,79	,95
		2	,83	,95
		3	,87	,95
		4	,84	,95
		5	,85	,95
		6	,89	,95
		7	,75	,95
		8	,78	,95
		9	,79	,95
Saturation T2	,97	1	,85	,96
		2	,89	,96
		3	,89	,96
		4	,84	,96
		5	,91	,96
		6	,91	,96
		7	,79	,96
		8	,78	,96
		9	,81	,96

Capital psychologique	,92	1	,64	,91
		2	,59	,91
		3	,64	,91
		4	,69	,91
		5	,54	,91
		6	,60	,91
		7	,64	,91
		8	,62	,91
		9	,54	,91
		10	,64	,91
		11	,70	,91
		12	,46	,91
		14	,53	,91
		15	,49	,91
		16	,54	,91
		17	,38	,92
		18	,53	,91
		19	,61	,91
		21	,58	,91
		22	,52	,91
		24	,40	,92
Historique	,78	1	,55	,75
		2	,30	,79
		3	,33	,78
		4	,58	,74
		5	,67	,73
		6	,69	,72
		7	,27	,79
		8	,53	,75

Annexe E : Analyse factorielle exploratoire (changement excessif et saturation de changement)

Variance totale expliquée				Matrice de forme				
	Valeurs propres initiales				Facteur			
Facteur	Total	% de la variance	% cumulé		1	2	3	4
1	8,06	44,76	44,76	Sat6	,93			
2	3,02	16,80	61,56	Sat5	,90			
3	1,46	8,09	69,56	Sat3	,88			
4	1,28	7,11	76,76	Sat4	,87			
5	,58	3,23	79,99	Sat2	,85	-		
6	,55	3,03	83,02	Sat9	,82			
7	,40	2,24	85,26	Sat8	,78			
8	,39	2,15	87,41	Sat7	,77			
9	,34	1,88	89,29	Sat1	,76			
10	,31	1,72	91,01	Imp1		,88		
11	,29	1,63	92,63	Imp2		,83		
12	,29	1,61	94,24	Imp3		,80		
13	,23	1,29	95,53	Ext2			-,95	
14	,20	1,13	96,66	Ext3			-,89	
15	,17	,96	97,62	Ext1			-,75	
16	,16	,90	98,52	Fr3				,90
17	,14	,76	99,28	Fr1				,75
18	,13	,72	100,00	Fr2				,59

Annexe F : Analyses sur le PCQ-24

Analyse factorielle exploratoire

Variance totale expliquée				Matrice de forme					
	Valeurs propres initiales				Facteur				
Facteur	Total	% de la variance	% cumulé		1	2	3	4	5
1	8,23	34,28	34,28	Esp11	,85				
2	2,35	9,79	44,06	Esp10	,74				
3	1,77	7,37	51,43	Esp8	,66				
4	1,40	5,82	57,25	Esp12	,60				
5	1,18	4,91	62,15	Esp9	,59				
6	0,82	3,43	65,58	Esp7	,57				
7	0,78	3,23	68,81	Eff1	,45				
8	0,72	3,01	71,82	Eff2		,86			
9	0,67	2,78	74,60	Eff3		,85			
10	0,62	2,58	77,18	Eff6		,80			
11	0,55	2,29	79,47	Eff4		,79			
12	0,54	2,25	81,72	Eff5		,74			
13	0,48	2,00	83,72	Opt23			,81		
14	0,48	1,99	85,70	Res13			,68		
15	0,46	1,92	87,62	Opt20			,44		
16	0,43	1,81	89,43	Opt22				,74	
17	0,42	1,77	91,20	Opt21				,70	
18	0,38	1,59	92,78	Opt19				,58	
19	0,36	1,51	94,29	Opt24				,522	
20	0,34	1,42	95,71	Res16				,45	,42
21	0,31	1,31	97,01	Res17				,28	
22	0,28	1,18	98,20	Res18					,62
23	0,23	0,97	99,17	Res15					,50
24	0,20	0,83	100,00	Res14					,33

Analyse de cohérence interne

Échelles	α de Cronbach	Items	Corrélation complète des éléments corrigés	α en cas de suppression de l'élément
Capital psychologique	,89	1	,64	,88
		2	,59	,88
		3	,62	,88
		4	,68	,88
		5	,55	,88
		6	,59	,88
		7	,63	,88
		8	,60	,88
		9	,52	,88
		10	,62	,88
		11	,68	,88
		12	,43	,88
		13	,10	,89
		14	,51	,88
		15	,47	,88
		16	,53	,88
		17	,38	,88
		18	,55	,88
		19	,58	,88
		20	,05	,89
		21	,55	,88
		22	,50	,88
		23	,06	,89
		24	,38	,88

Matrice de corrélation inter items

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Auto-efficacité 1	1																								
2 Auto-efficacité 2	,43"	1																							
3 Auto-efficacité 3	,43"	,74"	1																						
4 Auto-efficacité 4	,49"	,68"	,74"	1																					
5 Auto-efficacité 5	,35"	,58"	,62"	,61"	1																				
6 Auto-efficacité 6	,45"	,67"	,64"	,68"	,61"	1																			
7 Espoir 1	,58"	,41"	,42"	,48"	,35"	,46"	1																		
8 Espoir 2	,44"	,26"	,30"	,38"	,25"	,32"	,53"	1																	
9 Espoir 3	,45"	,28"	,24"	,32"	,25"	,29"	,49"	,48"	1																
10 Espoir 4	,49"	,32"	,35"	,40"	,28"	,31"	,46"	,55"	,43"	1															
11 Espoir 5	,53"	,33"	,34"	,46"	,30"	,35"	,57"	,62"	,56"	,73"	1														
12 Espoir 6	,32"	,17"	,24"	,27"	,13"	,16"	,35"	,48"	,33"	,51"	,54"	1													
13 Résilience 1	,05	,08	,02	,02	,12	,05	,01	-,05	-,02	-,01	-,02	-,04	1												
14 Résilience 2	,41"	,30"	,30"	,35"	,25"	,26"	,42"	,36"	,35"	,43"	,44"	,30"	-,07	1											
15 Résilience 3	,38"	,22"	,30"	,32"	,23"	,25"	,40"	,30"	,37"	,41"	,42"	,24"	-,05	,42"	1										
16 Résilience 4	,40"	,24"	,30"	,30"	,24"	,28"	,31"	,35"	,28"	,36"	,41"	,29"	,01	,33"	,39"	1									
17 Résilience 5	,26"	,16"	,22"	,24"	,15"	,17"	,25"	,29"	,21"	,22"	,31"	,19"	,05	,27"	,24"	,33"	1								
18 Résilience 6	,42"	,34"	,34"	,39"	,35"	,34"	,36"	,31"	,36"	,36"	,41"	,18"	,08	,42"	,46"	,46"	,30"	1							
19 Optimisme 1	,33"	,30"	,33"	,37"	,28"	,27"	,35"	,44"	,38"	,40"	,47"	,36"	-,02	,37"	,32"	,47"	,33"	,42"	1						
20 Optimisme 2	,05	,01	-,01	,01	,01	-,01	,00	,01	-,02	-,01	-,01	-,04	,27"	-,01	,02	,01	,05	,13"	-,07	1					
21 Optimisme 3	,34"	,25"	,30"	,33"	,27"	,26"	,33"	,41"	,32"	,40"	,41"	,37"	-,06	,32"	,26"	,45"	,26"	,26"	,57"	-,04	1				
22 Optimisme 4	,28"	,26"	,26"	,30"	,27"	,25"	,32"	,44"	,31"	,34"	,38"	,41"	-,03	,20"	,16"	,38"	,21"	,19"	,47"	-,09	,61"	1			
23 Optimisme 5	,02	,03	-,02	,02	,07	,03	-,04	-,06	-,06	-,06	-,07	-,09	,55"	-,04	-,04	-,01	,01	,08	-,05	,37"	-,06	-,04	1		
24 Optimisme 6	,20"	,18"	,21"	,22"	,14"	,14"	,24"	,34"	,24"	,26"	,32"	,23"	-,06	,22"	,19"	,29"	,30"	,15"	,41"	-,11"	,41"	,44"	-,06	1	

* p < ,05; ** p < ,01

Annexe G : Test préliminaire du modèle principal

Modèles et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β	t	Sig.	VIF
Étape 1	,258	,066	,066	6,28***				
Sexe					,04	,90	,369	1,03
Âge					-,05	-,86	,391	1,61
Ancienneté					,07	1,29	,196	1,65
Emploi					-,03	-,65	,518	1,01
Statut					-,05	-,13	,257	1,13
Historique de gestion de changement					,23	5,22***	,000	1,05
Étape 2	,495	,245	,179	62,68***				
Sexe					,01	,38	,708	1,03
Âge					-,01	-,16	,872	1,63
Ancienneté					,02	,46	,645	1,66
Emploi					,01	,28	,778	1,02
Statut					-,05	-,30	,196	1,14
Historique de gestion de changement					,07	1,74	,082	1,18
Changement excessif					,39	9,65***	,000	1,15
Capital psychologique					-,23	-5,88***	,000	1,04
Étape 3	,515	,265	,020	14,12***				
Sexe					,01	,30	,761	1,03
Âge					-,02	-,37	,710	1,63
Ancienneté					,03	,69	,491	1,67
Emploi					,01	,24	,807	1,02
Statut					-,04	-,98	,326	1,15
Historique de gestion de changement					,06	1,53	,126	1,19
Changement excessif					,39	9,77***	,000	1,15
Capital psychologique					-,25	-6,45***	,000	1,06
Interaction changement excessif x capital psychologique					-,11	-3,76***	,000	1,04

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 742

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T1

Annexe H : Régression hiérarchique finale du modèle principal

Modèles et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β^b	T	Sig.	VIF
Étape 1	,410	,168	,168	8,31***				
Sexe					,02	,38	,738	1,05
Âge					,00	,03	,960	1,60
Ancienneté					-,02	-,29	,834	1,63
Emploi					-,11	-1,91	,055	1,03
Statut					-,05	-,86	,678	1,08
Historique de gestion de changement					,39	6,48***	,000	1,05
Étape 2	,575	,330	,162	29,68***				
Sexe					-,01	-,15	,869	1,06
Âge					,04	,63	,510	1,62
Ancienneté					-,03	-,40	,711	1,63
Emploi					-,09	-1,70	,097	1,05
Statut					-,04	-,72	,533	1,09
Historique de gestion de changement					,18	3,02**	,003	1,31
Changement excessif					,41	6,88***	,000	1,23
Capital psychologique					-,23	-4,12***	,000	1,10
Étape 3	,585	,343	,013	4,64*				
Sexe					-,02	-,39	,694	1,07
Âge					,00	,02	,967	1,75
Ancienneté					,00	-,00	,988	1,69
Emploi					-,11	-1,98*	,052	1,07
Statut					-,03	-,46	,668	1,10
Historique de gestion de changement					,17	2,91*	,004	1,31
Changement excessif					,40	6,81***	,000	1,23
Capital psychologique					-,25	-4,24***	,000	1,13
Interaction changement excessif x capital psychologique					-,09	-2,16*	,030	1,16

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie

Annexe I : Régressions sur les hypothèses complémentaires

Régression linéaire multiple du modèle complémentaire

Modèle et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β^b	t	Sig.	VIF
Modèle	,605	,366	,366	12,71***				
Sexe					,01	,22	,834	1,07
Âge					,05	,78	,426	1,64
Ancienneté					-,01	-,13	,914	1,64
Emploi					-,08	-1,42	,160	1,08
Statut					-,02	-,31	,854	1,15
Historique de gestion de changement					,15	2,46	,014	1,34
Changement excessif					,39	6,56***	,000	1,26
Auto-efficacité					,09	1,46	,140	1,46
Espoir					-,20	-2,70**	,008	2,15
Résilience					-,00	-,02	,962	1,89
Optimisme					-,17	-2,40*	,017	1,88

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

Régression hiérarchique : Interaction auto-efficacité et contexte de changement excessif

Modèle et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β^b	t	Sig.	VIF
Modèle	,491	,241	,241	8,63***				
Sexe					,02	,33	,745	1,05
Âge					,04	,57	,570	1,64
Ancienneté					-,00	-,04	,965	1,63
Occupation					-,13	-2,34*	,020	1,05
Statut					,03	,49	,623	1,09
Historique de gestion de changement					,30	5,07***	,000	1,14
Espérance					-,18	-2,29*	,023	2,02
Résilience					,08	1,14	,257	1,76
Optimisme					-,19	-2,58	,011	1,87
Étape 2	,605	,366	,125	23,76***				
Sexe					,01	,21	,834	1,07

Âge					,05	,80	,426	1,64
Ancienneté					-,01	-,11	,914	1,63
Occupation					-,08	-1,41	,160	1,09
Statut					,01	,18	,854	1,12
Historique de gestion de changement					,15	2,47*	,014	1,34
Espérance					-,20	-2,69**	,008	2,15
Résilience					-,00	-,05	,962	1,88
Optimisme					-,17	-2,40*	,017	1,88
Changement excessif					,39	6,59***	,000	1,25
Auto-efficacité					,09	1,48	,140	1,46
Étape 3	,609	,371	,005	1,90				
Sexe					-,00	-,02	,981	1,10
Âge					,04	,53	,599	1,70
Ancienneté					,01	,16	,869	1,70
Occupation					-,08	-,149	,138	1,09
Statut					,00	,06	,954	1,13
Historique de gestion de changement					,14	2,44*	,016	1,34
Espérance					-,20	-2,71**	,007	2,15
Résilience					-,01	-,11	,909	1,88
Optimisme					-,17	-2,42*	,016	1,88
Changement excessif					,38	6,39***	,000	1,27
Auto-efficacité					,09	1,43	,155	1,46
Interaction auto-efficacité x changement excessif					-,06	-1,38	,170	1,11

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

Régression hiérarchique : Interaction entre espoir et contexte de changement excessif

Modèle et variables ^a	R	R ²	Δ R ²	Δ F	β ^b	t	Sig.	VIF
Modèle	,480	,231	,231	8,12***				
Sexe					,02	,42	,700	1,06
Âge					,05	,65	,515	1,63
Ancienneté					-,00	-,06	,992	1,64
Emploi					-,12	-2,05*	,039	1,07

Statut					-,03	-,41	,975	1,14
Historique de gestion de changement					,32	5,27***	,000	1,13
Auto-efficacité					,07	1,15	,216	1,36
Résilience					-,01	-,19	,804	1,63
Optimisme					-,27	-3,89***	,000	1,60
Étape 2	,605	,366	,136	25,89***				
Sexe					,01	,22	,834	1,07
Âge					,05	,78	,426	1,64
Ancienneté					-,01	-,13	,914	1,64
Emploi					-,08	-1,42	,160	1,08
Statut					-,02	-,31	,854	1,15
Historique de gestion de changement					,15	2,46*	,014	1,34
Auto-efficacité					,09	1,46	,140	1,46
Résilience					-,00	-,02	,962	1,89
Optimisme					-,17	-2,40*	,017	1,88
Changement excessif					,39	6,56***	,000	1,26
Espoir					-,20	-2,70**	,008	2,15
Étape 3	,618	,383	,016	6,39*				
Sexe					,00	,01	,997	1,08
Âge					,01	-11	,916	1,76
Ancienneté					,02	,27	,778	1,68
Emploi					-,09	-1,67	,097	1,09
Statut					-,02	-,04	,995	1,16
Historique de gestion de changement					,13	2,23*	,026	1,35
Auto-efficacité					,09	1,52	,127	1,46
Résilience					-,02	-,32	,739	1,92
Optimisme					-,15	-2,20*	,029	1,89
Changement excessif					,39	6,68***	,000	1,26
Espoir					-,22	-2,97**	,003	2,17
Interaction espoir x changement excessif					-,10	-2,53*	,012	1,16

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

Régression hiérarchique : Interaction résilience et contexte de changement excessif

Modèle et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β^b	t	Sig.	VIF
Modèle	,501	,251	,251	9,08***				
Sexe					,03	,54	,587	1,07
Âge					,04	,58	,564	1,64
Ancienneté					,00	,01	,992	1,63
Occupation					-,11	-1,97	,050	1,07
Statut					,00	,06	,762	1,10
Historique de gestion de changement					,29	4,95***	,000	1,15
Auto-efficacité					,13	2,08*	,038	1,38
Espérance					-,20	-2,62**	,009	1,88
Optimisme					-,18	-2,53*	,012	1,75
Étape 2	,605	,366	,115	21,98***				
Sexe					,01	,21	,834	1,07
Âge					,05	,80	,426	1,64
Ancienneté					-,01	-,11	,914	1,63
Occupation					-,08	-1,41	,160	1,09
Statut					,01	,18	,854	1,12
Historique de gestion de changement					,15	2,47*	,014	1,34
Auto-efficacité					,09	1,48	,140	1,46
Espérance					-,20	-2,69**	,008	2,15
Optimisme					-,17	-2,40*	,017	1,88
Changement excessif					,39	6,59***	,000	1,25
Résilience					-,00	-,05	,962	1,88
Étape 3	,612	,375	,009	3,29				
Sexe					,01	,16	,872	1,07
Âge					,02	,27	,786	1,77
Ancienneté					,01	,12	,907	1,66
Occupation					-,09	-,167	,10	1,12
Statut					,00	,01	,995	1,13
Historique de gestion de changement					,15	2,48*	,014	1,34

Auto-efficacité					,09	1,53	,127	1,46
Espérance					-,21	-2,77**	,006	2,15
Optimisme					-,16	-2,35*	,020	1,88
Changement excessif					,38	6,47***	,000	1,26
Résilience					-,03	-,37	,710	1,94
Interaction résilience x changement excessif					-,08	-1,81	,071	1,20

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

Régression hiérarchique : Interaction entre optimisme et contexte de changement excessif

Modèle et variables ^a	R	R ²	ΔR^2	ΔF	β^b	t	Sig.	VIF
Modèle	,482	,233	,233	8,22***				
Sexe					,04	,63	,559	1,07
Âge					,02	,23	,798	1,62
Ancienneté					-,01	-,19	,911	1,63
Emploi					-,11	-1,82	,069	1,06
Statut					-,05	-,76	,762	1,14
Historique de gestion de changement					,31	5,26***	,000	1,13
Auto-efficacité					,11	1,74	,071	1,45
Espoir					-,30	-3,98***	,000	1,83
Résilience					,01	,12	,973	1,74
Étape 2	,605	,366	,133	25,47***				
Sexe					,01	,22	,834	1,07
Âge					,05	,78	,426	1,64
Ancienneté					-,01	-,13	,914	1,64
Emploi					-,08	-1,42	,160	1,08
Statut					-,02	-,31	,854	1,15
Historique de gestion de changement					,15	2,46*	,014	1,34
Auto-efficacité					,09	1,46	,140	1,46
Espoir					-,20	-2,70**	,008	2,15
Résilience					-,00	-,02	,962	1,89
Changement excessif					,39	6,56***	,000	1,26
Optimisme					-,17	-2,40*	,017	1,88

Étape 3	,612	,374	,008	3,21				
Sexe					,01	,15	,880	1,07
Âge					,02	,33	,743	1,74
Ancienneté					,00	,05	,953	1,66
Emploi					-,09	-,166	,100	1,10
Statut					-,00	-,03	,996	1,18
Historique de gestion de changement					,14	2,37*	,019	1,35
Auto-efficacité					,09	1,47	,143	1,46
Espoir					-,20	-2,63**	,009	2,15
Résilience					-,02	-,27	,782	1,93
Changement excessif					,39	6,62***	,000	1,26
Optimisme					-,17	-2,42*	,016	1,88
Interaction optimisme x changement excessif					-,08	-1,79	,072	1,15

* p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001; n = 347

^a Variable dépendante : Saturation de changement ressentie T2

