

**HEC Montréal**

**Le rythme soutenu des changements stratégiques et leurs impacts  
sur le capital humain**

**par**

**Audrey Champagne**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Stratégie)**

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

Kevin Johnson  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Août 2021  
© Audrey Champagne, 2021

## Sommaire

Changer selon un rythme soutenu pour une organisation est d'une importance stratégique afin de demeurer en adéquation avec ses environnements (Klarner et Raisch, 2013). Cependant, la nouveauté, l'ambiguïté et les ajustements découlant de ces transformations peuvent émettre une pression substantielle sur l'organisation et ses membres, ce qui s'illustre généralement par un taux d'échec élevé. Ainsi, cette étude a pour objectif d'expliquer et identifier les leviers permettant aux organisations d'évoluer dans leur environnement d'affaires en évitant les conséquences néfastes que peuvent avoir les changements organisationnels.

À cet égard, nous proposons l'optimisme comme ressource psycho-cognitive permettant d'intervenir dans la relation entre l'impact perçu du changement et l'engagement affectif envers ce dernier. Ultimement, notre recherche adopte la théorie de la conservation des ressources (*COR*) (Hobfoll, 1989), en soulignant le rôle crucial que joue une telle ressource dans les mécanismes d'adaptation des individus, plus précisément leurs comportements de *job crafting* cognitif.

S'inscrivant dans le contexte d'une organisation gouvernementale canadienne, notre échantillon final fut composé de 323 employés, appartenant à tous les niveaux hiérarchiques de cette dite organisation. S'appuyant sur ces données collectées et la *COR*, cette étude confirme l'importance des ressources personnelles comme moyen d'augmenter l'engagement affectif envers le changement et les comportements proactifs des employés. En effet, nos résultats révèlent que l'optimisme a un effet de médiation complet entre l'impact perçu du changement et l'engagement affectif envers ce dernier. De plus, notre recherche indique que la variation de l'optimisme des gens est directement liée à leur niveau d'engagement affectif, ce qui se reflète ultimement dans leurs comportements de *job crafting* cognitifs orienté vers la promotion. En revanche, un changement perçu comme étant à impact élevé ébranlerait leur optimisme et, par conséquent, leur engagement affectif. L'état affectif et motivationnel des employés étant ainsi imputé, les mécanismes de coping axés sur

l'évitement, tel que le *job crafting* cognitif orienté vers la prévention, s'en verraient alors augmentés.

Ces constats permettent d'enrichir la littérature en changement organisationnel, en approfondissant la manière dont les facteurs individuels peuvent avoir une incidence sur les réactions des bénéficiaires du changement. De surcroît, nous contribuons à l'avancement des études traitant de psychologie positive, en raison de l'accent mis sur les effets positifs de l'optimisme, dimension appartenant au capital psychologique (Avey, 2014). Finalement, notre méthodologie, axée sur une approche à mesure répétée en deux périodes et sur l'utilisation de modèles de Score Latent de Changement (LCS), fournit un soutien supplémentaire à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Par le fait même, nous encourageons l'utilisation de cette théorie comme outil permettant de comprendre le processus reliant les ressources individuelles, l'engagement affectif envers le changement et les comportements de *job crafting* cognitif.

Dans un contexte stratégique, la pertinence de ces comportements auto-initiés est d'autant plus justifiée en raison de leurs retombées positives sur l'adaptation des employés au changement, la performance de l'organisation et l'évolution en continu des pratiques (Wrzesniewski, et Dutton, 2010). Ainsi, nos contributions managériales soulignent l'importance d'accroître l'optimisme des individus sur les lieux de travail. Pour ce faire, nous offrons aux gestionnaires et aux personnes œuvrant dans les ressources humaines des recommandations en matière de formation et développement, de recrutement, de culture d'entreprise et de stratégies d'évaluation. Ces dernières visent non seulement à stimuler et développer l'optimisme, mais également à incorporer le *job crafting* dans les discussions du quotidien. Par le fait même, une intervention visant à stimuler l'un de ces aspects entraînerait l'augmentation de l'autre, de même que l'engagement affectif des employés. Cette réciprocité serait à la fois bénéfique pour le succès des projets de changements organisationnels, mais également pour la croissance personnelle et le bien-être des employés.

**Mots clés :** Changement organisationnel, ressources psychologiques, optimisme, impact perçu du changement, réactions individuelles au changement, engagement

affectif envers le changement, adaptation au changement, *job crafting*, théorie de la conservation des ressources.

## Remerciements

La dernière année a sans aucun doute été synonyme d'embuches, de changements, et de remises en question pour plusieurs d'entre nous. En effet, le confinement, le travail à distance, les cours en ligne, ainsi que le stress et l'anxiété ont certainement mis notre résilience à l'épreuve. Toutefois, l'achèvement de ce mémoire survient au même moment où la vie normale reprend tranquillement son cours. Peut-être est-ce simplement une coïncidence, mais j'ose tout de même croire qu'il s'agit d'un signe du destin laissant présager un avenir prometteur. Ayant l'habitude de voir le bon côté des choses, c'est dans cette même optique que j'ai décidé d'ancrer cette recherche dans une avenue positive, plutôt que de mettre l'accent sur le négatif. En effet, l'adversité à laquelle nous avons été confrontés m'a tout de même permis de m'épanouir, d'en apprendre plus sur moi-même, et de faire des rencontres enrichissantes. Ceci n'aurait certainement pas été possible sans mon optimisme et le soutien de mes proches.

Tout d'abord, il est inévitable de remercier mon directeur de mémoire, M. Kevin Johnson. Malgré ses occupations, son horaire chargé, son nouveau poste, et son nouvel enfant, il a toujours fait preuve d'une disponibilité et d'une réactivité remarquable. D'ailleurs, sa capacité à approfondir mes questionnements, à remettre en question mes raisonnements, et à continuellement offrir son soutien ont sans aucun doute contribué à la réussite de ce mémoire. Enfin, je le remercie d'avoir cru en moi, de m'avoir partagé son expertise impressionnante, et d'avoir été généreux de son temps et de ses encouragements.

Je tiens également à remercier ma famille. Merci à ma mère, mon père et mes sœurs de m'avoir épaulé et encouragé tout au long de ce parcours. Malgré les difficultés personnelles auxquelles j'ai été confrontée, vous avez toujours fait preuve de patience et d'empathie envers moi. J'espère un jour avoir votre sagesse et votre indulgence. Finalement, un merci spécial s'adresse à mon frère, Mathieu. Malgré son horaire occupé et les envois de dernière minute, il a toujours pris le temps de relire méticuleusement ce mémoire et de me fournir ses commentaires constructifs. Bien

qu'il ne le laisse pas toujours paraître, ceci démontre non seulement sa grande sensibilité, mais également son désir du travail bien fait. Il est indéniable que ces qualités lui apporteront de très bonnes choses au cours de sa vie.

Une gratitude s'exprime également envers mon amoureux, Jean-Simon. Bien que notre rencontre ait eu lieu au même moment où la pandémie a démarré, je ne retire que du positif de la dernière année passée à tes côtés. Ton écoute, ta patience, ton réconfort, ta capacité à me calmer et à me faire comprendre que je ne peux pas tout contrôler ont sans aucun doute été d'une grande contribution à mon bien-être et à mon cheminement personnel. Lors du décès de mon grand-père, je lui vais mentionné espérer trouver un jour un homme aussi bon et attentionné que lui. Aujourd'hui, je peux certainement affirmer être avec la personne parfaite pour moi. Il aurait été plus que fier et t'aurait adoré.

Finalement, je remercie mes meilleures amies Ariane et Camille pour leur bienveillance, leur support moral et leurs encouragements. De plus, je remercie ma belle-mère Josée pour ses précieux conseils et recommandations. Provenant d'une femme accomplie, je n'aurais pu espérer être mieux entourée. J'espère un jour avoir sa force de caractère et sa douceur, pour pouvoir ainsi accomplir une carrière à la hauteur de la sienne.

# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>iv</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>vii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>xi</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature.....</b>	<b>6</b>
1. L’impact du contexte de changement .....	6
1.1.1 Les effets des changements à impact élevé.....	8
1.2 L’engagement envers les changements.....	9
1.2.1 Les bases de l’engagement.....	10
1.3 La théorie de la conservation des ressources (COR) .....	12
1.4 La perception du changement à impact élevé et l’engagement envers le changement .....	15
2. Une ressource psychologique pour médier les effets de la perception du contexte de changement à impact élevé .....	16
2.1 Les ressources .....	17
2.1.1 L’enjeu des ressources individuelles.....	18
2.1.2 Le capital psychologique.....	19
2.1.3 L’optimisme .....	21
2.2 L’effet de l’impact perçu du changement, l’optimisme et l’engagement .....	22
3. L’adaptation des employés face au changement.....	23
3.1 Les mécanismes de coping.....	25
3.1.2 L’effet des mécanismes de coping .....	27
3.2 Le job crafting.....	27
3.2.1 Les formes de <i>job crafting</i> .....	29
3.2.2 L’engagement envers le changement comme antécédent au <i>job crafting</i>	30
<b>Chapitre 2 : Cadre conceptuel .....</b>	<b>34</b>
2.1 La problématique de recherche et les objectifs de recherche.....	34
2.2 Les objectifs de recherche.....	35
2.3 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche .....	37

2.4 Les hypothèses de recherche.....	39
2.5 Le modèle conceptuel de la recherche .....	43
<b>Chapitre 3 : Méthodologie.....</b>	<b>44</b>
3.1 Le devis de recherche.....	44
3.2 Le contexte de la recherche.....	45
3.3 L'éthique de la recherche .....	46
3.4 Distribution de l'échantillon .....	47
3.5 Les instruments de mesure .....	48
3.5.1 Les variables de contrôle.....	48
3.5.2 Les variables mesurées entre deux temps .....	48
3.5.3 La variable dépendante .....	50
3.6 Procédures de validation .....	51
3.6.1 L'impact perçu du changement.....	52
3.6.2 L'optimisme.....	53
3.6.3 L'engagement affectif envers le changement .....	53
3.7 Création des variables latentes de variation.....	54
<b>Chapitre 4 : Les résultats .....</b>	<b>57</b>
4.1 Les analyses préliminaires et descriptives .....	57
4.1.1 La qualité des données .....	62
4.2 Le test des hypothèses de la recherche.....	63
<b>Chapitre 5 : Discussion .....</b>	<b>67</b>
5.1 La discussion.....	67
5.2 Contributions théoriques .....	69
5.3 Contributions pratiques .....	72
5.4 Limites et pistes de recherches futures.....	74
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>80</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>92</b>
Annexe 1 : Première page du questionnaire.....	92
Annexe 2 : Échelles de mesure .....	93



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche .....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 3 : Statistiques descriptives .....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 4 : Coefficients de corrélations.....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 5 : Statistiques descriptives .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 6 : Tableau de régressions des modèles hypothétiques .....</b>	<b>66</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche .....</b>	<b>43</b>
--	-----------

## Introduction

L'ère complexe dans laquelle évoluent les entreprises pousse ces dernières à constamment devoir repenser leurs stratégies, leur structure, et leur modèle d'affaires. Ayant généralement pour objectif de faire face à la concurrence, de suivre les préférences des consommateurs, ou de se conformer aux nouvelles réglementations et progrès technologiques, ces ajustements sont inévitables. Tandis que certaines entreprises y voient une opportunité d'être stimulées et de se surpasser, d'autres sont plutôt confrontées à une perte de productivité, alors que les employés éprouvent des signes d'épuisement, allant même jusqu'à la saturation (Johnson, Autissier et Gril, 2020). En effet, l'émergence de ces réactions individuelles négatives à l'égard des changements est la conséquence de la pression continue émise sur les organisations, causée par la permanence, la multiplication, et la complexité de leurs projets de changements (Rafferty et Griffin, 2006; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Schraub, Stegmaier et Sonntag, 2011).

Face à ce constat, la gestion du changement est devenue une sphère incontournable pour les organisations. Toutefois, malgré la popularité de ce concept, seulement le quart des entreprises parviendrait à conduire leurs transformations vers le succès (Burnes et Jacksons, 2011). Dans cette lignée, et afin de mieux comprendre les causes de ces insuccès, de nombreuses recherches se sont intéressées à la manière dont ces projets étaient vécus par les employés, en mettant plus spécifiquement l'accent au niveau individuel, ce qui s'est révélé être un élément clé à l'atteinte de résultats positifs (Oreg, Vakola, et Armenakis, 2011). Ainsi, il fut suggéré que les employés, leurs connaissances, leur créativité, leur capacité adaptative, de même que leurs habiletés à convertir les ressources en innovation devaient être au centre des préoccupations des entreprises, puisqu'ils sont déterminants dans la réussite des projets de changement (Czajkowi et *al.*, 2014; Johnson et *al.*, 2016).

En somme, les entreprises qui souhaitent se positionner stratégiquement dans l'industrie et assurer le succès de leurs transformations doivent être en mesure de gérer cette complexité, ainsi que d'appréhender les réactions des bénéficiaires (Stensaker et

Meyer, 2011). Dès lors, nous répondons à l'appel de chercheurs ayant souligné l'importance de s'intéresser à l'impact du contexte stratégique actuel de l'entreprise sur les capacités adaptatives individuelles, ainsi que sur les ressources de leurs employés (Armenakis et Harris, 2009).

Alors que les recherches empiriques antérieures se sont surtout intéressées à la résistance au changement et sur la manière d'y faire face (e.g. Ford, Ford et D'Amelio, 2008; Stensaker et Meyer, 2011), cette étude propose plutôt une optique différente, où l'intérêt est centré sur les leviers positifs et sur le succès des organisations lors des périodes de changement. Cette optique fut d'abord privilégiée en raison des propos de Stensaker et Meyer (2011), qui suggéraient qu'une vision centrée sur les facteurs négatifs était propice à la prophétie autoréalisatrice. De plus, nous nous éloignons de la fausse croyance selon laquelle l'annonce d'un changement imminent mène inévitablement à une réaction initiale négative de la part des employés. Toutefois, nous soulignons l'importance de considérer que l'absence d'attitudes négatives envers ces initiatives ne peut refléter à elle seule un comportement de soutien envers celles-ci (Herold et *al.*, 2007).

Sachant cela, et considérant le rôle primordial que peuvent jouer les attitudes positives dans l'implantation et la pérennité des projets de changement, notre intérêt envers ces dernières semble plus que justifié (Avey, Wernsing et Luthans, 2008; Van den Heuvel et *al.*, 2017). À cet égard, les attitudes positives à l'égard des changements furent définies par Lines (2005) comme étant « le jugement évaluatif global, positif ou négatif, d'un employé sur une initiative de changement mise en œuvre par son organisation ». Dès lors, nous avons identifié l'engagement affectif envers le changement comme étant une attitude cruciale à considérer, puisqu'elle fut reconnue comme étant essentielle au succès des projets de changements. En effet, cet état d'esprit implique le support et la collaboration active des employés lors de ces initiatives, ce qui s'avère être des facteurs clés à leur réussite (Herscovitch et Meyer, 2002). Plus précisément, cette attitude démontre une intention d'agir, qui est guidée par une vision claire des bénéfices inhérents du changement et un accord avec celui-ci. En sus, les employés qui sont engagés envers le changement voient ce dernier comme une opportunité d'apprendre et se développer, ce qui contribue également à

leur positivisme, à leur enthousiasme, et à leur volonté de le soutenir (Herscovitch et Meyer, 2002). Finalement, cet état d'esprit mène à des comportements visant à supporter ces projets et à faire évoluer les pratiques, ce qui permet à l'organisation de changer avec un rythme soutenu et à demeurer en adéquation avec son environnement stratégique. À l'inverse, un employé désengagé verra le changement comme étant une menace. Conséquemment, son implication dans ce processus sera amoindrie, et il optera plutôt pour des comportements contreproductifs, qui auront pour effet, à long terme, l'échec de ces projets (Herscovitch et Meyer, 2002).

Suivant cette perspective, nous nous sommes penchés sur l'optimisme, une dimension appartenant au capital psychologique (Avey, 2014). Évoqué dans diverses études, le capital psychologique s'est révélé être un antécédent à l'orientation positive des gens envers le changement, à plus d'attitudes et de comportements souhaitables et à de meilleures performances en général (Avey et *al.*, 2011; Fugate et *al.*, 2012). Bien que ce quasi-état soit composé de quatre différentes ressources, notre étude s'est intéressée plus particulièrement à celle de l'optimisme. En effet, celle-ci s'est révélé être source d'énergie aux individus afin qu'ils persévèrent dans l'atteinte de leurs objectifs, dans un environnement en constante mutation, imprévisible, complexe et paradoxal (Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Boyer, 2020). Plus précisément, cette ressource psychologique fut identifiée comme un mécanisme clé à une évolution organisationnelle sereine et efficace (Avey, Wernsing et Luthans, 2008). En effet, les individus optimistes se sont avérés être plus engagés dans les projets de changement, car ils perçoivent ses bénéfices, croient en leur succès, et s'attendent à des retombées positives au travail (Avey et *al.*, 2011).

Toutefois, les changements organisationnels sont reconnus pour imposer des demandes d'adaptation grandissantes sur les individus (Johnson, 2016). Alors perçues comme étant d'autant plus menaçantes lorsqu'elles ont un degré d'impact élevé sur les routines ou les procédures de travail, ces exigences peuvent nuire à l'optimisme et l'engagement des équipes (Csikszentmihalyi, 2000; Herscovitch et Meyer, 2002). Par conséquent, plusieurs théories fondées sur les ressources furent avancées dans la littérature, afin d'expliquer ce phénomène de menace qu'est le changement organisationnel. Dans le cadre de cette étude, nous avons mobilisé la théorie de la

conservation des ressources (*Conservation of resources theory, COR*) (Hobfoll, 1989), puisqu'elle met de l'avant le rôle des ressources comme mécanisme d'adaptation aux situations stressantes. Littéralement, elle soutient que les individus sont motivés à protéger, conserver, et acquérir de nouvelles ressources, puisqu'elles réduisent les demandes du travail et les coûts émanant, et favorisent l'atteinte des objectifs (Hobfoll, 1989). Conséquemment, elles jouent un rôle crucial dans l'engagement envers le changement des employés. Tout d'abord, les individus qui considèrent posséder une abondance de ressource pour faire face au changement, tel l'optimisme, seront propices à s'y investir davantage (Hobfoll, 2001). En sus, les attentes positives envers le futur occasionnées par une telle ressource peuvent agir à titre de tampon pour réduire le stress vécu et diminuer la perception d'impact qu'un changement suscite (Youssef et Luthans, 2007).

Par ailleurs, les travaux d'Oreg et ses collègues (2011) mentionnaient que l'attitude des employés prédisait leurs comportements. À cet égard, Hobfoll (2001) a soulevé le rôle que jouent les ressources dans les mécanismes de coping proactifs des individus. Plus spécifiquement, la *COR* soutient que les individus seront plus propices à se positionner dans des situations avantageuses afin de maintenir leur réservoir de ressources, ou s'en procurer davantage. À l'inverse, la suite d'un événement stressant mènerait à des actions visant à rattraper les pertes, ou à prévenir une récurrence. Considérant cette littérature, nous avons étudié les comportements de *job crafting*, qui se réfèrent aux changements proactivement auto-initiés par les employés afin d'atteindre un équilibre entre demandes, ressources, ainsi que capacités et besoins personnels (Tims, Bakker et Derks, 2012). Ces derniers se sont révélés être d'une importance stratégique, puisqu'ils contribuent à diverses capacités organisationnelles clés, telles que l'adaptation des employés au changement, la performance de l'organisation, et l'évolution en continu des pratiques (Wrzesniewski, et Dutton, 2010)

Par la présente, nous suggérons donc qu'une perception élevée de l'impact du changement soit associée à un affaiblissement de l'optimisme des gens. En effet, la perception de nouveauté et d'ajustements inhérente aux transformations peut exiger de sérieuses demandes d'adaptation, ce qui peut fragiliser les ressources individuelles. Par conséquent, une telle variation aurait une incidence sur l'engagement affectif des

gens envers les projets de changement, car leurs énergies seraient déployées de manière plus vigilante et réfléchie en guise de protection. Dans ce même ordre d'idée, une perception élevée de l'impact du changement serait reliée à une hausse des comportements visant à se protéger d'éventuelles pertes en ressources, tels que le *job crafting* cognitif orienté vers la prévention. À l'inverse, nous suggérons qu'un niveau d'optimisme élevé aurait une influence positive sur l'engagement affectif à l'endroit du changement, et que cet état affectif serait ultimement lié à des comportements de *job crafting* cognitifs orientés vers la promotion. De manière plus précise, cette proposition soutient le processus motivationnel de la *COR*, qui suggère qu'un niveau élevé en ressources encourage les individus à s'impliquer proactivement dans des comportements visant à élargir leurs avoirs. De la sorte, nous contribuerons à la littérature en changement organisationnel en proposant l'optimisme comme une variable médiatrice entre l'impact perçu du changement et l'engagement affectif à son endroit. En outre, nous viserons à approfondir les connaissances entourant le *job crafting*, en démontrant que ces comportements d'adaptation reposent uniquement sur les ressources, et non sur les demandes du travail.

Finalement, nos résultats ont été analysés en portant une attention particulière aux variations, en utilisant notamment le modèle de Score Latent de Changement (LCS). Cette dernière est reconnue comme procurant plusieurs avantages, notamment la capacité à utiliser les variables indépendantes pour prédire les déviations des termes de croissance linéaire et à modéliser la variance intra personne de ces variables (Keller et El-Sheikh, 2011). Par le fait même, ceci nous a permis d'établir divers liens de causalité, en termes de variation, entre les construits de notre modèle.

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature**

Le chapitre suivant vise à introduire et définir les concepts clés qui seront explorés tout au long de ce mémoire, de même qu'à présenter les fondements théoriques sur lesquelles cette étude repose. Ce faisant, le premier thème abordé entourera la perception des individus vis-à-vis l'impact des contextes de changement, le tout en utilisant une optique selon laquelle le changement affecte les points d'appréhensions de ses bénéficiaires. Par la suite, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) sera mobilisée afin d'analyser l'impact de ces contextes de changement sur les ressources personnelles, plus précisément l'optimisme. Par ailleurs, l'exploration de ces concepts et leur mise en relation mènera à une revue de la littérature sur la manière dont les analyses cognitives influencent les attitudes des destinataires du changement, et comment ces dernières sont prédictives de leurs réactions comportementales. Plus spécifiquement, il sera question de la manière dont l'optimisme, comme ressource psychologique, peut motiver les individus à maintenir un état affectif ou motivationnel positif stable plus efficacement à travers le temps, comme l'engagement (Grawke, Gorgievski et Bakker, 2017). Pour cette section, des liens théoriques seront illustrés grâce à la boucle de la psychologie positive (Seligman 1998), la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989; 2001), et la théorie demandes-ressources (Lazarus et Folkman, 1984). Finalement, ces rapports de réciprocité mèneront à l'objectif principal de ce mémoire, soit l'étude des incidences de l'impact et de l'engagement envers le changement, sur les capacités adaptatives des individus, plus précisément sur leurs mécanismes de coping, tel que le *job crafting*. En ce sens, ce terme désigne les formes de comportement auto-initiées, par lesquelles les employés modifient proactivement les caractéristiques de leur emploi afin de les aligner à leurs capacités, besoins, et préférences (Wrzesniewski et Dutton, 2001).

### **1. L'impact du contexte de changement**

Tel que mentionné, l'environnement turbulent d'aujourd'hui pousse les entreprises à multiplier et à complexifier les projets de changement afin de demeurer compétitives dans leurs industries. Toutefois, lorsque ces changements affectent les divers systèmes

présents dans l'organisation, tels que les valeurs, la structure, ou la stratégie, l'évaluation d'état d'équilibre entre l'individu et l'objet de référence en est perturbée, ce qui provoque un bouleversement dans le sens même accordé au travail (Kristof, 1996; Rafferty et Griffin, 2006). Ces transformations, désignées de transformationnelles par Herscovitch et Meyer (2002), forcent les individus à sillonner au travers de situations inexpérimentées, ainsi qu'à adopter de nouvelles valeurs et façons de faire, qui sont susceptibles d'engendrer un réalignement « *personne-environnement* » (Caldwell, Herold et Fedor, 2004).

Ces éléments, en plus du chevauchement et de l'accumulation des changements, soumettent une trop grande pression sur les ressources des individus, et sont propices à l'émergence d'un sentiment d'incohérence. Alors qualifié de « *chaos* » par Abrahamson (2004), ce sentiment désigne une confusion dans les tâches, les rôles, et les responsabilités, de même qu'une nébulosité dans l'avenir du travail. En ce sens, il fut suggéré que les destinataires soient davantage préoccupés par l'impact des changements sur leur environnement de travail immédiat, par exemple leurs routines ou leurs procédures de travail quotidiennes, plutôt qu'à un échelon organisationnel (Lau et Woodman, 1995). Dès lors, l'impact personnel d'un changement est évalué en considérant la mesure où ces aspects nécessitent des ajustements, et où la nouveauté qu'il génère est perçue comme potentiellement préjudiciable ou menaçante (Lazarus et Folkman, 1984; Caldwell et *al.*, 2004).

Cette définition fut ensuite parachevée par les travaux de Johnson (2016), qui ont ajouté qu'une vision plus claire des retombées du changement, au niveau de la performance au travail, du climat organisationnel, et de la vie personnelle en dehors de l'organisation (Herscovitch et Meyer, 2002), était propice à ce que les employés considèrent ce dernier comme étant plus redoutable au niveau de la demande et des ressources, ce qui pourrait contribuer à ce qu'il soit perçu comme étant à impact plus élevé.



### **1.1.1 Les effets des changements à impact élevé**

L'impact des projets de changement se doit d'être approfondi, puisque de nombreuses études empiriques ont démontré qu'il pouvait mener à des conséquences désastreuses, et ce malgré les efforts déployés en gestion du changement. Dans la perspective de la théorie de la demande et des ressources (Lazarus et Folkman, 1984), les changements organisationnels sont reconnus comme étant d'importants instigateurs de demandes d'adaptation, qui peuvent menacer le bien-être des individus (Ashford, 1988; Rafferty et Griffin, 2006; Oreg et *al.*, 2011). Or, les employés qui perçoivent ces derniers comme étant à impact élevé appréhendent un plus grand nombre d'ajustements, et peuvent donc éprouver un sentiment d'insuffisance ou de fragilité vis-à-vis leurs ressources d'adaptation (Herold et *al.*, 2007). En ce sens, ces craintes vis-à-vis l'impact du changement furent associées à des niveaux de stress plus élevés chez les employés (Ashford, 1988).

En plus de l'impact, l'un des éléments contribuant à l'épuisement des ressources est la fréquence des changements. Le besoin continu des entreprises à assurer leur pérennité pousse ces dernières à entamer certains projets à un rythme effréné. Ainsi, les changements se succédant sans cesse, allant même jusqu'à se superposer, les membres de l'organisation en viennent à avoir de la difficulté à discerner le début et la fin de ceux-ci, ainsi qu'à récupérer des impacts des changements antérieurs (Lazarus et Folkman, 1985; Glick et *al.*, 1990). Alors privés de période d'équilibre et de stabilité, ce surmenage empêche les employés de récupérer leurs ressources, ce qui donne lieu à de plus hauts niveaux d'épuisement émotionnel (Johnson, 2016). De plus, cette fréquence rend les projets difficilement distinguables les uns des autres, ce qui entraîne chez les individus une incapacité à identifier adéquatement les demandes, les opportunités, ainsi que les menaces de leur environnement (Rafferty et Griffin, 2006).

Dès lors, l'ensemble de ces éléments est la source de nombreuses turbulences au sein des organisations. En effet, ces perturbations peuvent diminuer le sentiment d'efficacité personnel (SEP) des individus, c'est-à-dire leur perception d'être en mesure de surmonter les défis liés aux projets de changement organisationnels (Herold et *al.*, 2007). De ce fait, les employés qui perçoivent ces défis comme insurmontables,

ou préjudiciables ont l'impression que ces projets ont un impact plus important sur leur environnement de travail. Conséquemment, ceci peut engendrer des réactions individuelles négatives et défensives, telles qu'une perte d'expertise, de communauté et d'estime de soi, des perturbations des relations personnelles, ainsi qu'une hausse de l'incertitude et de l'ambiguïté (Robinson et Griffiths, 2005).

Face à ces effets nocifs, les individus sont davantage préoccupés à se protéger de ce contexte, plutôt que d'agir positivement pour s'ajuster à ce dernier (Morin, Aubé et Johnson, 2015). Ainsi, ils sont moins enclins à s'engager et à soutenir les projets de changement (Herscovitch et Meyer, 2002), ainsi qu'à demeurer dans l'organisation (Rafferty et Griffin, 2006). En revanche, ces enjeux d'engagement et de mobilisation furent identifiés comme des éléments clés à la réussite des transformations (Oreg et *al.*, 2011); les gestionnaires doivent donc se questionner sur la manière de susciter et de maintenir cet état motivationnel positif s'ils souhaitent assurer la survie de leur entreprise dans le contexte instable actuel. Conséquemment, les antécédents et les conséquences de l'engagement seront approfondis dans la section subséquente.

## **1.2 L'engagement envers les changements**

La littérature recense diverses définitions propres à l'engagement, qui ont chacune leurs particularités. Malgré ces divergences, les auteurs ont tous défini l'engagement comme un lien unissant l'individu à une cible et orientant des comportements de vigueur, de dévouement, et d'absorption envers celle-ci (Schaufeli et Bakker, 2004). D'abord introduit par Meyer et Allen (1991), l'engagement au travail fut conceptualisé comme « un état psychologique, ou état d'esprit, accroissant la probabilité qu'un employé subsiste dans l'organisation ». Selon ces auteurs, l'engagement serait catégorisé en fonction de son aspect affectif, de continuité, et normatif.

Dans un premier temps, l'engagement de type affectif est le résultat d'une motivation intrinsèque, c'est-à-dire que les actions sont posées en raison du plaisir qu'elles procurent ou, car elles sont cohérentes aux valeurs primées par l'individu lui-même (Meyer, Becker, et Vandenberghe, 2004). Ainsi, cet attachement émotionnel envers

l'organisation contribuera à la volonté de demeurer au sein de celle-ci (Meyer et Allen, 1991), ou d'agir positivement à son égard.

En revanche, l'aspect de continuité découle d'une motivation extrinsèque. Par suite d'un calcul coût/bénéfice, l'individu cherchera à obtenir une récompense par ses agissements, ou à éviter les conséquences négatives (Meyer, et *al.*, 2004). Par exemple, l'étude de Meyer et Allen (1991) avait associé le coût perçu de départ à ce type d'engagement.

Finalement, l'engagement de type normatif est lié à une motivation introjetée, qui s'illustre par un sentiment d'obligation. Associée par Meyer et Allen (1991) à l'obligation perçue de rester, cette forme se traduit par des agissements de culpabilité, engendrés par des principes moraux internalisés par l'individu (Meyer et *al.*, 2004).

Subséquentement, la recherche d'Herscovitch et Meyer (2002) fut guidée par ce modèle général à trois composantes, et a proposé une conceptualisation multidimensionnelle, en définissant l'engagement envers le changement comme « une force (état d'esprit) qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour la mise en œuvre réussie d'une initiative de changement ». Par conséquent, l'engagement affectif fut assigné à un désir « de soutenir le changement en raison d'une croyance en ses avantages inhérents », l'engagement de continuité envers le changement à une « reconnaissance des coûts associés à l'absence de soutien au changement » et l'engagement normatif à un « sentiment d'obligation de soutenir le changement » (Herscovitch et Meyer, 2002). Ces auteurs ont également suggéré que cette attitude était essentielle au soutien des employés envers les initiatives de changement; elle fut même attribuée l'analogie « de colle qui fournit le lien vital entre les gens et les objectifs de changement » (Conner, 1992, cité dans Herscovitch et Meyer, 2002) et de « facteur le plus courant contribuant à l'échec des projets de changement lorsqu'il est manquant » (Conner et Patterson, 1982, cité dans Herscovitch et Meyer, 2002).

### **1.2.1 Les bases de l'engagement**

Face à ce rôle clé dans la réussite des projets de changement organisationnel, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux variables suscitant l'engagement envers le

changement. Ainsi, l'un des facteurs reconnus comme étant déterminants de l'acceptation ou de la résistance à ces changements fut la mesure dans laquelle il est saisi comme étant avantageux ou nuisible sur le plan personnel et organisationnel. Dans un premier temps, une perception positive de l'impact du changement sur le plan personnel mène à une réaction positive à son égard (Oreg et *al.*, 2011). Plus précisément, il s'agit d'anticiper des résultats positifs, tels qu'un travail plus intéressant et stimulant, un développement personnel accru, une augmentation de la rémunération, et une meilleure employabilité (Bartunek, Rousseau, Rudolph, et DePalma, 2006). Par ailleurs, Cunningham (2006) suggère qu'une croyance positive envers la valeur du changement, son efficacité et son utilité pour l'organisation conduit à une capacité d'adaptation de la part des individus, malgré le stress pouvant être encouru. Finalement, les employés qui anticipent positivement l'impact des changements ont démontré une plus grande préparation, acceptation, participation, et engagement envers ce dernier (Van Dam, 2005), de même qu'un engagement organisationnel et une satisfaction au travail accru, et une diminution de leurs intentions de roulement (Wanberg et Banas, 2000; Rafferty et Griffin, 2006; Fedor, Caldwell et Herold, 2006; Herold et *al.*, 2007).

Sur la base de cette littérature, l'émergence et le maintien de tels états motivationnels sont essentiels, puisqu'ils procurent de nombreuses retombées positives pour les organisations. Toutefois, les changements impactant sont source d'incertitude de l'emploi, ce qui fut fréquemment lié à un engagement moindre, en raison d'une perception de manque de contrôle et d'un cynisme accru de la part des employés (Sweetman et Luthan, 2010).

Tel que présenté précédemment, les changements menaçants peuvent amoindrir les ressources des individus, ce qui peut conduire à un épuisement émotionnel (Johnson et *al.*, 2016). Toutefois, le désengagement ne serait pas directement lié à cet épuisement, mais plutôt à un manque de ressources (Demerouti et *al.*, 2001). Sachant cela, il paraît important de mobiliser la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 2001), puisqu'elle permet de comprendre le processus motivationnel par lequel les individus protègent les ressources qu'ils possèdent actuellement (conservation), ou duquel ils cherchent à en acquérir davantage (acquisition), afin de

créer un environnement plaisant et inoffensif. En conséquence, ce nouveau contexte permet non seulement de réduire la fatigue, mais également d'augmenter la motivation, ce qui est bénéfique à la fois pour l'employé et l'employeur.

### **1.3 La théorie de la conservation des ressources (COR)**

D'abord, la théorie *COR* s'inscrit dans une logique interactionniste du stress et de la motivation. Elle propose que l'objectif principal des individus soit de protéger, entretenir ou acquérir de nouvelles ressources par leurs actions quotidiennes, afin d'éviter le stress survenant lorsque ces dernières sont menacées ou lors d'une difficulté à se ravitailler suivant un investissement substantiel en ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993; Halbesleben et *al.*, 2014). En outre, Hobfoll (2001) propose également que l'un des moteurs de l'action humaine soit la volonté des individus à créer un monde leur procurant du plaisir et de la réussite. Ainsi, afin d'assurer directement, indirectement, ou symboliquement leur propre survie, les gens mettent en place des stratégies de *coping* réactives, mais surtout proactives, qui leur permettent de se positionner, et de placer leurs ressources, dans une position avantageuse (Hobfoll, 2001). Conséquemment, cet auteur suggère que le stress surviendrait lorsque les individus sont confrontés à une perte ou à une menace de perte significative de ressources.

En ce sens, la *COR* avance deux principes distincts; le premier est celui de la primauté de la perte des ressources, et le deuxième traitant de l'investissement nécessaire en ressources afin de protéger celles déjà détenues, recouvrer celles perdues, ou d'en acquérir de nouvelles (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2001; Halbesleben et *al.*, 2014).

La première proposition soutenue par la *COR* est celle de l'impact supérieur que peut avoir une perte, fréquemment imprévisible, de ressources sur les capacités des individus, à l'opposée d'un gain de ressources, qui lui est plus facilement anticipable (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2011; Halbesleben et *al.*, 2014). Conformément à la théorie demandes-ressources, un dépérissement au niveau des ressources peut mener à une incapacité à faire face aux demandes quotidiennes du travail, et, par conséquent,

engendrer un niveau d'épuisement émotionnel plus élevé (Johnson et *al.*, 2016). Par ailleurs, une augmentation de celles-ci conduit à une disposition accrue à répondre aux exigences, et donc à un plus grand sentiment d'auto-efficacité (Abele et Spurk, 2009). Afin de mieux comprendre l'ampleur que peuvent avoir ces retombées, ces dernières furent notamment illustrées dans la recherche d'Halbesleben et *al.* (2014), qui a comparé l'effet significativement plus important sur l'employé d'une réduction de sa rémunération à celle d'une augmentation.

Par ailleurs, le raisonnement implicitement évoqué par le deuxième postulat de la COR, est celui d'une mobilisation constante de ressources dans les activités quotidiennes, afin d'assurer leur protection ou leur récupération (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2001; Halbesleben et *al.*, 2014). En d'autres termes, Hobfoll et Lilly (1993) soutiennent que les interactions des individus avec leur environnement social ont constamment pour objet d'échanger des ressources, et d'aspirer à en créer davantage.

À l'instar de ces principes, plusieurs corollaires pouvant être appliqués aux changements de ressources furent suggérés par la COR. Dans un premier temps, il est évoqué que les individus possédant un niveau plus élevé de ressources sont plus susceptibles de connaître des situations de gains de ressources et seront moins vulnérables lors des contextes de pertes. À l'inverse, une disposition moindre aux ressources entraîne une fragilité aux pertes, de même qu'une difficulté accrue à en investir pour s'en procurer de nouvelles (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2011).

Secondement, la deuxième évidence supportée par la COR est celle du cycle de perte de ressources; une perte initiale en ressource précipitera la venue de pertes ultérieures, en plus d'accroître leur impact sur les individus. Désignée de cercle vicieux par Hobfoll (2011), une insuffisance initiale en ressource, ou une dégradation de ces dernières, entraîne une incapacité à répondre aux demandes quotidiennes, et donc des conséquences plus critiques pour les individus, telle qu'un niveau d'épuisement émotionnel plus élevé (Hobfoll et Lilly, 1993; Demerouti, Bakker et Bulters, 2004). Illustrant ce cycle de perte dans un contexte de stress professionnel et familial, ces auteurs ont démontré qu'une trop grande interférence de la vie professionnelle causait

une menace au niveau des ressources liées à la vie familiale; les efforts et les ressources actuelles des individus seraient alors concentrés sur la protection de ces dernières, ce qui aurait alors pour résultat de menacer les ressources liées à leur profession, puisque leur vie au travail serait négativement affectée par leur investissement initial. Ce cycle se répétant sans cesse, la *COR* démontre bien les effets nuisibles que peut avoir un apport disproportionné entre les différentes ressources, entraînant des problèmes familiaux, ainsi qu'un potentiel épuisement professionnel.

En revanche, le troisième postulat suggéré par cette théorie est qu'un gain de ressources initial encouragerait des gains futurs. Ces cycles de gains peuvent notamment s'expliquer par le fait qu'en accroissant son réservoir de ressources, il est plus accessible aux individus d'en investir au quotidien, et par le fait même d'en gagner de nouvelles. Dans leur recherche, Hobfoll et Lilly (1993) soulignent les retombées positives que peuvent avoir ces cycles sur les individus, mais sensibilisent toutefois à leur vulnérabilité. Alors étiqueté comme le processus motivationnel dans la théorie JD-R (Bakker et Demerouti, 2014), cette suggestion fut notamment illustrée par Fredrickson (2001), qui a démontré qu'à travers les comportements au travail, les employés étaient en mesure de déployer et développer leurs propres ressources, ce qui, en retour, influençait positivement leur état affectif et motivationnel (par exemple leur engagement). En conséquence, ces affectivités positives rendaient les individus plus enclins à s'engager dans des comportements leur permettant d'acquérir de nouvelles ressources. Afin d'illustrer ce cycle, la littérature a fréquemment fait des analogies avec le *job crafting*, c'est-à-dire les changements proactifs effectués par les employés afin d'atteindre un équilibre entre demandes, ressources, ainsi que capacités et besoins personnels (Tims, Bakker et Derks, 2012). En effet, la recherche de Tims, Bakker et Derks (2014) a démontré que le *job crafting* augmentait les ressources personnelles et professionnelles en plus d'être positivement lié à l'engagement et la satisfaction au travail; subséquemment, cet engagement plus élevé était réciproquement lié au *job crafting* (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny et Bauer, 2016).

La quatrième et dernière proposition suggérée est celle de l'effet d'un réservoir limité en ressources sur les comportements défensifs des gens. En effet, les individus possédant une quantité limitée de ressources s'engageront dans des actions visant à

les sauvegarder, afin d'être en mesure de faire face aux situations menaçantes ou de pertes (Hobfoll et Lilly, 1993). Ces effets furent notamment illustrés dans la recherche de Wheeler, Halbesleben et Whitman (2013), qui a démontré que lorsque les employés percevaient une menace dans les comportements de leur superviseur, ils avaient généralement recours à leurs ressources afin d'adopter des comportements auto-régulés défensifs. Éventuellement, ceci pourrait occasionner un épuisement émotionnel, de même que des réactions impulsives afin de protéger les ressources disponibles restantes (Schmeichel et Baumeister, 2004; Wheeler et *al.*, 2013; Halbesleben et *al.*, 2014).

#### **1.4 La perception du changement à impact élevé et l'engagement envers le changement**

Les travaux de King et Gardner (2006) ont suggéré un modèle à deux voies, qui établit une relation entre l'évaluation, les stratégies d'adaptation, et l'état affectif des individus. En ce sens, ces auteurs proposent qu'un contexte évalué comme étant défiant mène à une stratégie d'adaptation axée sur la résolution de problème et à un état affectif positif, tandis qu'une évaluation de menace est liée à une adaptation centrée sur les émotions et l'évitement, ce qui s'ensuit d'un état affectif négatif.

Dans cet ordre d'idée, cette étude empruntera la même perspective proposée par Johnson et *al.* (2016), qui suggère que le contexte de changement à impact élevé soit perçu comme étant une menace aux yeux de ses bénéficiaires. Conformément au modèle demandes-ressources, le changement impactant s'illustre comme étant une demande importante dépassant potentiellement les ressources disponibles (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, la théorie COR propose que les individus s'engagent dans des actions visant à sauvegarder leurs ressources, ce qui entraînerait des stratégies d'adaptation défensives et une affectivité négative (Hobfoll et Lilly, 1993; King et Gardner, 2006).

En ce sens, plusieurs études ont démontré que les affectivités positives et négatives étaient corrélées aux réactions des bénéficiaires du changement. Tout d'abord, il fut observé que l'affectivité positive soit liée à l'enthousiasme, la confiance, la joie, la vivacité et l'énergie des personnes. Par conséquent, ces dernières seraient plus



résilientes et actives, ce qui les prédisposerait à vivre des expériences positives, un état de bien-être, de compétence, et d'engagement interpersonnel actif (Watson, Clark, et Carey, 1988). Dans le cadre du changement organisationnel, cette affectivité fut reconnue comme entraînant une adaptation au changement (Judge, Locke, et Durham, 1997), une acceptation du changement (Iverson, 1996) et une préparation au changement (Holt, Achilles, Armenakis, Feild, et Harris, 2007). En revanche, l'affectivité négative est quant à elle associée à une fragilité, nervosité, et anxiété, ainsi qu'à une réaction négative face au stress (Barsade, Brief et Spataro, 2003; Thoresen et *al.*, 2003; Watson, Clark, et Tellegen, 1988). Ces réactions négatives furent approfondies dans le contexte de changement organisationnel par Johnson (2016), qui a suggéré qu'elles concernaient un épuisement émotionnel, une incertitude et un engagement moindre à l'endroit du changement.

Sur cette base théorique, nous suggérons donc que par sa signification menaçante, la perception d'un contexte de changement à impact élevé soit associée négativement à un engagement envers le changement. En outre, et tel que vu avec la théorie de la conservation des ressources, les changements à impact élevé peuvent exiger de sérieuses demandes psychologiques, qui peuvent altérer les ressources des individus. Par conséquent, la *COR* nous informe que les employés considérant avoir assez de ressources pour faire face au changement seront plus enclins à s'y engager (Hobfoll, 2001). Ce cycle de gain, où les individus cherchent à investir leurs ressources afin d'en acquérir davantage, pourrait ainsi expliquer l'effet de l'impact sur la variation de l'engagement envers le changement dans le temps.

## **2. Une ressource psychologique pour médier les effets de la perception du contexte de changement à impact élevé**

La littérature évoquée ci-haut nous permet de comprendre les retombées néfastes que peuvent avoir les changements organisationnels, et ce lorsqu'ils sont considérés comme étant à impact élevé. Par conséquent, il paraît inévitable d'explorer les facteurs pouvant possiblement intervenir dans la relation entre l'impact du changement et l'engagement envers le changement, afin d'en prévenir les effets.

En effet, la quête d'un levier permettant de gérer les effets du changement à impact élevé sur les mécanismes adaptatifs individuels serait fort bénéfique, puisqu'il permettrait d'éviter les conséquences fatales des projets de changements. À cet égard, il fut préalablement mentionné que les réactions négatives à l'égard des changements découlaient du processus d'évaluation cognitive des gens (Lazarus et Folkman, 1984). De ce fait, les ressources furent identifiées par ces auteurs comme élément intervenant entre ces deux concepts. L'approfondissement de cette piste de recherche semblant opportune, la section subséquente sera concentrée sur le développement de la notion de ressource.

## **2.1 Les ressources**

Dans la lignée de la théorie *COR*, élément central à cette étude, Hobfoll (1989) a référé les ressources à des objets, états, conditions, individus, ou tout autres aspects considérés comme étant pertinents à l'atteinte des objectifs du travail et à la réduction de ses exigences. Ainsi, et telles que représentées dans la théorie demandes-ressources, ces dernières permettraient de réduire les coûts physiologiques et psychologiques qui découlent d'importantes demandes d'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984). Ce résultat peut, en partie, s'expliquer par le fait qu'elles bâtissent la croyance d'un individu en sa capacité à contrôler et à influencer son environnement (Hobfoll, Robert, Ennis et Jackson, 2003). Par ailleurs, les travaux de Xanthopoulou et *al.* (2007) ont complété cette définition, en y ajoutant qu'elles concernent également les aspects favorisant la croissance et le développement personnel.

Or, elles se catégorisent selon leur nature; les ressources personnelles et les ressources professionnelles. Respectivement, les ressources propres aux individus correspondent aux aspects sur lesquels les organisations ont peu d'influence, soient les traits de personnalité, ou le contexte personnel et familial. En ce sens, Luthans, Avey et Lincoln (2008) ont défini ces dernières comme des constructions psychologiques influençables, propices au développement; ainsi, elles ne peuvent être considérées comme étant aussi stables que les cinq grands traits de la personnalité, mais sont moins éphémères que les humeurs ou états affectifs, tels que la joie (Gawke et *al.*, 2017).

Par ailleurs, les ressources professionnelles sont relatives à l'environnement de travail; elles peuvent être accordées par l'entreprise sous forme de rémunération ou d'opportunités d'avancement et par les relations interpersonnelles, telles qu'un soutien de la part du superviseur ou des collègues, et une cohésion d'équipe. De plus, l'organisation du travail, notamment une définition claire des rôles, une participation active aux processus de décision, ou au niveau des tâches, tout comme l'autonomie et la rétroaction, sont des ressources professionnelles (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003).

Dans le cadre de cette étude, le levier privilégié est celui des ressources personnelles, en raison de leur disposition à déterminer le répertoire de stratégies d'adaptation des individus, et par leur influence sur le processus d'évaluation cognitive de ceux-ci (Ashford, 1988; Rafferty et Griffin, 2006). Ce choix sera justifié plus explicitement dans la section suivante.

### **2.1.1 L'enjeu des ressources individuelles**

En premier lieu, les ressources psychologiques furent identifiées aux aspects du soi permettant de faire face aux événements environnementaux défavorables (Wylie, 1979, cité dans Ashford, 1988). Ainsi, une meilleure gestion des événements perçus comme étant menaçants, tels que les changements organisationnels à impact élevé, réduirait les probabilités d'avoir recours à des stratégies d'adaptation négatives (Ashford, 1988).

Dans un deuxième temps, les ressources individuelles furent reconnues comme ayant une incidence sur la perception et les interactions des gens envers leur environnement (Rafferty et Griffin, 2006). En raison de leur impact sur l'évaluation que font les gens de leurs capacités, il fut suggéré qu'elles exercent une influence sur la représentation de la valeur des événements, de leur signification, et de la manière dont ils les vivent (Rafferty et Griffin, 2006). En ce sens, elles furent reconnues comme pouvant atténuer les effets négatifs des influences externes, telles que le stress engendré par des changements dans leur contexte de travail (Xanthopoulou et *al.*, 2007; Mäkikangas et *al.*, 2013).

À la lumière de ces informations, le rôle des ressources personnelles dans la manière dont le changement est perçu comme étant une menace au bien-être de ses bénéficiaires est une piste qui mérite d'être explorée plus en profondeur. Ainsi, l'identification et la précision de celles-ci nous rapprocheraient davantage de notre objectif, soit de mieux comprendre la liaison entre le contexte de changement à impact élevé et la diminution de l'engagement envers ce dernier.

À cet égard, les quasi-états psychologiques furent reconnus par la littérature comme étant explicatifs des réactions individuelles au changement. Plus précisément, la notion de capital psychologique fut citée par Fugate, Prussia et Kinicki (2012), suggérant qu'il était précurseur d'une évaluation positive du processus d'évaluation, ce qui pouvait contribuer à l'orientation positive des gens envers les changements. De plus, la méta-analyse de Avey, Reichard, Luthans et Mhate (2011) a démontré que les individus développant un capital psychologique élevé présentaient plus d'attitudes et de comportements souhaitables, et de meilleures performances en général. Plus spécifiquement, ces derniers affichaient un plus haut niveau d'engagement envers leur organisation, de satisfaction au travail, de bien-être psychologique et de comportements de citoyenneté organisationnelle. En outre, ils exprimaient moins de cynisme, d'intentions de roulement, de stress, d'anxiété, de déviances, et d'épuisement.

Ces preuves empiriques renforcent ainsi la nécessité d'approfondir ce concept, ce qui sera réalisé dans la prochaine section.

### **2.1.2 Le capital psychologique**

Dans l'optique d'appliquer les principes de la psychologie positive au monde du travail, le capital psychologique (PsyCap) fut associé aux capacités psychologiques positives, pouvant être mesurées, développées et régies afin d'améliorer la performance des individus (Luthans, 2002). Plus précisément, Luthans, Youssef-Morgan et Avolio (2015) ont défini ainsi le capital psychologique :

*« an individual's positive psychological state of development that is characterized by: (1) having confidence (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.2)*

Or, cette définition procure une meilleure compréhension de ce concept en tant que construit multidimensionnel. En effet, le PsyCap est composé de quatre ressources, s'influençant et se renforçant mutuellement; l'optimisme, le sentiment d'efficacité personnelle, l'espoir et la résilience (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ces dernières ont en commun le sentiment de contrôle, l'intentionnalité et la poursuite d'un objectif, de même qu'une « *positive appraisal of circumstances and probability for success based on motivated effort and perseverance* » (Luthans et al., 2007. p.550).

Dès lors, ces caractéristiques sont propices à une expérience positive des changements organisationnels, puisqu'elles provoquent une croyance évaluative plus positive des événements, ce qui induit des réactions individuelles favorables à leur égard. Par exemple, les individus optimistes sont susceptibles de s'attendre à des retombées positives du changement organisationnel, en raison de leur capacité à mieux affronter les situations stressantes (Creed, Patton et Bartrum, 2002; Luthans, Lebsack et Lebsack, 2008; Scheier et Carver, 2009). À cet égard, Sweetman et Luthan (2010) ont démontré que cette ressource pouvait combattre le cynisme, augmenter l'engagement émotionnel et agir comme un tampon lors des situations à demandes élevées. En outre, une forte auto-efficacité serait associée à la croyance d'être apte à s'adapter à une situation changeante (Maddux, 2002; Akhtar, Ghayas, et Adil, 2013; Emsza, Elivana et Istvarini, 2016), alors que les individus qui s'autocontrôlent sont, par nature, capables de le faire (Wolf, Spinath, Riemann, 2009; Goksoy, 2012; Boz, Ayan, Eskin, 2014).

Notre étude s'intéressant à l'engagement lors des changements impactant, l'optimisme semble être la ressource personnelle la plus fortement liée à une projection positive de l'impact potentiel des changements organisationnels, et donc à un soutien supérieur envers ce dernier (Wanberg et Badas, 2000). Par conséquent, cette piste sera explorée davantage dans la section prochaine.

### 2.1.3 L'optimisme

Dans ses travaux, Youssef-Morgan (2014) mentionne que l'optimisme tire son origine de deux concepts, soit l'attente positive généralisée envers le futur (Carver et Scheier, 2002) et l'adoption d'un style positif d'attribution des événements (Seligman, 1998). Ce premier mécanisme est aligné avec la définition initialement proposée par Scheier et Carver (1985), qui ont décrit l'optimisme comme une tendance à s'attendre à ce que de bonnes choses se produisent et à anticiper des résultats positifs. Ainsi, ces espérances peuvent être source de motivation afin de déployer les efforts alignés à celles-ci, et à réussir les tâches individuelles difficiles (Carver et Scheier, 2002; Luthans, Avolio, Avey et Norman, 2007; Avey et *al.*, 2008). Ces résultats sont conformes au travail de Chen (2015), qui associait l'optimisme à une disponibilité psychologique plus grande, de même qu'à un engagement cognitif plus fort dans une tâche donnée. En outre, le cadre d'attribution de Seligman (1998) suggère que les optimistes attribuent le succès à l'individu, à des facteurs globaux et à ce qu'ils peuvent reproduire ainsi que contrôler (Seligman 1998). De plus, dans une perspective de permanence, liée au temps, et d'omniprésence, liée à l'espace, les optimistes considéreraient les mauvais événements comme étant temporaires, et attribueraient les succès à leurs talents, plutôt qu'à leurs efforts momentanés (Luthans et *al.*, 2004).

Ces éléments peuvent être précieux en contexte de changement, puisqu'ils peuvent jouer un rôle favorable dans la perception des destinataires, dans leur bien-être et dans leurs stratégies d'adaptation. En effet, Scheier et Carver (2009) ont démontré que les individus optimistes optaient pour une adaptation active au stress et ressentaient moins de détresse lorsqu'ils étaient confrontés à l'adversité. Ce lien avec les attitudes est d'autant plus pertinent dans le contexte de notre étude, puisqu'il fut indiqué qu'un niveau de stress élevé était associé à un engagement moindre et à une réticence à accepter les interventions de changement organisationnel (Nikolaou et Vakola, 2005). À l'inverse, les travaux de Wang (2015) et de Wanberg et Banas (2000) ont soulevé que l'optimisme était lié aux comportements de soutien au changement, ainsi qu'à une plus forte acceptation de ce dernier.

Par ailleurs, la méta-analyse d'Halbesleben (2010) entourant l'engagement au travail est pertinente dans cette présente étude, puisqu'elle a démontré que les ressources personnelles, telles que l'auto-efficacité et l'optimisme, présageaient de manière flagrante l'engagement au travail. Effectivement, il fut démontré que les attentes positives étaient susceptibles d'encourager les employés à investir leurs efforts pour travailler avec intensité, et donc à s'engager pour un changement positif (Chhajer, Rose et Joseph, 2018). De surcroît, des recherches longitudinales (Llorens, Schaufeli, Bakker et Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009) ont révélé que les différences individuelles dans ces mêmes ressources personnelles, en plus de la résilience, prédisaient significativement le niveau d'engagement dans le temps. Ces résultats peuvent notamment s'expliquer en mobilisant la théorie *COR* présentée précédemment, qui affirme que les ressources personnelles peuvent être une source d'énergie et de motivation aux employés afin de s'engager dans des activités répondant à leurs besoins personnels ou servant de tampon contre les facteurs de stress (Xanthopoulou et *al.*, 2007). En conséquence, ces efforts peuvent induire un état motivationnel positif chez ces individus, soit l'engagement organisationnel (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006).

## **2.2 L'effet de l'impact perçu du changement, l'optimisme et l'engagement**

Le rôle modérateur et médiateur des ressources personnelles dans la relation entre les facteurs environnementaux et les résultats organisationnels fut mentionné à maintes reprises par plusieurs chercheurs. Alors que Judge et *al.* (1997) suggéraient que les ressources personnelles pouvaient influencer la manière dont l'environnement serait compris, formulé, et comment les gens y réagiraient, Bandura (2000) a ajouté qu'elles pouvaient également être cultivées par ces facteurs environnementaux.

Cette présente étude s'appuie plutôt sur la première perspective proposée, en mettant l'accent sur le fait que les demandes et les ressources sont équivalentes et n'ont pas de conséquences les unes sur les autres (Lazarus et Folkman, 1984). Sachant cela, le stress ressenti et les réactions mises en place afin de l'affaiblir résulteraient de

l'interaction entre le sens donné aux demandes, et l'évaluation d'être apte à les affronter.

Toutefois, bien que l'optimisme ait été reconnu comme une ressource personnelle favorisant l'engagement, le changement organisationnel a l'effet pervers d'enlever ces leviers aux individus lorsqu'il exige de sérieuses demandes d'adaptation. À ce titre, les personnes optimistes seraient plus susceptibles de vivre une fragilisation, voire un appauvrissement, de leurs ressources personnelles en contexte de changement impactant, en raison de leurs efforts soutenus envers ce dernier (Csikszentmihalyi, 2000). Or, il semble opportun de croire que cette variation pourrait résulter en une diminution de l'engagement envers les changements. Cette supposition fut notamment explorée dans l'étude de Xanthopoulou et ses collègues (2009), qui se sont intéressés à la relation longitudinale des ressources personnelles et de l'engagement au travail. Appuyant les fondements de la *COR*, plus précisément celui du cycle de gain et de perte, les résultats de cette recherche ont démontré que les ressources étaient liées, de manière positive et réciproque, à l'engagement professionnel dans le temps. Par conséquent, ceci vient confirmer le principe soutenu par la *COR*, selon lequel les ressources et le bien-être des individus évoluent dans un cycle qui détermine la réussite de l'adaptation des employés à leur contexte de travail. Ainsi, nous mettons de l'avant que l'augmentation de l'impact des changements aura comme finalité un effet réducteur sur la ressource qu'est l'optimisme. Somme toute, cette déduction de l'optimisme aura un effet sur l'engagement des employés dans le temps.

### **3. L'adaptation des employés face au changement**

Tel que mentionné, le changement organisationnel est devenu à la fois omniprésent et persistant (Hammer et Champy, 1993). Alors devenues normalité, sa vitesse, son ampleur, son imprévisibilité et son importance ont considérablement augmenté, et ce n'est qu'en changeant que les organisations peuvent espérer survivre (McKiney, 2008; Burnes, 2009). Pourtant, de nombreuses initiatives de changement continuent d'échouer, non seulement en raison de l'engagement des employés, mais également compte tenu de leur adaptation et de ce qu'ils produisent en termes de performance.



À cet égard, la performance au travail et les indices d'adaptation au nouveau contexte professionnel furent associés aux comportements des individus (Oreg *et al.*, 2011).

Ainsi, bien que l'accent ait précédemment été mis sur l'attitude des employés, nous croyons pertinent de se pencher également sur leurs comportements, puisque le changement organisationnel est avant tout considéré comme un phénomène d'adaptation psychologique (Stensaker *et al.*, 2002; Rafferty et Griffin, 2006; Herold *et al.*, 2007). Conséquemment, l'adaptation au changement des employés fut jugée comme étant cruciale par de nombreuses études; Marchione et English (1982) soutiennent que « les organisations doivent apprendre à faire face au changement » et Cunningham, *et al.* (2002) suggèrent que « les employés qui ont confiance en leur capacité à faire face au changement sont probablement mieux équipés pour contribuer au processus de changement » (Cité dans Cunningham, 2006).

Plus spécifiquement, il a été démontré, dans un premier temps, que la capacité d'adaptation pouvait affecter l'implantation du changement, et dans un deuxième temps, qu'elle prédisait l'épuisement émotionnel et la satisfaction au travail, ainsi que la volonté de quitter son poste (Peng *et al.*, 2010; Cash et Gardner, 2011). Ces résultats étaient conformes à la théorie du stress psychologique et de l'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984; Carver *et al.*, 1989), qui postulait que le processus d'adaptation médiait les relations stressantes entre la personne et l'environnement, et de leurs résultats au fil du temps. En outre, une meilleure confiance en ses capacités d'adaptation fut liée positivement à une meilleure préparation et participation au changement, ainsi qu'à une perception de contribuer à ce dernier (Cunningham *et al.*, 2002). De plus, cette disposition fut associée à divers résultats au travail, tels que le salaire, l'engagement organisationnel, la satisfaction et les performances professionnelles (Judge *et al.*, 1999).

Face à ces retombées positives, il paraît essentiel d'approfondir les réactions comportementales et cognitives qui permettent aux individus de faire face aux différentes situations de stress. Pour ce faire, le concept de mécanisme de coping fut fréquemment évoqué par différents auteurs, qui ont défini ces derniers comme étant

les mécanismes cognitivo-comportementaux adaptatifs qui permettent aux individus de répondre aux demandes de leur environnement (Folkman et *al.*, 1986).

### **3.1 Les mécanismes de coping**

La notion de mécanismes de coping prend son origine des travaux de Lazarus et Folkman (1984), qui les ont identifiés comme étant une réaction comportementale découlant d'une analyse cognitive de l'environnement. Telle que définie par la perspective « transactionniste », cette relation est évolutive et sensible au développement; au fil du temps, de nouvelles interactions des individus avec leur environnement transformeront la manière dont ils évalueront ce dernier, ce qui aura pour conséquence de nouveaux comportements adaptatifs, afin d'assurer un alignement avec cette nouvelle évaluation (Lazarus et Folkman, 1984). En conformité avec les théories contemporaines du stress, ces deux concepts sont des processus interactifs et contextuels, et ne sont pas des états statiques comme le sont les traits de personnalités (Nicchi et Le Scanff, 2005).

De ce fait, la littérature de la psychologie définit le stress comme étant « *un état désagréable d'excitation émotionnelle et psychologique ressenti lors des situations perçues comme étant dangereuses ou menaçantes pour le bien-être* » (Baqtayan, 2015). Ainsi, tel que nous l'avons précédemment mentionné, les nombreuses demandes exigées par les changements perçus comme étant à impact élevé peuvent représenter une menace au bien-être des employés, ce qui peut susciter du stress chez ces derniers. Par conséquent, le coping est associé aux efforts cognitifs et comportementaux qui ont comme objectif de maîtriser l'impact de ces demandes (Lazarus et Folkman, 1980). Ces deux concepts sont neutres: le stress peut être psychologiquement positif ou négatif, alors que les stratégies d'adaptation peuvent être efficaces ou inefficaces (Baqtayan, 2015). De plus, les mécanismes de coping ne peuvent être considérés comme étant une réponse adaptée ou inadaptée. Il s'agit plutôt de réactions différentes des individus, menant à des résultats qui varient, mais qui servent tous le même objectif, soit celui de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement, en protégeant, acquérant, ou préservant les ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993).

Le travail pionnier de Lazarus et Folkman (1986) a permis d'élaborer différentes nomenclatures permettant d'identifier les stratégies d'adaptation utilisées par les individus afin de maîtriser, tolérer, réduire, ou minimiser les situations stressantes. Deux différentes catégories ont alors émané de leurs recherches : les stratégies de contrôle ou de résolution de problème (*control coping/problem focused coping*) et les stratégies d'évitement, ou d'adaptation centrées sur les émotions (*escape coping/emotion focused coping*).

Dans un premier temps, les stratégies de contrôle concernent les efforts actifs afin de gérer ou d'atténuer l'agent de stress. Les gens s'engagent dans ces mécanismes de coping lorsqu'ils y voient une opportunité de faire évoluer leur environnement et d'en tirer profit, notamment en acquérant davantage de ressources personnelles (Latack, 1986). Conséquemment, ils se distinguent par des actions préventives ou agressives, qui visent à anticiper les événements afin de réduire la menace, ou d'aborder directement la source du problème (Nicchi et Le Scanff, 2005). Dès lors, plusieurs gestes concrets furent associés à cette stratégie, tels que la recherche de soutien social et la planification complète de la résolution des problèmes (Lazarus et Folkman, 1986), l'augmentation de la charge de travail, une meilleure organisation, ou la recherche d'informations (Latack, 1986). Les besoins individuels servant de force motrice interne à cette stratégie, la littérature a également fait mention du concept de *job crafting* comme méthode d'autorégulation adaptative employée par les individus (Bakker et de Vries, 2021).

Dans un deuxième temps, les stratégies d'évitement, ou axées sur les émotions, entourent les efforts de régulation émotionnelle en réponse à un facteur de stress, mais ne modifient rien à la relation personne-environnement. À cet effet, des comportements tels que le contrôle de soi, la distanciation, la recherche de soutien social, l'appréciation positive, l'acceptation de la responsabilité et la fuite ou l'évitement, se sont révélés être plus efficaces dans les situations de stress à court terme, où les conséquences sont modifiables, mais qu'aucun contrôle n'est possible sur ce contexte (Lazarus et Folkman, 1986). En conséquence, ces mécanismes d'évitement n'ont pas pour objectif de gagner en ressources; il s'agit plutôt de percevoir un manque en ces dernières afin de répondre aux exigences de

l'environnement, ce qui pousse les individus à fuir toute interaction avec la source même de ces demandes, permettant ainsi de protéger leurs avoirs restants (Latack, 1986; Fugate, Angelo, et Prussia, 2008).

### **3.1.2 L'effet des mécanismes de coping**

Alors que les organisations évoluent dans des environnements incertains, ambigus et complexes, la recherche indique qu'elles doivent développer des pratiques positives afin d'afficher une rentabilité, une productivité, une satisfaction des clients et une rétention des employés accrue (Cameron et McNaughtan, 2014). En effet, une meilleure performance fut associée à des pratiques telles que le renforcement des forces psychologiques, la vertu, le fait de montrer une préoccupation sociale, l'investissement dans des relations positives, la gestion de l'énergie et le *job crafting* (Avey et al., 2008; Cameron et McNaughtan, 2014).

À cet effet, le *job crafting* se révèle être une pratique à étudier davantage, en raison de son importance fondamentale dans les organisations. Réellement, l'étude de Berg, Wrzesniewski, et Dutton (2010) a révélé qu'il est significativement corrélé à une augmentation de la satisfaction professionnelle, à la motivation et à la performance.

## **3.2 Le job crafting**

Alors que les études en comportement organisationnel étaient autrefois centrées sur le processus descendant des gestionnaires qui conçoivent les emplois pour les employés, certains chercheurs ont reconnu le rôle que jouent les employés dans cette création, soulignant du même coup la proactivité de leurs efforts (Grant et Ashford, 2008). En ce sens, la perspective classique descendante fut modifiée par Wrzesniewski et Dutton (2001) qui ont formulé une optique ascendante, où les employés « façonnent, modèlent et redéfinissent leurs emplois afin qu'ils soient alignés à leurs besoins, capacités, et préférences ». Ces actions, entreprises de manière proactive, consistent en des modifications physiques ou cognitives aux limites de leurs tâches (*task crafting*), de leurs relations (*relational crafting*), des compétences de leurs emplois (*skill crafting*) et de la manière à laquelle ils réfléchissent à ce dernier (*cognitive*

*crafting*). Plus précisément, le *task crafting* consiste à ce que les employés façonnent leurs tâches en acceptant davantage de ces dernières ou en les diversifiant. Le *relational crafting* a pour nature d'adapter ses relations interpersonnelles au travail en transformant ses interactions avec autrui. Le *skill crafting* repose sur la modification des compétences au travail afin de mieux accomplir ses tâches. Finalement, le *cognitive crafting* constitue une adaptation cognitive en modifiant la manière à laquelle nous réfléchissons à notre emploi (Wrzesniewski et Dutton, 2001; Wrzesniewski *et al.*, 2012).

Se référant à la théorie de la demande et des ressources, Tims et Bakker (2010) ont d'abord associé le *job crafting* aux ressources du travail. Certains chercheurs se sont ensuite inspirés de cette étude et ont conceptualisé le *job crafting* comme des comportements adaptatifs auto-initiés utilisés dans l'intention de modifier la réaction au facteur de stress, ou au stress lui-même, et qui résultent en une acquisition supplémentaire de ressources personnelles et professionnelles (Bindl, Unsworth, Gibson et Stride, 2019). Afin d'illustrer cette proposition, ces auteurs ont évoqué la recherche de conseils auprès des collègues comme une manière d'augmenter ses ressources professionnelles sociales, l'ouverture à acquérir de nouvelles connaissances au travail comme un gain en ressources professionnelles structurelles, et l'endossement de tâches supplémentaires à l'augmentation des exigences professionnelles stimulantes (Tims *et al.*, 2012).

Se reportant au troisième principe de la *COR*, cette perspective est particulièrement intéressante dans le cadre du changement organisationnel, puisqu'un gain en ressources influencerait positivement l'état affectif et motivationnel des employés, tel que leur engagement (Hobfoll et Lilly, 1993). Le *job crafting* pourrait donc non seulement bénéficier à l'organisation en termes de performance, mais également en ce qui a trait à la réussite des projets transformationnels. Par conséquent, il semble essentiel de préciser les moyens utilisés de manière proactive par les individus afin de façonner leurs emplois en vue de mieux comprendre leurs retombées respectives.

### 3.2.1 Les formes de *job crafting*

S'appuyant sur la théorie de l'orientation réglementaire de Higgins (1997), la recherche propose deux perspectives différentes de *job crafting*; la première concerne les formes orientées « promotion », alors que la deuxième vise la « prévention » (Bindl, 2019). À cet effet, l'orientation motivationnelle particulière des employés déterminera leur positionnement. Dès lors, ceux qui recherchent un gain possible d'avantages ajouteront ou élargiront certains aspects à leur emploi existant (*job crafting* orienté promotion). En revanche, ceux qui visent la prévention de problèmes éventuels, tels que d'éventuelles pertes en ressources, opteront pour des comportements de vigilance en diminuant certains éléments de leur travail, afin de minimiser les obstacles et d'empêcher les résultats négatifs (*job crafting* orienté prévention) (Higgins, 1997; Bindl et al., 2019). Conformément au travail de Lazarus et Folkman (1986), ces différentes optiques pourraient être associées, de manière respective, à une stratégie de contrôle (*control coping*), et à une stratégie d'évitement (*escape coping*).

Dans cet ordre d'idée, le travail de Bindl et al. (2019) a permis d'associer différents comportements à ces formes de *job crafting*. Par exemple, le *relational crafting* orienté vers la promotion pourrait se traduire par des interactions accrues avec les collègues afin d'établir de meilleures relations ou pour développer son réseau de connaissance. En revanche, le *relational crafting* orienté vers la prévention serait axé sur l'entretien et l'approfondissement de relations de qualité spécifiques, déjà existantes. En outre, le *task crafting* orienté vers la promotion s'interpréterait par des efforts visant à obtenir une complexité additionnelle dans les tâches, ou à augmenter la portée de ses décisions, notamment en recherchant à s'impliquer dans de nouveaux projets au travail. Inversement, le « multitâche » serait diminué dans le *task crafting* orienté vers la prévention, car il permettrait de réduire le stress, et contribuerait à la productivité des employés par la focalisation des efforts sur les éléments de l'emploi jugés comme étant les plus importants. De surcroît, le *cognitive crafting* orienté vers la promotion s'illustrerait par la recherche de nouvelles manières de percevoir son travail dans sa globalité, et dans la manière par laquelle il contribue à l'organisation

dans son ensemble. À l'opposé, le *cognitive crafting* orienté vers la prévention s'exprimerait par une conscience axée sur les éléments de l'emploi qui procurent un sentiment de sécurité et d'aisance. Finalement, le *skill crafting* orienté vers la promotion se manifesterait par la poursuite d'opportunités de formation, de même que par l'implication dans des tâches à grande étendue. Toutefois, le *skill crafting* orienté vers la prévention consisterait en un accent mis sur les aspects du travail les mieux maîtrisés et par une optimisation de ses performances dans son domaine d'expertise, afin de minimiser d'éventuels échecs.

### **3.2.2 L'engagement envers le changement comme antécédent au *job crafting***

Tel que mentionné, changer selon un rythme soutenu pour une organisation est d'une importance stratégique afin de demeurer en adéquation avec ses environnements (Klarnet et Raisch, 2013). Alors que les sections précédentes se sont concentrées sur le rôle clé que joue l'engagement dans le succès des projets de changement, cet état affectif motivationnel s'est également révélé être un précurseur aux comportements de *job crafting*.

À cet égard, les conséquences comportementales de l'engagement envers le changement furent d'abord identifiées grâce aux travaux de Herscovitch et Meyer (2002). En effet, ces auteurs ont proposé une reconceptualisation générale des retombées comportementales de l'engagement organisationnel et professionnel, telles que soulevées précédemment dans les recherches de Allen et Meyer (1990) et Meyer et al. (1993). Cet ajustement fut nécessaire, car ces types d'engagements ont pour intérêt primaire le désir de demeurer dans l'organisation, ce qui n'est généralement pas priorisé par les engagements envers d'autres cibles, notamment celles envers les initiatives de changement. Ainsi, ces chercheurs ont souligné l'importance de distinguer les comportements focaux et discrétionnaires pertinents à l'engagement. Le comportement focal fut alors spécifié comme « *la ligne d'action à laquelle un individu est lié par son engagement (tel que son désir de maintenir son poste)* », et le comportement discrétionnaire comme « *toute ligne d'action qui peut être incluse dans les termes de l'engagement, à la discrétion de l'individu (tel que faire un effort*

*supplémentaire*) » (Herscovitch et Meyer, 2002). De ce fait, bien que les comportements discrétionnaires devraient être influencés par les états d'esprit accompagnant l'engagement (désir, coût et obligation), ce sont les différentes formes d'engagement (affective, continue et normative) qui devraient mener à l'implémentation du comportement focal, peu importe leur forme (Herscovitch et Meyer, 2002).

À cet effet, la théorie demandes-ressources a servi de point d'appui pour plusieurs chercheurs, qui ont suggéré que le niveau élevé d'énergie, de dévouement et d'absorption procuré par l'expérience de l'engagement au travail étaient sources des efforts proactifs chez les employés pour optimiser les exigences et les ressources professionnelles de leurs emplois (*job crafting*) (Wrzesniewski et Dutton, 2001; Tims et al., 2012). À l'inverse, le stress serait positivement lié à un affaiblissement de son propre fonctionnement au travail (Bakker et Costa, 2014; Bakker et Wang, 2019).

Par ailleurs, la littérature promue également le fait que l'engagement au travail favorise les comportements professionnels qui dépassent le cadre de la description officielle des fonctions des employés. Cette idée est conforme à la théorie de l'élargissement et de la construction de Fredrickson (2001), qui proposait que les états affectifs permettent l'initiative et la créativité des individus. En effet, elles élargissent leurs répertoires momentanés de pensées et d'actions, ce qui a pour incidence de leur octroyer plus de pensées et d'idées dans une situation donnée. Ainsi, lorsqu'un employé est engagé, c'est-à-dire qu'il se trouve dans un état affectif positif et de motivation, il est davantage enclin à la pensée innovante, à voir les opportunités d'amélioration, et à concevoir proactivement son travail (Vogt, et al., 2016). Ces constats furent appuyés par de nombreuses études empiriques, notamment celle de Sonnentag (2003), qui a constaté que les jours où les employés se sentaient engagés, ils affichaient davantage de comportements professionnels proactifs, tels que l'amélioration des conditions de travail actuelles et la recherche d'opportunités d'apprentissage. En sus, les employés engagés se sont révélés être plus susceptibles de mettre en œuvre proactivement des idées et de résoudre proactivement les problèmes, ainsi qu'à prendre des initiatives personnelles (Williams et Turner, 2006; Hahn, et al., 2012).



Dans ce même ordre d'idées, de nombreuses études longitudinales ont enrichi ces affirmations en révélant que l'engagement au travail, de même que ses fluctuations, avaient un impact direct positif sur l'initiative personnelle et les comportements proactifs futurs (Hakanen, Perhoniemi, et Toppinen-Tanner, 2008; Gawke, Gorgievski et Bakker, 2017). Cette perspective est alignée à la théorie *COR*, qui propose que les ressources suivent des cycles d'évolution; les individus détenant initialement des ressources sont plus susceptibles et plus aptes à s'en procurer d'additionnelles (Hobfoll, 2002). Dans le même sens, l'idée selon laquelle les individus engagés auraient des ressources excédentaires à investir, et pourraient donc être plus enclins à améliorer ces dernières, notamment par le biais du *job crafting*, serait également conforme à cette théorie (Vogt et al., 2016). Ce faisant, la recherche de Fritz et Sonnentag (2007), a démontré que l'engagement de travail au niveau de la journée prédisait positivement la prise en charge (comportement proactif) le jour même, et le jour subséquent. En outre, il fut observé que l'engagement professionnel au niveau de la semaine prédisait l'augmentation de la performance extrarôle dans la semaine consécutive (Bakker et Bal, 2010).

Ces résultats sont intéressants dans le cadre de notre étude, puisqu'ils révèlent que l'engagement envers le changement est lié à divers résultats comportementaux de *championing*, c'est-à-dire en soutien/promotion au changement (Herscovitch et Meyer, 2002). De plus, conformément à la théorie de la demande et des ressources, il est proposé que le *job crafting* donne lieu à un meilleur équilibre entre les demandes et les ressources du travail, par un alignement avec les capacités et les besoins propres à chaque individu, c'est-à-dire l'adéquation personne-emploi (Tims et Bakker, 2010). Sachant cela, les employés engagés seraient susceptibles d'optimiser de manière proactive leur environnement de travail, afin qu'il se rapproche d'un état final positif où leurs besoins sont satisfaits (*job crafting* orienté promotion). Toutefois, nous avons précédemment soulevé que l'ambiguïté engendrée par l'évolution des pratiques peut venir réduire l'optimisme et l'engagement des équipes envers ces dernières. Ainsi, la perte de l'engagement comme ressource nécessaire à la promotion donnerait lieu à des réactions visant à protéger les ressources actuelles ou à éviter la perte de ressources supplémentaires (Hobfoll, 2002). Plus spécifiquement, il serait possible de s'attendre

à une hausse de stratégies d'évitement ou de comportements de *job crafting* orienté vers la prévention. Nous suggérons donc que seule la variation d'engagement devrait être en mesure de prédire le mécanisme de coping face au changement en termes de *job crafting*.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Le chapitre précédent a introduit les concepts qui seront mobilisés dans le cadre de ce mémoire : l'impact perçu du changement, l'optimisme et l'engagement affectif envers le changement comme éléments prédictifs des comportements de *job crafting* cognitifs. Cette revue de littérature a contribué à l'élaboration de notre modèle de recherche, puisqu'elle a précisé les construits à mesurer lors de la collecte de données, et les relations à évaluer lors de l'analyse des résultats. Ce chapitre s'appuiera sur ces bases théoriques afin de présenter le cadre conceptuel, le modèle de recherche et les hypothèses qui en résultent. Pour ce faire, nous aborderons d'abord la problématique à laquelle nous tentons de répondre, puis nous spécifierons les variables à contrôler lors de l'examen de notre modèle, pour finalement émettre les hypothèses relatives aux effets directs et aux effets médiateurs de ce dernier.

### 2.1 La problématique de recherche et les objectifs de recherche

Tel que mentionné, les organisations se doivent d'avoir une capacité d'adaptation inébranlable, en raison d'un environnement d'affaires dynamique et turbulent. Face à ce constat, le concept de « gestion du changement » s'est vu croître en popularité. Toutefois, de nombreuses initiatives ne parviennent toujours pas à être implantées avec succès. Ayant fait l'objet de nombreuses études empiriques, ce paradoxe s'est révélé être causé notamment par la fréquence, l'impact et l'étendue des changements organisationnels (Johnson, 2016). En effet, la nécessité de demeurer en adéquation avec son environnement concurrentiel exige aux entreprises de multiplier les projets de transformations, ce qui émet une pression constante sur les ressources de ses membres. En outre, un contexte où ces derniers verraient un nombre d'ajustements surpassant leurs capacités individuelles pourrait entraîner des conséquences néfastes pour l'organisation elle-même, mais également pour les gestionnaires et leurs employés. Ainsi, nous nous sommes intéressés à mieux comprendre comment parvenir au succès de ces projets, en nous penchant plus particulièrement sur l'engagement affectif envers le changement des destinataires. En effet, cette attitude fut identifiée comme l'un des éléments indispensables à la réussite des projets de

changements, mais fut également liée à certains comportements proactifs bénéficiant à la performance de l'organisation, tels que le *job crafting* cognitif. Dès lors, la théorie de la conservation des ressources (*COR*) nous a orienté vers l'optimisme, la présentant comme une ressource permettant d'atténuer l'effet négatif que peut avoir l'impact perçu du changement sur l'engagement affectif envers ce dernier des individus. Conséquemment, la problématique examinée dans le cadre de cette recherche peut d'abord s'énoncer ainsi :

*Quel est l'effet de l'optimisme de l'employé et sa perception de l'impact des changements sur son engagement affectif à leur égard?*

Cette question mène ensuite à l'interrogation suivante :

*Subséquemment, quel est l'effet de l'engagement envers le changement et l'impact perçu de celui-ci sur les mécanismes de coping des employés, plus précisément leurs comportements de *job crafting* cognitif?*

Afin de répondre à ces questionnements, nous opterons pour une approche de raisonnement *déductif*, basée sur une démonstration et une démarche *hypothético-déductive*. En d'autres mots, la théorie existante sera utilisée afin d'émettre nos hypothèses de recherche, qui seront ensuite comparées à la réalité par l'entremise des données collectées par notre étude (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2012).

## **2.2 Les objectifs de recherche**

Les objectifs de notre recherche se distinguent sous deux formes, soit l'objectif général et les objectifs opérationnels. D'abord, l'objectif principal de notre recherche concerne l'apport théorique que nous souhaitons fournir à la littérature organisationnelle. À ce sujet, le but premier de ce mémoire est de préciser notre compréhension des effets d'un rythme soutenu de changement sur le capital humain. Formellement, nous souhaitons évaluer les retombées de l'impact perçu du changement sur la variation T1-T2 de l'optimisme des employés, et comment ce résultat peut se refléter dans certaines de leurs réactions affectives, à savoir la variation T1-T2 de leur engagement affectif envers le changement. Nous appuyant sur la théorie

*COR*, nous chercherons ensuite à démontrer comment l'aspect motivationnel lié à l'acquisition ou la protection des ressources peut mener à des stratégies de contrôle ou à des stratégies d'évitement de la part des individus. Pour ce faire, nous avons mobilisé le concept de *job crafting*, en raison de son association à une satisfaction professionnelle, une motivation individuelle et une performance organisationnelle plus élevées (Wrzesniewski et Dutton, 2010).

Par conséquent, l'atteinte de cet objectif général exige la mise en œuvre de plusieurs actions, qui sont formulées sous forme d'objectifs opérationnels :

1. Explorer la littérature académique entourant le changement organisationnel, en approfondissant plus particulièrement la manière dont la ressource psychologique positive des employés qu'est l'optimisme peut influencer leur perception de l'impact du changement et leur engagement affectif envers ce dernier.
2. Décrire et mobiliser une théorie prédominante dans la littérature entourant la psychologie et le changement organisationnel, soit celle de la théorie de la conservation des ressources, pour expliquer le processus motivationnel menant à un engagement affectif accru ou moindre envers les initiatives de transformation.
3. Tester de manière empirique les variables retenues à notre modèle afin de confirmer l'effet de l'impact perçu du changement sur le niveau d'optimisme des individus et, ultimement, sur leur engagement affectif au fil du temps. Ces variables seront ensuite mesurées afin de démontrer leurs retombées respectives sur les mécanismes de *coping* des employés, plus précisément leurs comportements de *job crafting* cognitif.
4. Fournir des recommandations dans le domaine de la gestion stratégique du changement et du développement organisationnel, en prenant soin de mentionner les limites de notre étude et d'ouvrir la voie sur de futures recherches.

Les deux premiers objectifs opérationnels furent atteints grâce à la revue de littérature réalisée dans le premier chapitre de ce mémoire. Ce faisant, cette dernière nous a permis de définir les différents concepts mobilisés dans notre étude, en plus de révéler certains liens préétablis dans la théorie académique ainsi que managériale. Dès lors,

les variables retenues seront présentées ci-dessous. L'accomplissement des objectifs 3 et 4 sera quant à lui assuré au cours des prochains chapitres.

#### **Variables indépendantes (explicatives)**

- L'impact perçu du changement T1

#### **Variable médiatrice**

- La variation T1-T2 de l'optimisme (ressource psychologique)
- La variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement

#### **Variable dépendante (à expliquer)**

- La variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement
- Les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la promotion et vers la prévention

#### **Variables de contrôle**

- Le genre
- L'âge
- Les années d'expérience

### **2.3 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche**

Alors que la section subséquente nous permettra de formuler trois hypothèses, ce présent sous-chapitre visera à présenter ces dernières, en plus de leurs effets respectifs. L'objectif général de notre étude était de confirmer l'importance des ressources comme moyen d'amoinrir la perception d'impact perçu du changement pour ainsi augmenter l'engagement affectif à l'égard de ce dernier. Pour ce faire, nous allons mesurer l'effet médiateur de la variation T1-T2 de l'optimisme sur la relation entre l'impact perçu du changement et la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers ce dernier. Ultimement, cette relation a des effets sur les comportements d'adaptation des employés. Ainsi, nous désirons explorer l'éventualité selon laquelle la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement est un antécédent au *job crafting* cognitif orienté promotion, alors qu'un impact perçu comme étant élevé et la variation T1-T2 de cette perception, sont prédictifs de comportements de *job crafting* cognitif

orientés vers la prévention. L'approche hypothético-déductive adoptée dans ce mémoire a contribué à l'élaboration de notre modèle de recherche, qui est fondé sur la littérature présentée dans le premier chapitre. Ainsi, s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources (*COR*), il représente les processus d'engagement et les mécanismes d'adaptation dans les initiatives de changement organisationnel. Par conséquent, il sera testé par l'entremise de trois hypothèses mesurant deux effets différents.

### 1) *Les effets directs*

Le premier effet direct qui sera mesuré concerne l'impact perçu du changement T1 (variable explicative) sur la variation T1-T2 de l'optimisme de l'individu.

Le second effet direct est celui de la variation T1-T2 de l'optimisme sur la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement (variable à expliquer).

Les derniers effets directs testés seront ceux de l'impact perçu du changement T1 (variable explicative) et de la variation T1-T2 de l'impact perçu du changement sur les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la prévention (variable à expliquer). Finalement, nous mesurerons également celui de la variation T1-T2 de l'engagement affectif (variable explicative) sur les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la promotion (variable à expliquer).

Toutes autres relations sont contrôlées dans le modèle, soit :

- La variation T1-T2 de l'impact perçu du changement sur la variation T1-T2 de l'optimisme
- La variation T1-T2 de l'impact perçu du changement sur la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement
- L'optimisme T1 sur la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement
- L'impact perçu du changement T1, l'optimisme T1, et l'engagement affectif envers le changement T1 sur les comportements de *job crafting* cognitif – promotion et de *job crafting* cognitif – prévention.

- Outre la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement, les variations T1-T2 de l'optimisme et de l'impact perçu du changement sur les comportements de *job crafting* cognitif – promotion et de *job crafting* cognitif – prévention.

## 2) *L'effet médiateur*

Enfin, nous proposons que la variation T1-T2 de l'optimisme agisse à titre de médiateur entre la perception d'impact du changement (variable explicative) et la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers ce dernier (variable à expliquer).

Bien que l'influence des variables de contrôle ait été analysée, nous avons jugé non essentiel d'énoncer des hypothèses les concernant. Ce faisant, le genre, l'âge de l'employé ainsi que ses années d'expérience furent inclus dans chacun des tests d'hypothèses, afin d'évaluer leurs effets sur le processus cognitif et d'adaptation de l'individu. Soutenant la littérature évoquée dans le premier chapitre, la prochaine section visera à présenter nos hypothèses de recherche.

## **2.4 Les hypothèses de recherche**

### *L'effet de l'impact perçu du changement sur l'optimisme*

Selon la théorie du stress psychologique et de l'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984), le stress découlerait d'une évaluation cognitive de l'environnement où l'individu percevrait les demandes d'adaptation associées à un évènement comme excédant ou affaiblissant ses ressources. Toutes choses étant égales par ailleurs, les changements organisationnels peuvent exiger de sérieuses demandes d'adaptation, ce qui peut contribuer à une perception accrue d'un impact élevé. Par conséquent, ces importantes exigences peuvent susciter un stress chez les employés en plus d'occasionner des dysfonctionnements du système adaptatif ainsi qu'une incapacité à répondre à ces demandes. Ultimement, ce processus peut affecter l'organisme, et ainsi conduire à une diminution des ressources (McEwen, 1998). De ce fait, les optimistes sont reconnus pour maintenir leurs efforts envers les processus de changement organisationnel; cet acharnement soutenu dans le temps pourrait donc les rendre plus



susceptibles à éprouver une fragilisation, voir un appauvrissement, de leurs ressources personnelles. Ainsi, nous proposons que :

*H1 : L'augmentation de l'impact perçu du changement T1 a un effet significatif mais négatif avec la variation T1-T2 de l'optimisme.*

*L'effet médiateur de l'optimisme entre l'impact perçu du changement et l'engagement affectif*

À la lumière de ce qui a été discuté précédemment, la *COR* nous informe qu'un épuisement ou une menace envers les ressources individuelles mènerait les individus à adopter des stratégies visant à sauvegarder leurs ressources, et seraient plus sélectifs dans la manière dont ils investiraient ces dernières (Hobfoll, 2001). De manière plus spécifique, nous avons appris qu'un contexte de changement impactant pouvait résulter en stratégies d'adaptation défensives et une affectivité négative de la part des employés, ce qui était ultimement associé à un engagement moindre envers le changement (Hobfoll et Lilly, 1993; King et Gardner, 2006; Johnson, 2016). Cependant, plusieurs recherches ont suggéré que les ressources individuelles pouvaient avoir une influence sur la perception des gens envers leur environnement, de même qu'atténuer les effets négatifs du stress engendré par les changements organisationnels (Rafferty et Griffin, 2006; Xanthopoulou et al., 2007; Mäkikangas et al., 2013). L'optimisme étant lié aux croyances des individus envers les bénéfices découlant des changements, il est possible de croire qu'une diminution ou une augmentation de cette ressource aurait une incidence directe sur l'engagement affectif des gens envers ces initiatives. En effet, cet engagement se voit être directement lié à l'optimisme, puisqu'il est référé à un désir « *de soutenir le changement en raison d'une croyance en ses avantages inhérents* » (Herscovitch et Meyer, 2002). En conséquence, ces informations nous mènent à notre deuxième hypothèse, qui suggère que

*H2 : : La variation T1-T2 de l'optimisme a un effet médiateur entre l'impact du changement T1 et la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement.*

### *L'effet direct de l'engagement affectif sur les comportements de job crafting cognitif*

La justification de la troisième hypothèse provient principalement du rôle médiateur de l'engagement affectif entre la variation T1-T2 de l'optimisme et les comportements de job crafting cognitif. En effet, les hypothèses précédemment énoncées proposent que l'impact perçu du changement puisse avoir un effet significatif sur l'optimisme des individus, et au final sur leur engagement affectif envers le changement. S'appuyant sur la recherche d'Oreg et *al.* (2011), nous avons cherché à vérifier la manière dont cette attitude était prédictive des réactions comportementales des destinataires du changement.

Dans un premier temps, la littérature nous rapporte que l'engagement au travail favorise les comportements professionnels qui dépassent le cadre des fonctions officielles des employés. À cet égard, Vogt et ses collègues (2016) soutiennent qu'un employé engagé est davantage enclin à la pensée innovante, à voir les opportunités d'amélioration et à concevoir proactivement son travail. En outre, et en alignement avec le cycle d'évolution des ressources de la théorie *COR*, il est proposé que les individus détenant initialement des ressources sont plus susceptibles et aptes à s'en procurer d'additionnelles (Hobfoll, 2002). De même, l'état affectif positif qu'est l'engagement envers le changement rendrait ces derniers plus enclins à s'engager dans des comportements visant à augmenter leur bassin de ressources. Dès lors, plusieurs recherches ont démontré une association positive et significative entre les ressources personnelles, l'engagement et le *job crafting* (Tims, Bakker et Derks 2012; 2014; Vogt et *al.*, 2016). En effet, le *job crafting* est associé à des comportements auto-initiés, par lesquels les employés modifient proactivement la manière dont ils réfléchissent à leur emploi afin de l'aligner à leurs capacités, besoins et préférences (Wrzesniewski et Dutton, 2001). Ce faisant, les individus cherchant un gain en ressources personnelles et professionnelles seront davantage susceptibles de s'engager dans des comportements de *job crafting* orientés vers la promotion (Bindl et *al.*, 2019). Sachant cela, nous émettons l'hypothèse suivante :

*H3a : La variation T1-T2 de l'engagement affectif a un effet positif sur les comportements de job crafting cognitif-promotion T2.*

Cependant, nous avons précédemment soulevé qu'un impact élevé du changement pouvait affaiblir les ressources psychologiques des individus, soit leur optimisme. Ainsi, la théorie de la conservation des ressources soutient que les individus sont motivés à protéger leurs ressources actuelles, et d'éviter la perte de ressources afin de faire face aux menaces ainsi qu'au stress (Hobfoll, 2002). En ce sens, Lazarus et Folkman (1986) proposaient qu'une perception de manque en ressources afin de répondre aux exigences de l'environnement pousse les individus à adopter des stratégies d'évitement. En effet, ces dernières consistent à fuir toute interaction avec la source même de ces demandes, permettant ainsi de protéger les avoirs restants (Latack, 1986; Fugate et al., 2008). Puisque le *job crafting* permet de modifier la réaction au facteur de stress, ou au stress lui-même, nous pensons qu'une hausse de l'impact perçu entraînerait directement une hausse de ces comportements. Plus précisément, nous suggérons que le contexte de changement impactant représente une menace pour les individus, les amenant ainsi à adopter des comportements de vigilance, tels que le *job crafting* orienté prévention. Réellement, la diminution de certains éléments de leur travail leur permettrait de minimiser les obstacles et d'empêcher les résultats négatifs, tels que d'éventuelles pertes en ressources (Higgins, 1997; Bindl et al., 2019). Ce faisant, l'hypothèse suivante fut formulée :

*H3b : La variation T1-T2 de l'engagement affectif a un effet positif sur les comportements de job crafting cognitif-prévention T2.*

#### *Synthèse des hypothèses de recherche*

Pour conclure, le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des trois hypothèses émises précédemment et qui permettront de valider notre modèle conceptuel.

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche**

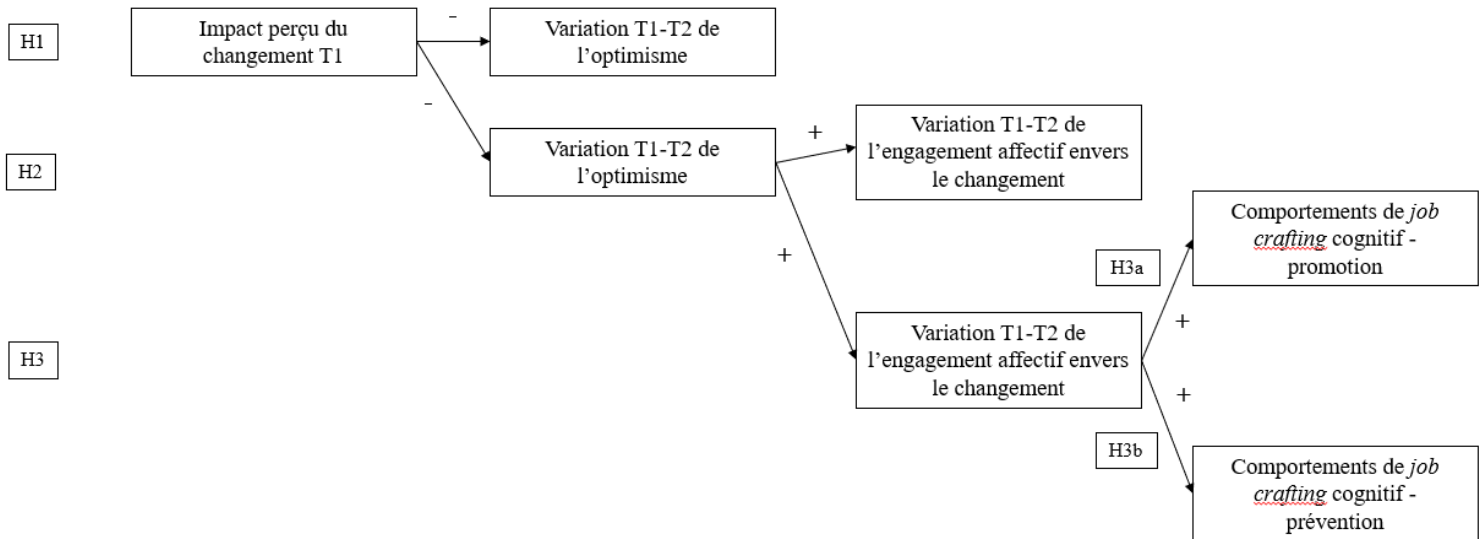
Hypothèse 1	L'augmentation de l'impact perçu du changement T1 a un effet significatif mais négatif avec la variation T1-T2 de l'optimisme.
-------------	--

Hypothèse 2	La variation T1-T2 de l'optimisme a un effet médiateur entre l'impact du changement T1 et la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers le changement.
Hypothèse 3a	La variation T1-T2 de l'engagement affectif a un effet positif sur les comportements de <i>job crafting</i> cognitif-promotion T2.
Hypothèse 3b	La variation T1-T2 de l'engagement affectif a un effet positif sur les comportements de <i>job crafting</i> cognitif-prévention T2.

## 2.5 Le modèle conceptuel de la recherche

Suivant ces dites hypothèses, voici donc le modèle conceptuel qui sera testé afin de vérifier leur validité.

**Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche**



## Chapitre 3 : Méthodologie

La revue de littérature précédemment effectuée a fournis les bases théoriques afin de définir clairement la problématique étudiée dans le cadre de ce mémoire, de même qu'à justifier sa pertinence. En effet, il fut proposé qu'une perception d'impact élevé du changement pouvait entraîner des conséquences négatives sur l'engagement des individus envers ce dernier, et que cet état motivationnel pouvait influencer leurs mécanismes de coping, plus précisément leurs comportements de *job crafting*. En se reposant sur la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989), cette étude a pour objectif d'explorer l'effet médiateur de la variation T1-T2 de l'optimisme, qui agirait comme ressource cognitive afin de réduire la relation entre l'impact des changements vécus au T1 et la baisse d'engagement affectif des employés à l'égard de ces derniers entre les T1 et T2.

Par conséquent, le guide méthodologique présenté dans ce chapitre sera constitué du devis de recherche et de sa justification, des étapes de la collecte de données, des conditions dans laquelle cette dernière a été effectuée, ainsi que la méthode d'analyse utilisée afin de tester les hypothèses émises précédemment.

### 3.1 Le devis de recherche

La vérification des hypothèses émises dans le cadre théorique a pour nature d'explorer, dans un premier temps, le lien unissant la perception d'un changement à impact élevé sur l'engagement affectif envers le changement des employés. Subséquemment, il s'agit d'examiner l'incidence de la perception d'un changement impactant sur les ressources personnelles des individus, plus précisément sur leur optimisme, et comment, en retour, cette variation viendrait amoindrir l'effet du contexte de changement sur l'engagement des individus. Finalement, sachant que l'attitude des individus permet de prédire leurs comportements, la dernière proposition étudiée sera celle du processus d'adaptation comportemental des individus dans un environnement ambigu. Pour parvenir à ces analyses, le devis de cette recherche sera d'ordre quantitatif, alors que l'outil de collecte de données sera un questionnaire auto-administré. Cette méthodologie fut adoptée grâce à sa capacité à opérationnaliser

certaines concepts sous forme de variables mesurables, pour ainsi être en mesure d'expliquer ou prédire statistiquement certains phénomènes. En effet, le recours à la méthode quantitative permet d'effectuer des analyses de corrélation et de relations causales entre variables reconnues dans la théorie existante, ce qui était en parfaite adéquation avec l'objectif de cette étude (Campenhoudt, Raymond, Quivy et Marquet, 2011; Whitley, Kite et Adams, 2013; Adams et Lawrence, 2015).

Puisque le questionnaire avait comme finalité de mesurer certaines attitudes dans le temps et d'expliquer leurs antécédents ainsi que leurs comportements, ce dernier fut réalisé en deux temps de mesure, soit à une année d'intervalle. En procédant par l'entremise de questionnaires distribués électroniquement, il a été possible de récolter une quantité importante de données. De plus, cette méthode légitime la représentation de l'échantillon à la population globale à l'étude, et permet de conserver l'anonymat des répondants. Dès lors, ces derniers sont plus enclins à exprimer leurs opinions librement, sans craindre les retombées négatives de leurs réponses, ce qui permet d'émettre des conclusions conformes à la réalité (Campenhoudt et *al.*, 2011). Réellement, cette méthodologie fut elle aussi utilisée dans plusieurs études empiriques, qui cherchaient à mesurer l'effet modérateur ou médiateur d'un facteur sur un modèle de régression (e.g. Herold et *al.*, 2007; Fugate et *al.*, 2008; Johnson et *al.*, 2016). En se référant à la littérature, il a donc été possible de vérifier de manière empirique les hypothèses posées dans le modèle ci-haut, en mobilisant des variables ayant été mesurées à l'aide d'échelles déjà existantes. Ces dernières seront présentées ultérieurement.

### **3.2 Le contexte de la recherche**

Il est pertinent de préciser que ce projet de mémoire s'inscrit dans un programme de recherche plus large mené au sein du Centre d'Étude en Transformations des Organisations (CETO) de HEC Montréal.

Par conséquent, seulement certaines variables de cette recherche furent utilisées afin d'établir le modèle proposé dans cette présente étude, qui vise à explorer le rôle médiateur des ressources psychologiques sur la relation entre la perception d'un

contexte de changement impactant et les attitudes qui en découlent. Il est donc espéré que les résultats de ce mémoire permettront d'enrichir la littérature, en y apportant une meilleure compréhension de l'impact psychologique des changements, et en identifiant des levier favorisant l'adaptation à ce contexte organisationnel contemporain.

Afin de réaliser cette recherche, le terrain d'enquête fut une organisation publique gouvernementale canadienne. Notre choix s'est arrêté sur ce dernier, en raison des nombreux changements qui y sont vécus depuis les 5 dernières années. En effet, une transformation majeure avait préalablement été vécue au T1 de mesure, alors qu'une seconde transformation de grande envergure s'initiait lors de cette même période. Cette période de changements intenses était donc propice à fournir un terrain particulièrement intéressant dans le cadre de notre étude.

Afin d'observer le rôle de l'optimisme sur les attitudes et comportements adoptés lorsqu'ils perçoivent le changement comme étant à impact élevé, un questionnaire fut lancé en collaboration avec les responsables et la direction de cette organisation. Ainsi, toutes les directions, tous les métiers et tous les paliers hiérarchiques furent contactés afin de participer à l'étude. À la fin de la collecte, l'échantillon d'employés sondés fut de 672.

### **3.3 L'éthique de la recherche**

Lors de la collecte de données, les questionnaires furent personnellement distribués à partir des serveurs de l'équipe de recherche afin de protéger l'anonymat des répondants. Lors de la réception du courriel personnalisé, les répondants étaient avant tout invités à lire la première page du questionnaire (voir Annexe 1), qui servait à introduire l'objectif du projet, le contexte de ce dernier, ainsi que les efforts qui seraient déployés quant à la protection des données recueillies et de leur confidentialité. Suite à cette présentation, les participants étaient entièrement libres de compléter, ou non, le questionnaire. À cet égard, les répondants ne pouvaient qu'être identifiés par leur adresse courriel, ce qui permettait à l'équipe de recherche de connaître qui avait répondu à celui-ci. Toutefois, aucun responsable de l'organisation

partenaire n'a été mis au courant de ces renseignements, et seuls les résultats agrégés furent partagés.

En outre, tous les répondants furent informés du fait que cette collecte de données respectait les normes établies par le Comité d'Éthique en Recherche (CER) de HEC Montréal. Ces standards visent à s'assurer que les chercheurs protègent, sécurisent, et confidentialisent les données recueillies, de même qu'à ce qu'ils assurent l'anonymat des participants et de tous ceux ayant contribué à cette collecte. Ces normes restreignent également l'utilisation des données recueillies, en spécifiant qu'elles ne doivent être qu'utilisées dans le cadre du projet approuvé par le CER, et qu'aucun renseignement ne doit être divulgué sans l'accord écrit des gens concernés, ou du CER lui-même. Finalement, les coordonnées du CER de HEC Montréal furent fournies à tous les participants, dans le cas où l'un d'eux souhaiterait obtenir plus d'information.

### **3.4 Distribution de l'échantillon**

Tel que mentionné, les participants de notre étude font tous partie de l'organisation publique gouvernementale canadienne. En ce qui concerne le premier temps de mesure (T1), 551 questionnaires furent considérés comme complétés et valides pour l'analyse de données, sur un total de 672 questionnaires distribués. Ceci représente un taux de participation de 82%. Quant au deuxième temps de mesure, 461 questionnaires des 672 questionnaires furent répondus, ce qui équivaut à un taux de réponse de 69%. Parmi ce nombre, 323 répondants du T2 furent jumelés au T1, ce qui résulte en un taux de représentativité total de 48%.

L'analyse primaire des données a donné lieu à la suppression des questionnaires qui n'avaient pas répondu à 50% des variables du modèle. En conséquence, le nombre de répondants final pour l'échantillon de cette étude est de 323. Plus précisément, l'échantillon fut composé de 187 hommes (58%), ce qui est représentatif de la population générale de l'organisation. De plus, l'âge des participants, mesuré à l'aide de catégories, appartient à la tranche des 42 à 49 ans, ce qui correspond également à l'âge moyen dans l'organisation. Finalement, l'échantillon est composé à 2% de personnel de bureau ou d'ouvriers, de 8,7% de techniciens, de 81,4% de



professionnels, et de 5,9% de gestionnaires de premier niveau. Ces derniers ont tous, en moyenne, entre 7 et 9 ans d'expérience.

### **3.5 Les instruments de mesure**

L'ensemble des variables mobilisées dans le construit du modèle s'appuient sur des modèles existants de la littérature, ou sur des adaptations ou combinaisons de ceux-ci. La variable liée au contexte, c'est-à-dire l'impact perçu du contexte de changement ainsi que l'optimisme et l'engagement affectif envers le changement, furent mesurés au T1 et T2. En revanche, les comportements de *job crafting*, furent mesurés uniquement au T2 de mesure. Ces dernières furent toutes mesurées sur une échelle de type Likert en 6 points, où 1 correspond à « fortement en désaccord », et 6 « fortement en accord ». Une bonne échelle de mesure se trouvant généralement entre 5 et 7 points, notre choix s'est arrêté sur un nombre pair de modalités, en raison de l'absence de point neutre, et donc forçant le choix du répondant (Duane et Krosnick, 1991). La liste des items retenus par variable est disponible dans son ensemble en annexe (voir Annexe 2).

#### **3.5.1 Les variables de contrôle**

Lors de cette étude, nous avons eu recours aux mêmes variables généralement utilisées dans les recherches quantitatives, soit le genre, l'âge, et les années d'expérience des répondants. Ces facteurs démographiques furent mesurés à des fins de contrôle, car ils sont reconnus comme pouvant influencer les perceptions et les comportements des employés (Jaramillo, Mulki et Boles, 2011). Notons que le genre fut mesuré grâce à une échelle binaire (homme et femme), alors que l'âge et le sexe des participants furent mesurés par l'entremise d'échelles ordinales.

#### **3.5.2 Les variables mesurées entre deux temps**

##### ***L'impact perçu du changement***

Le concept d'impact perçu du changement est mesuré à l'aide de l'échelle validée de Cadwell et *al.* (2014). Ainsi, il concerne l'évaluation faite par les individus des

retombées ou ajustements qui seront nécessaires à leurs processus ou routines de travail. Comprenant quatre items, des exemples de questions comprises dans cette échelle seraient « Les responsabilités associées à mon travail changent ou vont changer » et « Il y a ou il y aura, de plus grandes demandes à mon endroit à cause de ces changements ». L'alpha de Cronbach obtenu pour ce facteur est de 0,89 au T1, et de 0,91 au T2.

### ***La variable médiatrice : L'optimisme***

La variable d'optimisme, empruntée de Luthans et *al.* (2004), est la disposition individuelle à s'attendre à ce que de bonnes choses arrivent, et à user d'un style positif d'attribution des événements. À cet égard, les individus optimistes attribuent les événements positifs à des causes personnelles et permanentes, et expliquent les événements négatifs à des facteurs externes, situationnels, inévitables, ou temporaires (Seligman, 1998). Afin de mesurer l'optimisme des répondants, nous avons adapté la mesure de ces auteurs, afin de conserver seulement trois items. Cette échelle comprenait donc des questions telles que « Je suis optimiste quant à l'avenir des changements organisationnels » et « Rien ne fonctionne jamais comme je l'entends dans ces changements organisationnels ». L'alpha de Cronbach obtenu lors de cette recherche est de 0,71 au T1, et 0,79 au T2.

### ***L'engagement affectif envers le changement***

L'engagement envers le changement se définit comme « une force (état d'esprit) qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour la mise en œuvre réussie d'une initiative de changement ». Plus précisément, l'engagement affectif désigne le désir « de soutenir le changement en raison d'une croyance en ses avantages inhérents » (Herscovitch et Meyer, 2002). Afin de mesurer cette variable, l'échelle d'Herscovitch et Meyer (2002) fut adaptée en trois items. Des exemples de ces derniers sont « Je crois dans l'intérêt de faire ces changements » et « Ces changements poursuivent un objectif important ». L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est similaire dans les deux temps de mesure, soit de 0,91.

### **3.5.3 La variable dépendante**

#### ***Les comportements de job crafting cognitif***

Le *job crafting* cognitif désigne les formes de comportement auto-initiés, par lesquelles les employés modifient proactivement la manière dont ils réfléchissent à leur emploi afin de l'aligner à leurs capacités, besoins, et préférences (Wrzesniewski et Dutton, 2001). Puisque ce concept se spécifie sous deux différentes formes, soit « promotion » et « prévention », cette variable fut mesurée en deux volets, en adaptant l'échelle validée de Bindl et al. (2018).

#### **Comportements de *job crafting* cognitif - promotion**

Mesurés à l'aide de trois items, le *job crafting* cognitif orienté vers la promotion s'illustrerait par la recherche de nouvelles manières de percevoir son travail dans sa globalité et dans la manière par laquelle il contribue à l'organisation dans son ensemble (Bindl et al., 2018). Ainsi, des exemples de cette échelle sont « Je pense à comment mon travail contribue aux objectifs de l'organisation » et « Je pense à de nouvelles façons de voir mon travail dans son ensemble ». L'alpha de Cronbach obtenu pour ce facteur est de 0,81.

#### **Comportements de *job crafting* cognitif - prévention**

Par ailleurs, Bindl et al. (2018) ont associé le *job crafting* cognitif orienté vers la prévention à une conscience axée sur les éléments de l'emploi qui procurent un sentiment de sécurité et d'aisance. Par conséquent, deux items de leur échelle de mesure furent retenus, soit « Je concentre mes pensées sur les meilleurs aspects de mon travail en tentant d'ignorer ceux que je n'aime pas » et « J'évalue les différents aspects de mon travail pour déterminer lesquels sont les plus significatifs ». Considérant ce nombre restreint d'items, un test de corrélation fut effectué, où une corrélation plus élevée que 0,45 est considérée comme satisfaisante pour les réunir (Tabachnik et Fidell, 2009). Ce faisant, la corrélation est exactement de  $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ .

### 3.6 Procédures de validation

Tel que présenté ci-haut, les variables auxquelles nous nous sommes intéressées ont été mesurés à l'aide d'échelles à plusieurs items. Toutefois, l'évaluation isolée de chacun de ces items ne peut être suffisante à la représentation d'une évaluation indirecte valide de cette variable (Bialosiewicz, Murphy, et Berry, 2013). Ainsi, en suivant l'hypothèse selon laquelle la combinaison de ces items serait une estimation plus fiable de la variable, ces derniers furent réunis en une mesure *composite*, appelée variable latente (Bialosiewicz et *al.*, 2013). Afin de tester la validité de ce construit, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire (*Confirmatory factor analysis* - CFA).

Dans l'objectif d'assurer la validité de notre modèle dans le temps, nous avons d'abord effectué une validation structurelle. Cette dernière vise à s'assurer que nos items mesurent notre construit à travers le temps, et que la variation captée entre les deux temps de mesure n'est due qu'au contexte. Par la suite, une validation métrique fut effectuée. S'appuyant sur la validation structurelle, ce test cherche à confirmer que le construit soit mesuré par les mêmes items, et que ce dernier ait la même signification pour les répondants à travers le temps (Bialosiewicz et *al.*, 2013). Pour ce faire, il est nécessaire de contraindre chacun des items à la variable latente.

Dans l'intention d'évaluer la qualité de l'ajustement (*goodness-of-fit*) de ce modèle de covariance, plusieurs indices furent mesurés par l'entremise d'Amos 27, un module complémentaire au logiciel SPSS. Afin d'établir l'écart entre les valeurs observées et les valeurs attendues dans le cadre de ce modèle, nous avons opté pour le chi-square ( $\chi^2$ ), le comparative fit index (CFI), et le degrees of freedom (df). En outre, les erreurs résiduelles furent mesurées grâce aux indices suivants; le Tucker–Lewis index (TLI), le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) et le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) (Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009). Les résultats obtenus à ces tests seront présentés dans le tableau ci-suitant.

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

<b>Variables</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
<b>Impact perçu du changement</b>							
Validation structurelle	38,77	13	0	0,99	0,97	0,08	0,03
Validation métrique	69,21	17	0	0,97	0,96	0,10	0,03
Différences	30,44	4	0	-0,01	-0,02	0,02	0,004
<b>Optimisme</b>							
Validation structurelle	7,07	5	0,22	0,998	0,99	0,04	0,019
Validation métrique	16,47	7	0,02	0,99	0,98	0,06	0,026
Différences	9,40	2	-0,19	-0,01	-0,02	0,03	0,008
<b>Engagement affectif envers le changement</b>							
Validation structurelle	7,86	5	0,16	0,998	0,99	0,04	0,023
Validation métrique	8,81	7	0,27	0,999	0,997	0,03	0,023
Différences	0,95	2	0,10	0,001	0,003	-0,01	-0,001

### 3.6.1 L'impact perçu du changement

#### Validation structurelle

Considérant les quatre items mesurant l'impact perçu du changement, les résultats obtenus à la suite de la CFA sont  $\chi^2 = 38,77$ ,  $df = 13$ ,  $CFI = 0,99$ ,  $TLI = 0,97$ ,  $RMSEA = 0,08$  et  $SRMR = 0,03$ .

#### Validation de l'invariance métrique

En raison d'une variance entre les deux temps de mesure, la contrainte sur l'item numéro 3 a été libérée, ce qui nous a permis de parvenir aux résultats suivants :  $\chi^2 = 69,21$ ,  $df = 17$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $RMSEA = 0,097$ ,  $SRMR = 0,03$ .

Lors de la comparaison entre la validation structurelle aux indicateurs de variation métrique, nous obtenons la différence suivante pour chacun de ces indices :  $\Delta\chi^2 = 30,44$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $\Delta CFI = 0,013$ ,  $\Delta TLI = -0,015$ ,  $\Delta RMSEA = 0,02$ , et  $\Delta SRMR = 0,004$ .

Selon Chen (2007), la différence de CFI devrait être en deca de 0,01, la différence de RMSEA inférieure à 0,015, et la différence de SRMR plus petite que 0,03. Étant donné les résultats obtenus, la validité d'invariance de structure est considérée satisfaisante pour la variable d'impact perçu du contexte de changement.

### **3.6.2 L'optimisme**

#### **Validation structurelle**

La CFA mesurant les trois items de l'optimisme nous a permis d'obtenir les résultats suivants :  $\chi^2 = 7,07$ ,  $df = 5$ ,  $CFI = 0,998$ ,  $TLI = 0,99$ ,  $RMSEA = 0,04$ ,  $SRMR = 0,02$ .

#### **Validation de l'invariance métrique**

L'analyse au niveau métrique a mené à la libération de la contrainte sur l'item numéro 2, ce qui a conduit aux résultats suivants :  $\chi^2 = 16,47$ ,  $df = 7$ ,  $CFI = 0,99$ ,  $TLI = 0,98$ ,  $RMSEA = 0,06$ ,  $SRMR = 0,03$ .

La comparaison de la validation structurelle aux indicateurs de variation métrique permet d'obtenir une différence de  $\chi^2$  de 9,40,  $\Delta df = 2$ ,  $\Delta CFI = 0,008$ ,  $\Delta TLI = -0,015$ ,  $\Delta RMSEA = 0,03$  et  $\Delta SRMR = 0,008$ . Considérant les indices de validité de Chen (2007), l'invariance de structure pour la variable d'optimisme est également considérée comme étant valide.

### **3.6.3 L'engagement affectif envers le changement**

#### **Validation structurelle**

Finalement, la CFA a conduit à ces résultats pour les trois items de la variable d'engagement affectif envers le changement :  $\chi^2 = 7,86$ ,  $df = 5$ ,  $CFI = 0,998$ ,  $TLI = 0,99$ ,  $RMSEA = 0,04$ ,  $SRMR = 0,02$ .

#### **Validation de l'invariance métrique**

Par suite de la libération de l'item numéro 3, les résultats subséquents furent obtenus lors de l'analyse au niveau métrique :  $\chi^2 = 8,81$ ,  $df = 7$ ,  $CFI = 0,999$ ,  $TLI = 0,997$ ,  $RMSEA = 0,03$ ,  $SRMR = 0,02$ .

La comparaison entre ces deux validations mènent à une différence de  $\chi^2 = 0,95$ , de  $df = 2$ , de  $CFI = 0,001$ , de  $TLI = 0,003$ , de  $RMSEA = 0,01$  et de  $SRMR = 0,007$ .

S'appuyant sur les critères de Chen (2007), ces résultats permettent effectivement de conclure que cette variable est valide.

### **3.7 Création des variables latentes de variation**

L'une des techniques utilisées dans l'analyse de nos résultats fut celle des variations des modèles de Score Latent de Changement (LCS). En raison de notre intérêt envers un phénomène organisationnel mesuré sur deux périodes, l'utilisation de modèles LCS semblait être opportune, puisqu'ils sont reconnus pour capturer le changement de manière fiable (Matusik, Hollenbeck, et Mitchell, 2020). En utilisant le cadre de la modélisation par équations structurelles (SEM) et un logiciel SEM polyvalent tel qu'Amos version 27, cette technique analytique nous a permis de définir explicitement le changement se produisant dans nos construits en tant que variables latentes (Wang et al., 2016). En d'autres termes, les modèles LCS représentent le changement par des variables latentes, qui permettent d'identifier le développement qui se produit au sein des constructions dans les unités au fil du temps (Matusik et al., 2020). Sachant cela, le recours au modèle LCS se justifie de plusieurs manières, qui furent notamment citées dans les travaux de Matusik et al. (2020). D'abord, ces modèles permettent d'examiner les trajectoires autorégressives et non linéaires d'une construction lorsqu'elles co-évoluent avec d'autres modèles ou évoluent indépendamment dans le temps. En outre, ils peuvent fournir des preuves empiriques afin de soutenir une argumentation théorique concernant une relation dynamique existante entre deux construits. Finalement, grâce à l'inclusion de co-variables variant et/ou invariant dans le temps, les modèles LCS permettent la prédiction d'un développement sur des intervalles discrets (King et al., 2006; Grimm, Castro-Schilo, et Davoudzadeh, 2013; Grimm et al., 2017).

Traditionnellement, les études utilisaient le test  $t$  apparié afin d'examiner si le score d'un groupe d'individus avait augmenté ou diminué entre deux temps de mesure (e.g.  $x_t - x_{t-1}$ ) (Coman et al., 2013). Toutefois, cette méthode est critiquée par

plusieurs, qui remettent en doute sa méthodologie et sa fiabilité (Cronbach et Furby, 1970; Edwards, 1995, 2001). Ainsi, le LCS ne propose que de simples modifications à ce cadre d'analyse traditionnel afin de surmonter ces faiblesses. La première étape à cette procédure consiste à reproduire exactement l'invariance de la structure pour chacune des mesures dans le logiciel Amos 27. Tel que décrit précédemment, nous avons contraint les items ne présentant aucune variation à 1, et avons libéré celles qui variaient entre les temps de mesure. Utilisant l'optimisme en exemple, ceci signifiait donc que cette variable était égale de façon équivalente à l'item 1 et 3, mais librement à l'item 2. En d'autres termes, nous considérons que l'item 2 est fortement corrélé, mais qu'il a droit à l'erreur, contrairement à l'item 1 et 3. Par la suite, nous avons modéliser la variable latente LCS pour chacune des variables mesurées. Pour ce faire, nous avons conceptualisé les scores d'un participant sur notre construit d'intérêt au temps  $t$ , comme étant une fonction d'une composante autorégressive et d'un résidu. Par exemple, nous avons fixé à 1 le poids de régression de OPTT2 sur OPTT1, ce qui nous a permis de créer un facteur latent capturant le changement entre les deux temps de mesure (LCSOPT). En termes de structure, ceci signifie que les variables sont équivalentes dans les deux temps de mesure (c'est-à-dire qu'elles représentent le niveau d'un certain construit à un moment donné), et qu'elles sont exemptes d'erreur de mesure (Matusik et *al.*, 2020).

Par la suite, nous avons ajouté les scores latents de changement, afin de capturer le changement se produisant dans la variable focale entre les deux points de temps consécutifs. Cette étape consiste à utiliser le deuxième temps de mesure comme point de référence, et de centrer parfaitement le LCS sur celui-ci, ce qui exige au T1 de prédire la variation dans le temps. Conséquemment, nous avons contraint la régression entre chacun des LCS de nos variables aux variables mesurées en T2, mais avons laissé libre la régression entre les LCS et les variables mesurées en T1. Reprenant l'exemple de l'optimisme, LCSOPT fut contraint à OPTT2, alors que la régression entre LCSOPT et OPTT1 fut laissée libre. Ceci consiste donc à ce que chacun des variables mesurées en T1 prédisent leurs variables latentes de changement respectives. Finalement, afin d'examiner ce que ces variations avaient comme effet sur notre



variable dépendante, soit le *job crafting* cognitif, nous avons estimé la régression de chacune nos variables latentes de changement vers celle-ci.

## **Chapitre 4 : Les résultats**

Le prochain chapitre a pour objet de présenter les résultats obtenus à la suite de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude. Nous entamerons d'abord celui-ci par la présentation de la distribution des variables sous la forme de statistiques descriptives. Subséquemment, nous aborderons les analyses de corrélations et de régression linéaires nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche. Finalement, ces dernières, en plus des effets des variables de contrôle, seront testées au moyen d'équations structurelles. L'ensemble de ces résultats sera exposé dans la dernière partie de ce chapitre.

### **4.1 Les analyses préliminaires et descriptives**

En premier lieu, nous entamerons la section suivante en présentant le nombre de répondants, la moyenne et l'écart type de nos facteurs. Visibles dans le tableau 3, ces données permettent de représenter nos variables, et nous informent de leur ordre de grandeur. En ce sens, il est opportun de rappeler que chacune de celles-ci, à l'exception des variables contrôlées, a été mesurée par l'entremise d'une échelle de type Likert à 6 points, où 1 correspond à « fortement en désaccord », et 6 « fortement en accord ». De plus, ces statistiques descriptives considèrent uniquement les répondants ayant été jumelés lors du premier et deuxième temps de mesure, soit  $n=323$ .

**Tableau 3 : Statistiques descriptives**

<b>Variabes</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
Genre	323	1,43	0,508
Âge	318	3,91	1,136
Ancienneté	321	4,16	2,446
Impact T1	323	4,57	1,48
Impact T2	323	4,34	1,56
Optimisme T1	323	5,30	1,04
Optimisme T2	323	5,07	1,02
Engagement T1	323	5,10	1,25
Engagement T2	323	5,22	1,03
JCCPT2	323	5,05	1,12
JCCNT2	323	4,64	1,14

Notes : n = 323; Genre : Homme = 1, Femme = 2, Engagement = engagement affectif envers le changement, JCCP = Job crafting cognitif positif (promotion) JCCN = Job crafting cognitif négatif (prévention)

Tel que mentionné précédemment, nous constatons que notre échantillon est majoritairement composé d'hommes (57%), ce qui est représentatif du milieu à l'étude. En outre, les résultats obtenus à la moyenne d'âge (3,91) et d'années d'expérience (4,16) des répondants nous informent qu'ils appartiennent à la catégorie des 42 à 49 ans, et qu'ils ont entre 7 et 9 ans d'ancienneté. L'un des éléments ne pouvant être ignoré est le fait que les écarts-types soient légèrement plus étendus pour les mesures d'impact (1,48 et 1,56). Ceci nous indique donc la présence d'une plus grande diversité en termes de perception de l'impact (autant pour un impact faible, qu'un impact élevé), à l'inverse des autres variables où l'écart-type se rapproche de 1. En général, nous remarquons également que les résultats semblent relativement positifs en ce qui a trait à l'optimisme et à l'engagement affectif envers le changement.

Considérant ces données, nous avons procédé à des tests de corrélations afin d'obtenir une représentation des relations linéaires existantes entre les variables mobilisées dans cette étude. Tel que couramment utilisé en recherche, nous avons opté pour le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ), qui doit avoir une valeur comprise entre -1 et 1 (Tabachnick et Fidell, 2007). À cet égard, ce test nous informe de la manière dont deux variables varient conjointement, de manière positive ( $r > 0 < 1$ ) ou négative ( $-1 < r < 0$ ). En sus, un coefficient de corrélation inférieur à 0,3 indiquerait un effet de petite

taille, alors qu'un  $r$  supérieur ou égal à 0,6 serait synonyme d'un effet élevé (Cohen, 1988). Enfin, nous avons assuré la significativité des corrélations en fonction des seuils  $\rho < 0,05$ , et  $\rho < 0,01$  qui indiquent la probabilité d'obtenir une relation similaire dans une population où les variables ne sont pas liées entre elles. Le portrait de ces relations est exposé dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4 : Coefficients de corrélations**

Variables	Moyenne	Écart-Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Genre	1,43	0,51	1										
2 Âge	3,91	1,14	,15**	1									
3 Ancienneté	4,16	2,45	,00	,30**	1								
4 ImpT1	4,57	1,48	-,02	,12*	,17**	1							
5 ImpT2	4,34	1,56	-,00	-,26	,01	,39**	1						
6 OptT1	5,30	1,04	,03	,01	-,22**	-,23**	-,19**	1					
7 OptT2	5,07	1,02	,04	-,12*	-,07	-,24**	-,33**	,57*	1				
8 EngT1	5,10	1,25	,00	-,10	-,15**	-,13**	-,13*	-,62**	,47**	1			
9 EngT2	5,22	1,03	-,02	-,07	-,08	-,11	-,15**	,45**	,66**	,54**	1		
10 JCCPT2	5,05	1,12	-,04	,04	-,05	,09	,06	,37**	,35**	,26**	,35**	1	
11 JCCNT2	4,64	1,14	,77	-,01	,02	,16**	,15**	,15**	,06	,04	,00	,37**	1

Notes :

\*\*Corrélation est significative lorsque  $p < ,01$ ;

\*Corrélation est significative lorsque  $p < ,05$ ;

n = 323; Genre : Homme = 1, Femme = 2, Imp = Impact perçu du changement, Opt = Optimisme, Eng = engagement affectif envers le changement, JCCP = Job crafting cognitif positif (promotion) JCCN = Job crafting cognitif négatif (prévention)

À la lecture de ce tableau, nous remarquons que le critère sociodémographique du genre est lié significativement à l'âge ( $r = 0,15$ ;  $p < ,01$ ), ce qui nous indique que les femmes sont plus âgées dans l'organisation que les hommes. Conséquemment, l'âge est associé positivement aux années d'expérience des répondants ( $r = 0,30$ ;  $p < ,01$ ). Il est également possible de constater que plus les répondants sont âgés, moins ils étaient optimistes lors du deuxième temps de collecte ( $r = -0,12$ ;  $p < ,05$ ). Ces données sont intéressantes en contexte de changement, puisqu'elles confirment que la perte d'expertise ou de droits acquis pourrait éventuellement mener à une plus grande résistance de la part des employés âgés. En outre, les années d'expérience sont significativement liées à l'impact perçu du changement lors du premier temps de mesure ( $r = -0,17$ ;  $p < ,01$ ). En d'autres termes, les individus d'expérience ont vu plus d'impact sur leurs routines ou leurs procédures de travail, ce qui les a davantage déstabilisés au niveau personnel. Ces chiffres nous évoquent la possibilité d'un changement qui se rapproche de ce à quoi la nouvelle génération est habituée, et qui va à l'encontre des anciennes pratiques. L'enjeu à considérer n'entourerait donc pas l'âge ou l'ancienneté des membres de l'organisation, mais plutôt ce que représente le changement pour eux, voire la manière dont il leur a été communiqué. Dans ce même ordre d'idées, les années d'expérience sont corrélées négativement et significativement à l'optimisme ( $r = -0,22$ ;  $p < ,01$ ) et à l'engagement affectif en début de changement ( $r = -0,15$ ;  $p < ,01$ ). L'ensemble de ces données nous confirment donc que nous sommes effectivement en contexte de changement à impact élevé, puisque les gens âgés et d'expériences ont démontré un plus grand ébranlement sur tous les niveaux en début de changement, ainsi qu'au deuxième temps de mesure. Il est toutefois intéressant de souligner que les instigateurs du changement ont su gérer ce conflit ou cet enjeu, puisque l'ancienneté ne s'est plus révélée être une variable prédictive en deuxième temps de collecte.

Par ailleurs, les impacts perçus T1 et T2 se sont révélés avoir les mêmes prédictions sur l'optimisme que sur l'engagement affectif. En effet, et tel que soutenu par les recherches empiriques antérieures, une hausse de l'impact perçu est significativement liée à une diminution de l'optimisme et de l'engagement affectif au fil du temps. À cet effet, l'impact perçu s'est révélé prédire les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la prévention (T1 :  $r = 0,16$ ;  $p < ,01$ ; T2 :  $r = 0,15$ ;  $p < ,01$ ). Ceci est conséquent avec la théorie

*COR*, qui soutenait que les individus étaient motivés à protéger leurs ressources, ce qui pourrait mener à des comportements de défense. À l'inverse, l'impact s'est révélé ne pas prédire positivement ou négativement les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la promotion, ce qui confirme que cette variable s'appuie sur les ressources, et non sur les demandes du travail. Sur ce sujet, la ressource qu'est l'optimisme s'est affichée être significativement et fortement liée à l'engagement affectif envers le changement T1 et T2 ( $\rho < ,01$ ). D'ailleurs, l'engagement affectif envers le changement est significativement lié au *job crafting* cognitif – promotion T1 et T2 (T1 :  $r = 0,26$ ;  $\rho < ,01$ ; T2 :  $r = ,35$   $\rho < ,01$ ). Toutefois, les résultats démontrent qu'il n'est presque pas, excepté lors du T1, lié au *job crafting* cognitif - prévention (T1 :  $r = 0,04$ ; T2 :  $r = 0,00$ ). À la lumière de ces analyses, nous reconnaissons être en présence d'une demande qui impact les comportements de défense des individus, et d'une ressource qui influence leurs comportements d'adaptation positifs. Il paraît toutefois pertinent de souligner la corrélation significative de l'optimisme T1 sur les comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la prévention ( $r = 0,15$   $\rho < ,01$ ), qui pourrait probablement s'expliquer par un effet d'ancienneté.

#### **4.1.1 La qualité des données**

Afin d'assurer la qualité de nos données, nous avons d'abord procédé à un examen des valeurs manquantes. À ce sujet, d'Astous (2015) mentionne qu'une donnée est estimée comme étant une valeur manquante lorsque l'un des items de l'échelle de mesure est dépourvu de réponse. Alors considérées comme peu néfastes lorsqu'elles sont présentes en petit nombre, cet auteur souligne qu'un questionnaire où plus de 5% des observations pour une ou plusieurs variables sont absentes pourrait être inexploitable. Afin d'éviter ces préjudices, nous avons remplacé les données manquantes par la moyenne du participant sur la variable lorsque celui-ci avait répondu à plus de 50% des questions liées à celle-ci. La qualité des données fut ensuite assurée par l'entremise d'un test d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*), qui servent à vérifier si les données sont normalement distribuées ou non pour chacun des facteurs. Selon les critères établis par Haccoun et Cousineau (2010), ces coefficients devraient se trouver entre -1,5 et 1,5. Aucune anomalie n'a été soulevée selon les résultats relatifs à ces tests, ce qui nous informe que la distribution de notre échantillon suit une courbe normale.

**Tableau 5 : Statistiques descriptives**

Variable	N	Asymétrie	Aplatissement
Genre	323	0,44	-1,46
Âge	318	-0,27	-0,40
Ancienneté	321	0,62	-0,68
Impact T1	323	-0,54	0,04
Impact T2	323	-0,41	-0,49
Optimisme T1	323	-0,68	1,04
Optimisme T2	323	-0,38	0,11
Engagement T1	323	-0,68	0,50
Engagement T2	323	-0,39	0,01
JCCPT2	323	-0,67	0,66
JCCNT2	323	-0,42	0,35

Notes : n = 323; Genre : Homme = 1, Femme = 2, Engagement = engagement affectif envers le changement, JCCP = Job crafting cognitif positif (promotion) JCCN = Job crafting cognitif négatif (prévention)

## 4.2 Le test des hypothèses de la recherche

Cette section repose sur l'utilisation d'équations structurelles (*Structural Equation Modeling – SEM*) afin de tester nos hypothèses de recherche. Selon Goodwin (1988), cette technique d'analyse de seconde génération permet de produire des estimations empiriques basées sur des relations théoriquement présupposées entre divers construits. Ainsi, nous avons procédé à une analyse de covariance par l'entremise d'Amos 27, un module du logiciel SPSS, afin d'obtenir les indices d'ajustement global, de même que la significativité des liens entre les variables latentes de notre modèle. Ces résultats, qui seront présentés subséquentement, nous ont permis de confirmer ou de rejeter nos hypothèses.

La validation de notre modèle a d'abord été entamée par la modélisation de l'invariance de la structure pour les trois variables que sont l'impact, l'optimisme, et l'engagement affectif envers le changement. Lors de la spécification des voies (*pathways*) du modèle pour les deux temps de mesure, nous avons d'abord fixé les items 1,2 et 4 à la variable latente de l'impact perçu, et avons laissé libre de varier l'item 3. Pour la variable de l'optimisme, les items 1 et 3 ont été contraints à celle-ci, alors que l'item 2 a été laissé dans une voie libre. Finalement, les mêmes étapes furent réalisées pour les trois items mesurant l'engagement affectif envers le changement. En résultat, les items 1 et 2 ont été fixés à cette variable,



alors que l'item 3 est demeuré libre. Suite à cette procédure, nous avons ajouté les scores latents de changement (LCS) à notre modèle. S'intéressant à un phénomène sur deux périodes, ces trois variables latentes (LCSImp, LCSOpt et LCSEng) nous ont permis de capturer la variation intra-personne au sein des constructions que sont l'impact perçu, l'optimisme, et l'engagement affectif envers le changement au fil du temps. Tel que mentionné, les trois variables mesurées lors du T1 ont été considérées comme étant covariées. Enfin, nous avons procédé à une approche d'équation structurelle dynamique en LCS (*Dynamic LCS in structural equation modeling (SEM)*), qui consistait à ce que chacun des construit du T1 prédise le LCS des autres variables. À cet effet, ces variables mesurées en T1, de même que leurs LCS respectifs, devraient également prédire et contrôler les résultats du *job crafting* cognitif orienté vers la promotion et du *job crafting* cognitif orienté vers la prévention.

Les résultats obtenus à la suite de cette analyse factorielle confirmatoire (*Confirmatory factor analysis – CFA*) nous ont permis d'évaluer si notre modèle était juste ou non. En effet, les indicateurs associés à l'ajustement du modèle aux données nous ont permis d'établir la qualité de la solution (*goodness-of-fit*). Pour le *job crafting* cognitif – promotion, les résultats obtenus sont  $\chi^2 = 367,78$ ,  $df = 203$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $RMSEA = 0,05$ , et  $SRMR = 0,05$ . Pour le *job crafting* cognitif - prévention, les indices sont  $\chi^2 = 338,08$ ,  $df = 182$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $RMSEA = ,05$ , et  $SRMR = 0,05$ . Selon les critères établis par Jackson et Gillaspay (2009), le chi-square ( $\chi^2$ ) ainsi que le degré de liberté associé ( $df$ ) devraient être inférieurs ou égaux à 3 pour qu'un modèle soit considéré comme ajusté. En outre, le CFI devrait se trouver entre 0,090 et 0,95, alors que le *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) devrait être inférieur à 0,06 pour être en présence d'un modèle ajusté. En sus, un score de 0,08 ou moins au *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) indiquerait un bon ajustement. Finalement, le seuil de la valeur du TLI devrait être à 0,95 afin que le modèle soit bien ajusté (Hu et Bentler, 1999). Étant donné ces résultats, nous considérons effectivement que notre matrice des corrélations « modélisée » (*implied correlations*) correspond à la matrice des corrélations « réelles » (*observed correlations*).

La validation de nos hypothèses de recherche, au moyen d'équations structurelles (*SEM*), s'est poursuivie en examinant notamment la direction, la valeur, et le niveau de

signification des coefficients de causalité (beta  $\beta$  – Original Sample). Suivant cette logique, nous avons conservé les seuils  $\rho < 0,05$ , et  $\rho < 0,01$  comme étant déterminants de la significativité de nos liens de causalité. Comme nous le démontrent les résultats ci-dessous, nous constatons que plusieurs de nos hypothèses peuvent être confirmées. D’abord, nous remarquons que l’impact perçu en début de changement (T1) prédit la variation d’optimisme entre les deux temps de mesure ( $\beta = -0,17$ ;  $\rho = 0,007$ ). En ce sens, il est intéressant de constater que le modèle alternatif, où l’optimisme T1 aurait pour effet de moins voir d’impact au T2 en termes de variation, ne fonctionne pas. Encore une fois, ces données confirment l’ordonnement avancé dans la théorie de la conservation des ressources, ce qui renforce la pertinence de sa mobilisation dans le cadre de notre étude. Par ailleurs, le rôle médiateur de la ressource psychologique qu’est l’optimisme est renforcé, en raison de son effet prédictif au T1 sur l’augmentation de l’engagement affectif envers le changement entre le T1 et le T2 ( $\beta = 0,26$ ;  $\rho = 0,003$ ). Enfin, nous constatons que seule la variation T1-T2 de l’engagement affectif va prédire le *job crafting* cognitif - prévention, mais que cette relation n’est pas significative, ce qui appuie l’objectif de ce mémoire de s’intéresser au positif, et non au négatif ( $\beta = -0,151$ ;  $\rho = 0,197$ ). En revanche, la variation T1-T2 de l’impact perçu du changement a un effet sur les mécanismes de défense des individus en termes de *job crafting* cognitif orienté vers la prévention ( $\beta = 0,25$ ;  $\rho = 0,015$ ), ce qui est cohérent à notre troisième hypothèse.

Ces données sont conséquentes à la littérature citée précédemment, puisqu’elles appuient le fait que les changements perçus comme étant à impact élevé, ou la présence de failles ou de dissimulations dans la manière dont il est communiqué pourraient avoir un impact dévastateur sur les comportements défensifs des employés.

Dans un autre ordre d’idées, les analyses de régressions linéaires entourant les comportements positifs permettent également d’avancer plusieurs conclusions. À cet effet, les variables mesurées en T1 furent toutes contrôlées, ce qui nous a permis d’arriver au dénouement que seule la variation T1-T2 de l’engagement affectif envers le changement est précurseur des comportements de *job crafting* cognitifs orientés vers la promotion ( $\beta = 0,23$ ;  $\rho = 0,019$ ). Ceci nous informe donc que, contrairement aux comportements préventifs qui étaient prédits par l’impact perçu, c’est l’engagement affectif qui sera un antécédent aux comportements de *job crafting* - promotion.

**Tableau 6 : Tableau de régressions des modèles hypothétiques**

	$\Delta$ Optimisme		$\Delta$ Engagement		Job Crafting - Promotion		Job Crafting - Prévention	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
Impact T1	-0,17	0,007	-0,03	0,661	0,31	0,000	0,42	0,001
Optimisme T1	-0,59	0,000	0,26	0,003	0,54	0,000	0,51	0,005
Engagement T1	0,16	0,089	-0,68	0,000	0,10	0,375	-0,30	0,045
$\Delta$ Impact					0,12	0,115	0,25	0,015
$\Delta$ Optimisme					0,14	0,191	0,18	0,164
$\Delta$ Engagement					0,23	0,019	-0,15	0,197

Notes : n = 323.

## Chapitre 5 : Discussion

Ce dernier chapitre est une interprétation des résultats obtenus à la suite des analyses statistiques effectuées précédemment. Pour ce faire, un rappel de la problématique et des hypothèses formulées sera effectué, de même qu'une brève mention des théories sur lesquelles ces dernières se sont appuyées. Cette discussion générale mènera ensuite à une présentation des contributions théoriques et managériales de notre étude. À cet égard, les retombées pratiques seront évoquées par le biais de recommandations pouvant être instaurées dans les pratiques organisationnelles et de gestion. Enfin, la dernière section de ce chapitre mettra en lumière les limites de la recherche et proposera des perspectives distinctes pour de futures recherches.

### 5.1 La discussion

Pour une organisation, changer selon un rythme soutenu est d'une importance stratégique afin de demeurer en adéquation avec ses environnements (Klarner et Raisch, 2013). À cet effet, l'évolution en continu des pratiques est une capacité organisationnelle clé. Toutefois, il fut reconnu que l'ambiguïté créée par ces changements pouvait venir réduire l'optimisme et l'engagement des équipes envers de telles pratiques évolutives (Csikszentmihalyi, 2000; Herscovitch et Meyer, 2002).

S'intéressant à ce paradoxe apparent, l'objectif de cette étude était d'identifier et expliquer des leviers permettant d'éviter ces conséquences néfastes des projets de changements. Plus rigoureusement, notre objectif principal de recherche était de confirmer l'importance des ressources comme moyen d'amoindrir la perception d'impact perçu du changement pour ainsi augmenter l'engagement affectif à l'égard de ce dernier. Enfin, nous désirions explorer l'éventualité selon laquelle l'engagement affectif envers le changement était un antécédent au *job crafting* cognitif orienté promotion, alors qu'un impact perçu comme étant élevé était prédictif de comportements de *job crafting* cognitif orientés vers la prévention.

Pour y parvenir, nous nous sommes d'abord appuyés sur les travaux de Johnson et ses collègues (2016), qui avaient révélé qu'une perception élevée de l'impact du changement

pouvait être à l'origine de réactions négatives à son endroit. Cette proposition était cohérente aux travaux de Lazarus et Folkman (1984), qui suggéraient que le processus d'évaluation cognitive des gens pouvait contribuer à ce que le changement soit perçu comme un important instigateur de demandes d'adaptation.

Afin d'aborder cette problématique, nous avons mobilisé la perspective de la théorie de la conservation des ressources, qui s'est révélée fournir un apport important dans le rôle que jouent les ressources dans les mécanismes d'appréhension des individus (Hobfoll et Lilly, 1993). Dans un premier temps, cette théorie suggère que les ressources contribuent au fonctionnement des individus et que leurs actions quotidiennes visent à les protéger, à en acquérir de nouvelles, ou à créer un monde procurant plaisir et réussite (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2001; Halbesleben et *al.*, 2014). Ce faisant, un bassin suffisant en ressource contribuerait à ce que les demandes de l'environnement ne soient pas perçues comme étant menaçantes et soient plutôt vues comme une opportunité d'enrichir ce dernier. Dès lors, cette évaluation influencerait les mécanismes de *coping* des individus, ces derniers optant alors pour des stratégies davantage axées sur le contrôle. À l'inverse, une insuffisance en ressource mènerait à une appréhension négative, et donc à des stratégies d'adaptation défensives et une affectivité négative (Lazarus et Folkman, 1984; Hobfoll et Lilly, 1993; King et Gardner, 2006). Dans le cadre de notre étude, ces stratégies de contrôle et de défense font respectivement référence aux comportements de *job crafting* cognitif orienté vers la promotion et vers la prévention.

À cet égard, la littérature avait préalablement établi un lien entre la perception d'un impact élevé du changement et un désengagement à son égard. Suivant cette avenue, nous avons approfondi cette réflexion, en proposant l'optimisme comme une ressource psychologique pouvant médier cette relation. En effet, la cultivation d'attentes positives engendrée par l'optimisme encouragerait les individus à investir leurs efforts pour travailler avec intensité, et donc à s'engager pour un changement positif (Chhajer, Rose et Joseph, 2018). Suivant cette perspective, nous nous sommes également intéressés à la manière dont ces attitudes sont prédictives des réactions comportementales des destinataires du changement (Oreg et *al.*, 2011). Se référant au concept de *job crafting* comme méthode d'autorégulation adaptative employée par les individus (Bakker et de Vries, 2021), nous avons identifié

l'engagement affectif envers le changement comme étant une ressource nécessaire au *job crafting* cognitif orienté vers promotion. En outre, une hausse de l'impact perçu du changement T1 serait associée à une réduction de l'optimisme et de l'engagement affectif des employés T1-T2, ce qui serait relié à un niveau plus élevé de *job crafting* cognitif orienté vers la prévention. Ces prédictions furent soutenues par la littérature déjà existante, qui mentionnait que l'engagement au travail était à l'origine des efforts proactifs des employés afin d'optimiser les exigences et les ressources professionnelles de leurs emplois (*job crafting*) (Wrzesniewski et Dutton, 2001; Tims et *al.*, 2012). À l'opposé, le stress avait été associé de manière positive à un affaiblissement de son propre fonctionnement au travail (Bakker et Costa, 2014; Bakker et Wang, 2019).

Pour donner suite à ce bref rappel de la théorie entourant le cadre conceptuel de notre étude, la section suivante donnera un sens aux résultats des effets directs de notre modèle, ce qui constituera les contributions théoriques de cette recherche.

## **5.2 Contributions théoriques**

Sur cette base théorique, et s'appuyant sur nos analyses statistiques, l'un des apports de ce mémoire s'inscrit dans le soutien supplémentaire qu'il fournit à la théorie *COR* comme étant un outil permettant de comprendre le développement et les conséquences de l'engagement affectif envers le changement. Dans un premier temps, nos résultats révèlent qu'une hausse de l'impact perçu en début de changement est significativement liée à une diminution de l'optimisme et de l'engagement affectif envers le changement au fil du temps. Cette relation confirme ce qui avait été mentionné dans la littérature, soit le fait que les changements menaçants pouvaient amoindrir les ressources des individus et entraîner des conséquences néfastes (Johnson et *al.*, 2016).

En ce sens, notre étude s'inscrit dans le même champ d'intérêt que plusieurs chercheurs, soit celui des formes, des antécédents et des conséquences de l'attitude à l'égard du changement organisationnel. Alors exprimées comme un continuum, la résistance (négative) et l'acceptation (positive) d'un changement ont fait l'objet de nombreuses études antérieures (Soumyaja, Kamlanabhan, et Bhattacharyya, 2015; Fugate et Soenen, 2018). Dès lors, il fut révélé qu'une attitude positive à l'égard du changement entraînait

l'engagement des individus et la réussite des efforts de changement organisationnel (Foks, 2015). Toutefois, ces recherches s'intéressaient principalement aux facteurs organisationnels et individuels des employés, tels que la satisfaction au travail et la participation au changement, comme étant prédicteurs de leur attitude (Al-Zu'bi, 2011; Faghihi, Allameh, 2012; Hill, 2015; Soumyaja et *al.*, 2015). De ce fait, ce mémoire s'inscrit dans le nombre restreint d'études ayant examiné les prédicteurs de l'attitude envers le changement organisationnel du point de vue du capital psychologique, plus précisément sur le facteur individuel de l'optimisme.

Ainsi, la contribution fondamentale à notre analyse réside dans l'effet d'interaction entre la ressource personnelle qu'est l'optimisme et les variables de l'impact perçu du changement ainsi que l'engagement affectif envers ce dernier. Dans un premier temps, nos résultats confirment la théorie de l'adaptation cognitive et trouvent écho dans les travaux empiriques de Wanberg et Banas (2000), Wang (2015) de plus que Nwanzu et Babalola (2019). En effet, les analyses statistiques démontrent que la variation T1-T2 de l'optimisme contribue de manière positive ainsi que significative à l'attitude envers le changement et aux comportements de soutien envers celui-ci. De surcroît, ceci confirme le postulat de cycle de gain avancé par la *COR*, selon lequel les employés considérant avoir assez de ressources pour faire face au changement seraient plus enclins à s'y engager (Hobfoll, 2001). Toutefois, notre recherche apporte une contribution supplémentaire à la littérature, en révélant que le manque de ressources (telle que l'optimisme) est directement lié à un désengagement. Plus précisément, nous suggérons que la relation entre l'impact perçu du contexte de changement T1 et la variation T1-T2 de l'engagement affectif envers ce dernier est médiée par la variation T1-T2 de l'optimisme. En d'autres termes, l'augmentation de l'impact des changements aura un effet réducteur sur l'optimisme, puis cet affaiblissement en ressources aura un effet négatif sur l'engagement affectif des employés dans le temps (H2 confirmée). Ces conclusions répondent donc aux interrogations soulevées par Halbesleben et ses collègues (2014), qui laissaient sous-entendre que le processus d'investissement soulevé par la théorie de la conservation des ressources n'était pas incarné de manière véridique dans les recherches transversales. En effet, cet auteur mentionnait qu'il était nécessaire d'examiner séparément et longitudinalement les ressources, les

attitudes et les comportements, afin d'évaluer s'ils ont réellement un effet prédictif les uns sur les autres.

Enfin, la dernière contribution à notre recherche s'inscrit dans le courant de l'adaptation des employés au changement. En soutient aux travaux de Bakker et de Vries (2021), nous proposons le concept de *job crafting* cognitif comme étant une méthode d'autorégulation adaptative employée par les individus lors des situations de stress. D'abord, notre examen soutient la proposition selon laquelle l'attitude des employés est prédictive de leurs comportements (Oreg et al., 2011). Plus précisément, nous avons examiné la relation entre l'engagement affectif envers le changement et les comportements proactifs des individus. À cet effet, la littérature nous indiquait qu'un état affectif positif et de motivation, tel que l'engagement, était lié à la pensée innovante, à voir les opportunités d'amélioration et à concevoir proactivement son travail (Vogt, et al., 2016). Dans ce même ordre d'idée, cette attitude était plus précisément corrélée à une hausse des efforts proactifs chez les employés afin d'optimiser les exigences et les ressources professionnelles de leurs emplois par le biais du *job crafting* (Wrzesniewski et Dutton, 2001; Tims et al., 2012). Par conséquent, nos résultats contextualisent ces études dans le domaine du changement organisationnel, puisqu'ils démontrent que l'engagement affectif envers le changement, de même que ses variations, ont un impact direct sur les comportements de *job crafting* cognitifs orientés vers la promotion. À l'inverse, nous consolidons le postulat de Bakker et Costa (2014) ainsi que de Bakker et Wang (2019), selon lequel le stress serait positivement lié à un affaiblissement de son propre fonctionnement au travail. Plus spécifiquement, nous suggérons que par sa signification menaçante, l'impact perçu du changement peut prédire les comportements préventifs de *job crafting* cognitif. Appuyant le corollaire de la théorie COR, selon lequel les individus sont motivés à protéger leurs ressources, nos constats démontrent ainsi que la perte de l'engagement comme ressource nécessaire à la promotion serait positivement liée à une hausse des stratégies d'évitement. De manière plus générale, l'ensemble de ces résultats font avancer la littérature entourant le *job crafting*, en démontrant que ces comportements reposent uniquement sur les ressources, et non sur les demandes du travail.



### 5.3 Contributions pratiques

L'objectif de cette recherche était d'illustrer les conséquences du rythme soutenu des changements stratégiques sur le capital humain. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à la manière dont les ressources psychologiques pouvaient être affectées par la perception de nouveauté et d'ajustements inhérente aux transformations. Cet intérêt fut motivé par le rôle déterminant qu'elles jouent dans le bien-être des employés et dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Hobfoll, 1989; Luthans et *al.*, 2007; Czajkowski et *al.*, 2014). Ainsi, nos résultats démontrent que l'optimisme est un levier de gestion à privilégier afin d'assurer le succès d'implantation des changements dans les organisations, puisqu'il s'est révélé intervenir entre l'impact perçu du changement, et la volonté des employés à s'y engager. Ceci suggère donc que les organisations devraient miser sur cet état d'esprit si elles souhaitent surmonter la pression émise par les changements internes et par les turbulences de l'environnement concurrentiel. Par ailleurs, nos résultats démontrent également que l'optimisme, l'engagement affectif des employés et le *job crafting* cognitif font partie d'un cycle de gain de ressources. Ainsi, une intervention visant à accroître l'un de ces aspects entraînerait une augmentation des autres, ce qui serait à la fois bénéfique pour les organisations et pour la croissance personnelle ainsi que le bien-être de leurs employés.

De ce fait, les comportements et les politiques sur les lieux de travail devraient être conceptualisés de manière à encourager et développer l'optimisme des employés. Dans un premier temps, il fut démontré qu'une importance accrue envers la fixation d'objectifs organisationnels permet d'obtenir une sous-culture organisationnelle d'optimisme (Green, Medlin, et Whitten. 2004). De manière plus spécifique, les gestionnaires devraient miser sur l'élaboration d'objectifs de performance, mais également offrir un soutien à leurs équipes en vue d'atteindre ces derniers. Puisque les individus optimistes s'attendent naturellement à réussir et à ce que de bonnes choses surviennent, un tel mécanisme permettrait non seulement de renforcer ces croyances, mais aurait également un impact positif sur la performance individuelle et organisationnelle (Seligman, 1990; Rich, 1999, Green et *al.*, 2004).

Dans ce même ordre d'idée, divers auteurs ont mentionné la pertinence de concevoir des formations et des programmes de développement afin de développer les capacités de ressources psychologiques positives des individus (Luthans et *al.*, 2006; Youssef et Luthans, 2007). Pour y parvenir, ces recherches ont souligné l'importance d'incorporer à ces interventions la fixation d'objectifs et de sous-objectifs en divers échelons, l'élaboration de parcours réalistes mettant l'accent sur les résultats souhaitables plutôt que sur l'évitement des résultats indésirables, et l'engagement dans un plan d'urgence pour surmonter les obstacles potentiels. En effet, ces activités permettent aux participants d'anticiper les événements négatifs, de générer des plans pour les éviter ou les gérer, et de développer des autodiagnostic positifs. Conséquemment, leurs processus d'adaptation cognitifs, émotionnels, et comportementaux en sont facilités, et un style d'explication optimiste se voit être développé (Youssef et Luthans, 2007). Les retombées de tels programmes se sont révélées être plus que significatives : au niveau expérimental, il fut démontré que le niveau de capacités psychologiques des participants était augmenté de 1,5% à 3,0%, comparativement à 0% de développement pour les groupes n'ayant reçu aucune de ces interventions. En sus, l'utilisation de données réelles, dans une grande entreprise de fabrication de haute technologie, a quant à elle révélé un retour sur investissement de 270% de ces programmes (Luthans et *al.*, 2006).

De surcroît, la conception et la mise en place d'activités amusantes pourraient également accroître l'optimisme des employés. En effet, l'étude de Chhajer et ses collègues (2018) a suggéré que la participation à des événements commerciaux, sportifs ou artistiques engage les employés cognitivement, émotionnellement et physiquement. Dès lors, ces derniers se voient heureux de participer à de tels événements, ce qui les encourage à mettre de côté leurs craintes liées à leurs performances. De plus, ces cadres informels contribuent à la capacité de charge émotionnelle du groupe, puisqu'ils créent un espace sécuritaire où les gens peuvent s'exprimer librement. Finalement, ces auteurs soulignent que la fixation d'objectif et le développement de moyens afin de les atteindre motivent les employés à investir leur énergie et à travailler plus intensément. Par conséquent, ce processus se refléterait par une augmentation de l'engagement dans le contexte de tâches plus routinières, se traduisant par une meilleure performance organisationnelle.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines devrait également être alignée à un contexte organisationnel où le changement est permanent et incontournable. Dans un premier temps, la direction devrait considérer l'optimisme comme une croyance évaluative du changement organisationnel essentielle dans le recrutement et la sélection des candidats. De plus, elle devrait encourager les employés à faire du *job crafting* cognitif, puisqu'il permet non seulement d'accroître leur engagement au travail, mais également leur optimisme et leur espoir, les aidant ainsi à surmonter les problèmes ou l'adversité (Bakker et de Vries, 2019). Dès lors, elle devrait miser sur la création d'opportunités où le *job crafting* peut être réalisé de manière réfléchi et positive. Ceci pourrait notamment être réalisé par l'entremise d'ateliers, de sessions entre employés, ou de cours, où les participants seraient encouragés à réfléchir activement à la manière dont leurs emplois peuvent être modifiés afin de mieux correspondre à leurs besoins respectifs. En outre, les gestionnaires devraient introduire le *job crafting* cognitif dans les discussions lors de l'évaluation des employés. En leur demandant ce qu'ils préfèrent le plus, ou le moins de leurs emplois, et ce qu'ils désireraient améliorer, ils ouvriraient la porte à une certaine introspection de leur part. Ces conversations pourraient également être adoptées dans un cadre moins intime, où l'équipe serait réunie dans l'objectif de redistribuer les tâches qui sont le moins appréciées par l'un ou l'autre des membres. Ainsi, les interventions visant à susciter les comportements de *job crafting* ou de *team crafting* se verraient être bénéfiques pour l'individu, l'équipe et l'organisation. Conformément aux travaux de Oprea et al. (2019) et de Rudolph et al. (2017), le *job crafting* a un impact positif sur le bien-être et la performance au travail, ce qui renforce l'idée selon laquelle il est une stratégie importante dans un environnement en constante turbulence.

#### **5.4 Limites et pistes de recherches futures**

Bien que cette étude procure un éventail de contributions aux connaissances actuelles, elle s'admet toutefois avoir quelques limitations qui obligent une certaine retenue quant au prolongement de ses résultats. Ainsi, nous procéderons à l'exposition de ces limites et nous effectuerons des recommandations permettant de les surmonter, ce qui servira ensuite à proposer d'éventuelles recherches qui supporteraient le prolongement de notre cadre analytique.

La première limite à cette étude empirique concerne l'échantillon, qui se révèle ne pas être représentatif de la population active québécoise générale. En effet, les participants sont en moyenne âgés de 42 à 49 ans, et ont entre 7 et 9 ans d'expérience. Bien que ces résultats soient cohérents à la démographie de la fonction publique, ils ne sont pas représentatifs des autres industries québécoises, ce qui nuit à leur généralisation. Afin de remédier à cette limite, il serait avisé de répliquer cet examen dans d'autres secteurs d'activités afin d'obtenir un profil de répondant plus varié.

Ensuite, la méthode de collecte de données à laquelle nous avons eu recours peut s'avérer être une limite à notre étude. En effet, les questionnaires ont généré des réponses autorapportées, ce qui peut induire les problèmes de biais de méthode commune (Podsakoff et al., 2003) ou de désirabilité sociale (Adams et Lawrence, 2015). Tout d'abord, la perception des répondants quant à la corrélation entre deux variables peut influencer leurs réponses et amener une amplification de la variance entre ces dernières (Podsakoff et al., 2003). Afin de remédier à ce biais, notre étude fut conceptualisée en deux temps de mesure, ce qui évitait que les répondants se souviennent de leurs réponses soumises un an auparavant (Conway et Lance, 2010). En effet, puisque notre modèle repose sur des perceptions et sur une réaction affective, il nous était impossible de suivre la première recommandation de Podsakoff et al. (2003). Cette dernière propose de combiner les mesures d'auto-évaluation avec d'autres indicateurs provenant de sources différentes. Toutefois, les recherches futures pourraient traiter la variance de même source en séparant les variables indépendantes et dépendantes dans des questionnaires distincts.

Enfin, même si notre questionnaire octroyait le droit de retrait et l'anonymat aux répondants, il se peut que leurs réponses aient été influencées par un désir de satisfaire les attentes (Podsakoff et al., 2003), ou par une crainte de se faire identifier (Van de Mortel, 2008). Ainsi, les scores octroyés peuvent avoir été gonflés, et ne refléteraient donc pas ce que les employés pensent réellement. D'ailleurs, les variables telles que le contexte de changement impactant, l'appréhension et les mécanismes de coping de contrôle se voient être plus sensibles à ce type de biais, car ils portent sur des sujets plus sensibles aux yeux des répondants (Van de Mortel, 2008). Afin d'éviter au maximum les résultats biaisés, les questionnaires furent directement distribués à partir des serveurs de l'équipe de recherche.

De plus, nous avons procédé à une analyse de chacune des variables afin de nous assurer qu'elles respectaient les critères de tendance normale.

Par ailleurs, une autre limite se situe dans la conception longitudinale de notre étude en deux phases, qui exclut la possibilité d'étudier les formes non linéaires de changement au sein des construits du modèle. L'un de nos mérites est l'amélioration de notre compréhension quant au processus motivationnel dynamique reliant le *job crafting* cognitif, l'engagement affectif envers le changement et l'optimisme entre deux temps de mesure. Néanmoins, les recherches futures pourraient adopter une approche chronologique suivant au minimum trois vagues temporelles, ce qui pourrait permettre d'approfondir davantage ce processus (Ployhart et Ward, 2011). Ce faisant, ce modèle mettrait en lumière la nature réciproque du comportement, de l'attitude et des ressources, tout en exposant leurs influences mutuelles, fluctuations et covariations au fil du temps.

Finalement, la nature exploratoire de l'étude s'avère être la dernière limitation à la généralisation de nos résultats. Plus spécifiquement, cette dernière concerne le rôle médiateur d'une ressource psychologique, soit l'optimisme, sur les effets d'un contexte de changement perçu comme étant à impact élevé sur les réactions individuelles à son égard. Dès lors, un seul construit fut étudié, reposant sur un seul critère, soit l'impact perçu du changement. Par conséquent, les données recueillies impliquent principalement les réactions affectives, ce qui crée une certaine barrière à la généralisation de nos résultats sur d'autres types de ressources ou de réactions. À cette fin, les futures recherches devraient également considérer d'autres types de ressources pouvant intervenir dans le processus d'évaluation cognitive. Par exemple, les autres dimensions du capital psychologique, soit le sentiment d'efficacité personnelle, l'espoir et la résilience (Luthans et Youssef-Morgan, 2017) pourraient également s'avérer avoir un effet médiateur significatif. De surcroît, un aspect social pourrait être intéressant à mesurer, en intégrant à notre modèle des ressources telles que le leadership transformationnel du supérieur ou le climat psychologique de l'environnement de travail (Hobfoll, 2002). Ce prolongement représenterait un potentiel intéressant, car ces variables furent toutes associées à une adaptation positive au changement ou à une telle éventualité. Conjointement à cette proposition, nous encourageons aussi l'intégration des autres dimensions du changement excessif telles que proposées dans les travaux de Johnson (2016), à savoir leur fréquence et leur étendue, afin

d'obtenir une compréhension plus globale du rôle de l'optimisme en période de turbulences.

## Conclusion générale

Pour conclure, ce mémoire répond à la nécessité d'identifier des leviers d'interventions permettant le succès des initiatives de changement. En effet, les organisations évoluent dans des environnements volatiles, incertains, ambigus et complexes, qui leur exigent de constamment développer de nouvelles stratégies afin de demeurer en adéquation avec leurs environnements (Klarner et Raisch, 2013). Par conséquent, ces transformations obligent les employés à adopter des façons de faire avec lesquelles ils ne sont pas familiers, ce qui peut contribuer à leur incertitude et nuire à leur stimulation. Dès lors, il s'en voit évident que leur motivation, la compréhension des attentes, les relations et leur productivité au travail en sont affectées.

À cet effet, la littérature abonde en recommandations quant à la gestion du changement dans les organisations. Toutefois, ces dernières se concentrent davantage sur les causes des insuccès, négligeant du même coup le rôle primordial que jouent les employés dans ces conditions (Herold et *al.*, 2007). Ce mémoire répond donc à cette problématique, puisqu'il traite des facteurs propres à l'individu et des leviers positifs permettant la réussite des changements organisationnels. Plus spécifiquement, nous nous sommes efforcés de comprendre par quels moyens l'engagement affectif des employés envers les changements pouvait être augmenté. Alors que cette attitude est déterminante dans l'atteinte des objectifs organisationnels, elle est également prédictive de comportements faisant évoluer continuellement les pratiques. Ainsi, cette capacité ne peut être négligée par les organisations, car elle est d'une importance stratégique afin de demeurer adapter aux marchés et aux besoins citoyens/clients internes.

À cette fin, nos résultats démontrent que l'impact perçu des changements organisationnels peut nuire à l'engagement affectif des équipes, mais que la vision et les attentes positives engendrées par l'optimisme peuvent intervenir dans cette relation. Ultiment, l'énergie et la motivation générées par cet état affectif seraient source de comportements proactifs orientés vers la promotion de l'emploi (*job crafting* cognitif - promotion). À l'inverse, un changement perçu comme étant à impact élevé serait relié à des comportements proactifs défensifs visant à protéger les ressources psychologiques des individus (*job crafting* cognitif - prévention).

Cette découverte ne peut être ignorée, car ces mécanismes d'évitement peuvent causer d'imposantes pertes pour les organisations. En effet, les études empiriques antérieures démontrent des répercussions telles qu'un haut taux de roulement volontaire (Fugate et *al.*, 2008) ou une détresse psychologique (Johnson, 2016). Conséquemment, il paraît essentiel de recruter et sélectionner des candidats ayant une vision évaluative positive du changement organisationnel et du futur, de mettre en place des formations visant à développer l'optimisme des employés et d'intégrer le *job crafting* cognitif dans les discussions du quotidien.

Le levier qu'est l'optimisme se voit être un outil plus que porteur pour le domaine du comportement organisationnel, en raison de sa malléabilité et de sa capacité à être développé. En ce sens, ce mémoire souligne la pertinence de s'intéresser au capital humain dans le domaine stratégique, puisqu'il s'avère être nécessaire dans le développement des capacités dynamiques organisationnelles. Comme suggéré par nos résultats, l'analyse de l'impact des changements aux yeux de ses bénéficiaires devra faire partie intégrante des réflexions pour soutenir de façon durable les transformations organisationnelles. À cet égard, il s'agit de considérer l'état psychologique des destinataires, de même que la manière dont ces demandes seront interprétées lors de la mise en œuvre et de la communication de ces initiatives. Dès lors, ces conclusions suggèrent qu'une gestion soutenable du changement ne sera assurée que par les pratiques qui prendront en compte les interactions entre l'individu et son environnement.



## Bibliographie

- Abele, Andrea E et Daniel Spurrk (2009). « The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, no 1, p. 53-62.
- Abrahamson, Eric (2004). « Avoiding Repetitive Change Syndrome », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 2, p. 93.
- Adams, Kathryn Ann et Lawrence, Eva K. (2015). *Research Methods, Statistics, and Applications*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
- Akhtar, Saleem, Saba Ghayas, et Adnan Adil (2013). « Self-efficacy and optimism as predictors of organisational commitment among bank employees », *International Journal of Research Studies in Psychology*, vol. 2, no 2, p. 33–42.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali (2011). « Investigating the relationship between corporate culture and organisational change: an empirical investigation » *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, vol. 2, no 2, p. 111–116.
- Antonovsky, Aaron (1979). « Health, Stress and Coping » *Psychological Medicine*, vol. 11, no. 1, p. 229-246.
- Armenakis, Achilles A., et Arthur G Bedeian (1999). « Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. » *Journal of Management*, vol. 25, no 3, p. 293–315.
- Armenakis, Achilles A. et Harris, Stanley G. (2009). « Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 2, p. 127-142.
- Ashford, Susan J. (1988). « Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. » *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 24, no 1, p. 19–36.
- Avey, James B, Tara S Wernsing, et Fred Luthans (2008). « Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no 1, p. 48-70.
- Avey, James B., Rebecca J Reichard, Fred Luthans, et Ketan Mhate (2011). « Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, no 2, p.127-152.
- Bandura, Albert (1989). « Human agency in social cognitive theory », *American Psychologist*, vol. 44, no 9, p.1175–1184.
- Bandura, Albert (2000). « Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness », *Handbook of principles of organizational behavior*, Oxford, United Kingdom, Blackwell, p. 120-136.
- Bakker, Arnold B, Evangelia Demerouti et Wilmar B Schaufeli (2003a). « The socially induced burnout model » *Advances in Psychology Research*, vol. 25, p.13-30.
- Bakker, Arnold B, Evangelia Demerouti et Wilmar B Schaufeli (2003b). « Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. » *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, no 4, p. 393–417.

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Toon W Taris, Wilmar B Schaufeli et Paul J G Schreurs (2003). « A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations » *International Journal of Stress Management*, vol. 10, no 1, p.16-38.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Martin C Euwema (2005). « Job resources buffer the impact of job demands on burnout. » *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10, no 2, p. 170–180.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, et Toon W Taris (2008). « Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p.187-200.
- Bakker, Arnold B., et Matthijs P. Bal (2010). « Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no 1, p.189-206.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, et Ana Isabel Sanz Vergel (2014). « Burnout and work engagement: The JD-R approach », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, no 1, p. 389-411.
- Bakker, Arnold B. et Juriena D de Vries (2021). « Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout », *Anxiety, Stress & Coping*, vol. 34, no 1, p.1-21.
- Baqutayan, Shadiya Mohamed Saleh (2015). « Stress and Coping Mechanisms: A Historical Overview. » *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 6, no 2, p. 479.
- Baron, Robert A. (1998). « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no 4, p. 275-294.
- Barsade, Sigal G., Arthur P Brief, et Sandra E Spataro (2003). « The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm » *Organizational behavior: the state of the science*, Mahwah, p. 3–52.
- Bartunek, Jean M., Denise M Rousseau, Jenny W Rudolph, and Judith A DePalma (2006). « On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others » *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, no 2, p. 182–206.
- Ben Aissa, Hazem et Narjes Sassi (2019). « Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l’analyse des niveaux de stress des cadres », *Management International*, vol. 23, no 2, p. 32-44.
- Begley, Thomas M., et Joseph M Czajka (1993). « Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 552–556.
- Bialosiewicz Silvana, Kelly Murphy, et Tiffany Berry (2013). « Do our Measures Measure up? The Critical Role of Measurement Invariance », *American Evaluation Association*, Récupéré de [Microsoft Word - AEA 13 measurement invariance resource packet.docx \(eval.org\)](https://www.evaluation.org/publications/13-measurement-invariance-resource-packet.docx)
- Bindl, Uta K., Kerrie L Unsworth, Cristina B Gibson et Christopher B Stride (2019). « Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work », *Journal of Applied Psychology*, vol 104, no 5, p.605-628.
- Boyer, Francis (s.d.). « Comment faire face à la crise Covid-19 et évoluer dans un monde VUCA : Volatile, Uncertain, Complexe et Ambigu ? », *Innovation managériale*, Récupéré de <https://www.innovationmanageriale.com/concepts/adapter-son-management-a-un-monde-volatile-incertain-complexe-et-ambigu/>

- Boz İlknur Taştan, Altan Ayan, İlknur Eskin, Güner Kahraman (2014). « The effect of the level of self-monitoring on work engagement and emotional exhaustion: a research on small and medium size enterprises (SMEs) ». *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, p. 1080–1089.
- Brief, Arthur P. et Howard M Weiss (2002). « Organizational Behavior: Affect in the Workplace », *Annual Review of Psychology*, vol. 53, no 1, p.279-307.
- Burnes, Bernard et Philip Jackson (2011). « Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values », *Journal of Change Management*, vol. 11, no 2, p. 133-162.
- Burnes, Bernard (2009). *Managing Change*, Prentice Hall, Londres.
- Caldwell, Steven D., David M Herold et Donald B Fedor (2004). « Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study », *Journal of Applied Psychology*, vol 89, no 5, p. 868-882
- Cameron, Kim, et Jon McNaughtan (2014). « Positive organizational change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50, no 4, p. 445–462.
- Campenhoudt, Luc van, Raymond Quivy et Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e ed.). Paris : Dunod.
- Carver, Charles S. et Michael F Scheier (2002). « Optimism », *Handbook of Positive Psychology*, p. 231–243.
- Carver, Charles S., Michael F Scheier et Jagdish K Weintraub (1989). « Assessing coping strategies: A theoretically based approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no 2, p. 267-283.
- Chen, Fang Fang (2007). « Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance, Structural Equation Modeling » *A Multidisciplinary Journal*, vol. 14, no 3, p. 464-504.
- Chhajer, Raina, Elizabeth L Rose et Thomas Joseph (2018). « Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change: Evidence from the Middle East » *Vikalpa*, vol. 43, no 4, p. 222-235.
- Christian, Michael S., Adela S Garza, et Jerel E Slaughter (2011). « Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 89–136.
- Conway, James M et Charles E Lance (2010). « What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 3, p. 325-334.
- Creed, Peter A, Wendy Patton, et Dee Bartrum (2002). « Multidimensional properties of the LOT-R: effects of optimism and pessimism on career and wellbeing related variables in adolescents », *Journal of Career Assessment*, vol. 10, no 1, p. 42–61.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). « The contribution of flow to positive psychology », *The science of Optimism and Hope*, p.387-395.
- Cunningham, Charles E., Christel A Woodward, Harry S Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, et Judy Brown (2002). « Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, no 4, p. 377–392.

- Cunningham, George B. (2006). « The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 29-45.
- d'Astous, A. (2015). *Le Projet De Recherche En Marketing* (5e ed.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker et Annemieke J Bulters (2004). « The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no 1, p. 131-149.
- Diener, Ed, Richard E Lucas, et Christie Napa Scollon (2006). « Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being », *American Psychologist*, vol. 6, no 4, p. 305-314.
- Duane F. Alwin et Jon A. Krosnick (1991). « The Reliability of Survey Attitude Measurement: The Influence of Question and Respondent Attributes », *Sociological Methods Research*, vol. 20, no 1, p. 139-181.
- Emsza, Bagus P, A Eliyana, et Wiwik Istyarini (2016). « The relationship between self-efficacy and readiness for change: the mediator roles of employee empowerment », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 7, no 3, p. 200-206.
- Endler, Norman S., et James A Parker (1990). « Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, no 5, p. 844-854.
- Faghihi, Ali, Sayyed Mohsen Allameh (2012). « Investigating the influence of employee attitude towards change and leadership style on change readiness by SEM: case study Isfahan Municipality », *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 2, no 11, p. 215-227.
- Fedor, Donald B., Steven Caldwell, et David M Herold (2006). « The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation », *Personnel Psychology*, vol. 59, no 1, p. 1-29.
- Feldt, Taru, Ulla Kinnunen, et Saija Mauno (2000). « A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 4, p. 461-476.
- Foks, Mieke (2015). *Antecedents of commitment to change: a study about contribution of change related variables, individual variables, communication variables and work-relationships to employee' commitment to organisational change*, University of Twente, Netherlands.
- Forbes, Daniel P. (2005). « Are some entrepreneurs more overconfident than others? », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no 5, p. 623-640.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). « Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no 1, p. 35-50.
- 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*, vol. 50, no 5, p. 992-1003.
- Fredrickson, Barbara L. (2001). « The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. », *American Psychologist*, vol. 56, no 3, p. 218-226.

- Fredrickson, Barbara L. (2003). « Positive emotions and upward spirals in organizations », *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, p. 163-175.
- Fugate, Mel, Angelo J Kinicki et Gregory E Prussia (2008). « Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models », *Personnel Psychology*, vol. 61, no 1, p. 1-36.
- Fugate, Mel, Prussia, Gregory E. et Kinicki, Angelo J. (2012). « Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: the Role of Threat Appraisal », *Journal of Management*, vol. 38, no 3, p. 890-914.
- Fugate, Mel et Guillaume Soenen (2018). « Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing », *Personnel Psychology*, vol. 71, no 1, p. 109–132.
- Gawke, Jason C., Marjan J Gorgievski et Arnold B Bakker (2017). « Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 100, p. 88-100.
- Gagné, Marylène, et Edward L Deci (2005). « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol 26, no 4, p.331–362.
- Glick, William H., George P. Huber, C. Chet Miller, D. Harold Doty et Kathleen M. Sutcliffe (1990). « Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 293- 312.
- Good, Darren J., Christopher J. Lyddy, Theresa M. Glomb, Joyce E. Bono, Kirk Warren Brown, Michelle K. Duffy, Ruth A. Baer, Judson A. Brewer, et Sara W. Lazar (2016). « Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review », *Journal of Management*, vol. 42, no 1, p. 114–42.
- Goksoy, Asli (2012). « The impact of job insecurity, role ambiguity, self-monitoring and perceived fairness of previous change on individual readiness for change », *Journal of Global Strategic Management*, vol. 6, no 1, p. 102–111.
- Gorgievski Marjan J, Arnold B Bakker, Wilmar B Schaufeli, et Peter G. M. van der Heijden (2005). « Finances and Well-Being: A Dynamic Equilibrium Model of Resources », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10, no 3, p. 210–224.
- Gorgievski, Marjan J. et Stevan Hobfoll (2008). « Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement », *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, vol. 1, p. 7-22.
- Grant, Adam M., et Susan J Ashford (2008). « The dynamics of proactivity at work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, p. 3-34.
- Green, Kenneth W., Bobby Medlin, et Dwayne Whitten (2004). « Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 104, no. 2, p. 106-114.
- Haccoun, Robert et Denis Cousineau (2010). *Statistiques : Concepts et Applications* (2<sup>e</sup> ed.). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Hackman, Richard J. et Greg R Oldham (1981). « Work redesign », *The Academy of Management*, vol. 6, no 4, p.687-689.

- Hahn, Verena C., Michael Frese, Carmen Binnewies, et Antje Schmitt (2012). « Happy and Proactive? The Role of Hedonic and Eudaimonic Well-Being in Business Owners' Personal Initiative. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, no 1, p. 97-114.
- Hakanen, Jari J., Riku Perhoniemi et Salla Toppinen-Tanner (2008). « Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, no1, p. 78-91.
- Halbesleben, Jonathan R. (2010). « A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences » *Psychology Press*, vol. 8, p.102-117.
- Halbesleben, Jonathon RB, Jean-Pierre Neveu, Samantha C Paustian-Underdahl et Mina Westman (2014). « Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory », *Journal of Management*, vol. 40, no 5, p. 1334-1364.
- Hammer, Michael, et James Champy (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Herscovitch, Lynne et John P. Meyer (2002). « Commitment to organizational change: extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474-487.
- Herold, David M., Donald B. Fedor, et Steven D. Caldwell (2007). « Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 942.
- Hill, Nesrin (2015) *The exertion of influence by different organizational climates on employees' attitude towards change*, University of Twente. Netherlands.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 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*, vol. 50, no 3, p. 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. (2002). « Social and Psychological Resources and Adaptation », *Review of General Psychology*, vol. 6, no 4, p. 307-324.
- Hobfoll, Stevan E. et Roy S. Lilly (1993). « Resource conservation as a strategy for community psychology », *Journal of Community Psychology*, vol. 21, no 2, p. 128-148.
- Hobfoll, Stevan E., Robert J Johnson, Nicole Ennis, et Anita P Jackson (2003). « Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 3, p. 632-643.
- Hobfoll, Stevan E (2011). « Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience », *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, p. 127-147.
- Holt, Daniel T, Achilles A Armenakis, Hubert S Feild, et Stanley G. Harris (2007). « Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale » *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 2, p. 232-55.
- Hu, Li-tze et Peter M Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, no 1, p. 1-55.

- Iverson, Roderick D. (1996). « Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no 1, p. 122-149.
- Iwanaga, Makoyo, Hiroshi Yokoyama, Hidetoshi Seiwa (2004). « Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals », *Personality and Individual Differences*, vol. 36, no 1, p.11-22.
- Jackson, Dennis L., J. Arthur Gillaspay et Rebecca Purc-Stephenson (2009). « Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations », *Psychological Methods*, vol. 14, no 1, p. 6-23.
- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki et James S Boles (2011). « Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, no 3, p. 339-356.
- Johnson, Richard A. (1996). « Antecedents and outcomes of corporate refocusing », *Journal of Management*, vol. 22, no 3, p. 439-483.
- Johnson, Kevin J. (2016). « The Dimensions and Effects of Change Excessiveness », *Journal of Change Management*, vol. 29, no 3, p. 445-459.
- Johnson, Kevin J., Céline Bareil, Laurent Giraud et David Autissier (2016). « Excessive change and coping in the working population », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no 3, p. 739-755.
- Johnson, Kevin J., David Autissier, Emmanuelle Gril (2021). « Saturés de changement ? – Faut-il avoir peur du changement organisationnel? », *Revue Gestion*, Récupéré le 5 juin 2021 de <https://www.revuegestion.ca/dossier-satures-de-changement-faut-il-avoir-peur-du-changement-organisationnel>
- Judge, Timothy A., Edwin A Locke, et Cathy C Durham (1997). « The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach », *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, p. 151-188.
- Judge, Timothy A, Carl J Thoresen, Vladimir Pucik, V., et Theresa M Welbourne (1999). « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 1, p.107-122.
- Kahn, Robert L et Philippe Byosiére (1992). « Stress in organizations », *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, p.571-650.
- Kaplan, Seth, Jill C Bradley, Joseph N Luchman, et Douglas Haynes (2009). « On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation », *The Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 1, p.162-176.
- Kiken, Laura G., et Natalie J. Shook (2011). « Looking Up: Mindfulness Increases Positive Judgments and Reduces Negativity Bias », *Social Psychological and Personality Science*, vol. 2, no 4, p.425-431.
- King, Michelle et Gardner, Dianne (2006). « Emotional Intelligence and Occupational Stress Among Professional Staff in New Zealand », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 14, no 3, p. 186-203.
- Kohn, Melvin L., et Carmi Schooler (1982). « Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. », *American Journal of Sociology*, vol. 87, no 6, p. 1257-1286.

- Kristof, Amy L. (1996). « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, vol. 49, no 1, p.1–49.
- Latack, Janina C. (1986). « Coping with job stress: Measures and future directions for scale development », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 3, p.377–385.
- Lau, Chung-Ming, et Richard W Woodman (1995). « Understanding organizational change: A schematic perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 2, p. 537–554.
- Lazarus, Richard S. et Susan Folkman (1984). « Stress, Appraisal, and Coping », *Springer Publishing Company*, New York.
- Lazarus, Richard S. et Susan Folkman (1980). « An analysis of coping in middle-aged community sample », *Journal of health and social behavior*, vol. 21, no 3, p. 219- 239.
- Lekcio (2021, 5 janvier). 3 solutions pour diminuer la pression temporelle !. *Lekcio | L'engagement, le nouvel avantage concurrentiel*. Récupéré de <https://lekcio.com/management/3-solutions-pour-diminuer-la-pression-temporelle/>
- Levin, Ira, et Joseph P Stokes (1989). « Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 5, p.752-758.
- Lines, Runes (2005). « The structure and function of attitudes toward organizational change. Human Resource Development Review », vol. 4, no 1, p. 8-32.
- Llorens, Susana, Wilmar B Schaufeli, Arnold B Bakker, et Marisa Salanova (2007). « Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? » *Computers in Human Behavior*, vol. 23, no 1, p. 825-841.
- Luthans, Fred (2002). « The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 6, p. 695-706.
- Luthans, Fred, Kyle W Luthans et Brett C Luthans (2004). « Positive psychological capital: Beyond human and social capital », *Business Horizons*, vol. 47, no 1, p. 45-50.
- Luthans, Fred, James B Avey, Bruce J Avolio, Steven M Norman, et Gwendolyn M Combs (2006). « Psychological capital development: Toward a micro-intervention », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 1, p. 387-393.
- Luthans, Fred, et Carolyn M. Youssef (2007). « Emerging Positive Organizational Behavior », *Journal of Management*, vol. 33, no 3, p. 321–49.
- Luthans, Fred, Bruce J Avolio, James B Avey, et Steven M Norman (2007). « Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3, p.541–572.
- Luthans, Fred Luthans, James B Avey et Jaime L Patera (2008). « Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 7, no 2, p. 209-221.
- Luthans, Kyle W, Sandra A Lebsack, et Richard R Lebsack (2008). « Positivity in healthcare: relation of optimism to performance », *J Health Organ Manag*, vol. 22, no 2, p. 178–188.
- Luthans Fred, Carolyn M Youssef-Morgan, et Bruce J Avolio (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press. New York.



- Luthans, Fred et Carolyn M Youssef-Morgan (2017). « Psychological capital: An evidenced-based positive approach », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no 1, p. 339-366.
- Maddux, James E (2002). « Self-efficacy: the power of believing you can », *Handbook of Positive Psychology*, p. 277–287.
- Mäkikangas, Anne, Taru Feldt, Ulla Kinnunen et Saija Mauno (2013). « Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being », *Advances in Positive Organizational Psychology*, vol. 1 p. 107-143.
- Matheny, Kenneth B., David W Aycock, James L Pugh, William L Curlette, et Silva Cannella, K. A., (1986). « Stress coping: A qualitative and quantitative synthesis with implications for treatment », *The Counseling Psychologist*, vol. 14, no 4, p. 499-549.
- Meyer, John P., et Natalie J. Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, p. 61-89.
- Meyer, John P, et Lynne Herscovitch (2001). « Commitment in the workplace: toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, no 3, p. 299-326.
- McEwen, Bruce S. (1998). « Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load, » *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 840, no 1, p. 33–44.
- McKinsey & Company (2008). « Creating organizational transformations ». *The McKinsey Quarterly*.
- Mohrman, Susan A., Allan M Mohrman et Gerald E Ledford (1990). « Interventions that change organizations », *Large-scale organizational change*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 145–153.
- Naswall, Katharina, Magnus Sverke, et Johnny Hellgren (2005). « The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain », *Work & Stress*, vol. 19, no 1, p. 37-4.
- Necowitz, Lawrence B., et Mary Roznowski (1994). « Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 45, no 3, p. 270–294.
- Nicchi Sandra et Christine Le Scanff (2005). « Les stratégies de faire face », *Bulletin de Psychologie*, vol. 1, no 475, p. 97-100.
- Nikolaou, Ioannis et Maria Vakola (2005). « Attitude towards organisational change: What is the role of employees' stress and commitment? », *Employee Relations*, vol. 27, no 2, p. 160–174.
- Nwanzu, Chiyem, et Sunday Babalola (2019). « Predictive Relationship between Sustainable Organisational Practices and Organisational Effectiveness: The Mediating role of Organisational Identification and Organisation-Based Self-Esteem », *Sustainability*, vol. 11, no 12, p. 3440.
- Oprea, Bogdan Teodor, Liubita Barzin, Delia Virga, Dragos Iliescu, et Andrei Rusu (2019). « Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no 6, p. 723–741.
- 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*, vol. 47, no 4, p. 461-524.
- Parker, Sharon K., Helen M Williams, et Nick Turner (2006). « Modeling the antecedents of proactive behavior at work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 3, p. 636–652.

- Peggy S et Mona El-Sheikh (2011). « Latent Change Score Modeling of Psychophysiological Data: An Empirical Instantiation Using Electrodermal Responding », *Psychophysiology*, vol. 48, no 11, p. 1578-1587.
- Pierce, John L., Donald G Gardner, Larry L Cummings et Randall B Dunham (1989). « Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p.622–648.
- Ployhart Robert E, et Anna-katherine Ward (2011). « The “quick start guide” for conducting and publishing longitudinal research », *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no 4, p. 413-422.
- 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*, vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Rafferty, Alannah E. et Mark A Griffin (2006). « Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1154-1162.
- Rudolph, Cort W, Ian M Katz, Kristi N Lavigne, et Hannes Zacher (2017). « Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 102, no 1, p. 112–138.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 3, p. 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, et Marisa Salanova (2006) « The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, no 4, p. 701–16.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W Taris, et Arnold B Bakker (2006). « Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism », *New horizons in management. Research companion to working time and work addiction*, p. 193–217.
- Scheier, Michael F. et Charles S Carver (1985). « Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalised outcome expectancies. » *Health Psychology*, vol. 4, no 3, p. 219–247.
- Scheier, Michael F., Charles S Carver, et Michael W Bridges (2001). « Optimism, pessimism, and psychological well-being ». *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice*. Washington, D.C., p. 189-216.
- Scheier, Michael F, et Charles S Carver (2009). « Optimism ». *The Encyclopaedia of Positive Psychology*, vol. 2, p. 656–663.
- 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*, vol. 11, no 1, p. 21-44.
- Schweiger, David M et Angelo S Denisi (1991). « Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 1, p. 110-135.
- Seligman, Martin E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Stensaker, Inger G., Falkenberg, Joyce, Christine B Meyer, et Anne Cathrin Haueng, (2002), « Excessive change: coping mechanisms and consequences », *Organizational Dynamics*, vol. 31, no 3, p. 296-312.

- Sonnentag, Sabine (2003). « Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 3, p. 518–528.
- Soumyaja, Devi, Tj Kamlanabhan, et Sanghamitra Bhattacharyya (2015). « Antecedents of employee readiness for change: mediating effect of commitment to change », *Management Studies and Economic Systems*, vol. 2, no 1, p. 11-25.
- Stensaker, Inger G et Christine B Meyer (2011). « Change experience and employee reactions: developing capabilities for change », *Personnel Review*, vol. 41, no 1, p. 106-124.
- Strebel, Paul (1996). « Why do employees resist change? », *Harvard Business Review*. Mai-Juin. p.86-92.
- Sweetman, David et Fred Luthans (2010). « The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement », *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, p. 54-68.
- Thoresen, Carl, Seth Kaplan, Adam Barsky, Christopher Warren, et Kelly Chermont (2003). « The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. » *Psychological Bulletin*, vol. 129, no 6, p.914-45.
- Tims, Maria, et Arnold B Bakker (2010). « Job crafting: Towards a new model of individual job redesign » *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 36, no 2, p. 1-9.
- Tims, Maria, Arnold B Bakker, et Daantje Derks (2012). « Development and validation of the job crafting scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, no 1, p.173-186.
- Tims, Maria, Arnold B Bakker, et Daantie Derks (2014). « Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, no 5, p. 490-507.
- Van Dam, Karen (2005). « Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell’s investment model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, no 2, p. 253-272.
- Van de Mortel, Thea F (2008). « Faking it: social desirability response bias in self-report research », *The Australian Journal of Advanced Nursing*, vol. 25, no 4, p. 40.
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, et Willy Lens (2008). « Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction » *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p.277-294.
- Van den Broeck, Anja, D Lance Ferris, Chu-Hsiang Chang, et Christopher C Rosen (2016). « A review of self-determination theory’s basic psychological needs at work », *Journal of Management*, vol. 42, no 5, p.1195–1229.
- Van den Heuvel, Sjoerd, Charissa Freese, René Schalk et Marcel van Assen (2017). « How change information influences attitudes toward change and turnover intention the role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 3, p. 398-418.
- Vogt, Katharina, Jari J Hakanen, Rebecca Brauchli, Gregor J Jenny et Georg F Bauer (2016). « The consequences of job crafting: a three-wave study », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 25, no 3, p. 353-362.

- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B Schaufeli (2007). « The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model », *International Journal of Stress Management*, vol. 14, no 2, p. 121-141.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2009). « Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, no 3, p. 235-244.
- Wanberg, Connie R., et Joseph T Banas (2000). « Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 1, p.132-142.
- Wang, Lingjuan (2015). « The relationship between employee psychological capital and change-supportive behaviour – mediating effect of cognitive of change », *Open Journal of Social Sciences*, vol. 3, p. 125–133.
- Watson, David, Lee Anna Clark, et Greg Carey (1988). « Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 97, no 3, p. 346–353.
- Watson, David, Lee Anna Clark, et Auke Tellegen (1988). « Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, no 6, p.1063–1070.
- Wheeler, Anthony R, Jonathon RB Halbesleben et Marilyn V Whitman (2013). « The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86, no 4, p. 477-496.
- Whitley, Bernard E., Kite, Mary E. et Adams, Heather L. (2013). *Principles of Research in Behavioral Science* (3rd ed.). New York : Routledge.
- Wolf, Heike, Frank M Spinath, et Rainer Riemann (2009). « Self-monitoring and personality: a behavioural-genetic study », *Personality and Individual Differences*, vol. 47, no 1, p. 25–29.
- Wrzesniewski, Amy, et Jane E Dutton (2001). « Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 2, p. 179-2.
- Xu, Jia, Yan Liu et Beth Chung (2017). « Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 7, p. 969-985.
- Youssef-Morgan, Carolyn M. (2014). « Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 2, p. 130-140.

## Annexes

### Annexe 1 : Première page du questionnaire

Bonjour,

Mme XX, vice-présidente aux services à la clientèle et M. XX, vice-président aux technologies de l'information, à XX, en collaboration avec HEC Montréal, vous invitent pour une deuxième fois, à partager vos expériences relatives aux changements récents et actuels dans votre organisation. La collecte et l'analyse de ce questionnaire sont entièrement gérées par une partie externe, soit le professeur Kevin Johnson à HEC Montréal, qui veille à la confidentialité des réponses. Les résultats seront des intrants qui permettront à XX de poser les bons gestes pour mieux accompagner les équipes dans la transformation et gagner en vélocité en adoptant un rythme réaliste à notre capacité organisationnelle. Également, les résultats permettront d'ajuster les actions en fonction des contraintes liées à la pandémie. Ils pourront aussi éventuellement servir à l'avancement de la connaissance académique à HEC Montréal.

Soyez assurés que les renseignements personnels recueillis seront traités de façon confidentielle. Notez qu'aucun gestionnaire de XX n'aura accès aux réponses individuelles. Les résultats d'analyse consisteront en la transmission de constats déduits d'un croisement de réponses obtenues et amalgamées par service, direction, vice-présidence. Les regroupements seront réalisés dans la mesure où il est impossible de retracer un individu. Votre participation est volontaire, mais sachez qu'elle est très importante afin d'obtenir des résultats représentatifs de l'opinion de l'ensemble de vos secteurs. Vous êtes complètement libre de décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration.

Répondez sans hésitation aux questions du questionnaire. Gardez en tête que ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Nous avons estimé que cela devrait vous prendre environ 20 à 30 minutes. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, nous travaillons avec vos expériences de travail telles que perçues au quotidien et vos observations spontanées sont souhaitées.

Kevin J. Johnson, Ph.D.  
Professeur, HEC Montréal  
[kevin.johnson@hec.ca](mailto:kevin.johnson@hec.ca)  
514 340-7181

## Annexe 2 : Échelles de mesure

### Impact perçu du changement (Cadwell et al., 2014)

(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)

		1	2	3	4	5	6
1	La nature de mon travail change ou va changer						
2	Les responsabilités associées à mon travail changent ou vont changer						
3	Il y a ou il y aura, de plus grandes demandes à mon endroit à cause de ces changements						
4	Je vis ou je vivrai, plus de pression au travail à cause de ces changements						

### Optimisme (Adaptation de Luthans et al.,2004)

(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)

		1	2	3	4	5	6
1	Je regarde toujours le bon côté des choses en ce qui concerne les changements organisationnels						
2	Je suis optimiste quant à l'avenir des changements organisationnels						
3	Rien ne fonctionne jamais comme je l'entends dans ces changements organisationnels						

### L'engagement affectif envers le changement (Adaptation de Herscovitch et Meyer, 2002)

(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)

		1	2	3	4	5	6
1	Je crois dans l'intérêt de faire ces changements						
2	Ces changements sont une bonne stratégie pour l'organisation						
3	Ces changements poursuivent un objectif important						

### Job crafting cognitif- promotion (Adaptation de Bindl et al., 2018)

(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)

		1	2	3	4	5	6
1	Je pense à comment mon travail contribue aux objectifs de l'organisation						
2	Je pense à de nouvelles façons de voir mon travail dans son ensemble						
3	Je pense à la façon dont l'ensemble de mon travail contribue à la société						

**Job crafting cognitif – prevention (Adaptation de Bindl et al., 2018)**

*(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)*

		1	2	3	4	5	6
1	Je concentre mes pensées sur les meilleurs aspects de mon travail en tentant d'ignorer ceux que je n'aime pas						
2	J'évalue les différents aspects de mon travail pour déterminer lesquels sont les plus significatifs						