

HEC MONTRÉAL

**L'autorégulation des équipes et l'identification du gestionnaire en
période de changements organisationnels : La prédiction du soutien envers
le changement, de la résistance collective et du taux de roulement**

par

Ariane Choquette

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

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

Avril 2020
© Ariane Choquette, 2020

Résumé

Dans cet environnement turbulent et changeant, les entreprises misent de plus en plus sur leurs équipes afin d'adresser cette complexité et rester performantes. L'adaptation des équipes face aux différentes pressions relatives aux changements devient alors un enjeu important. Basée sur la littérature de l'identité, de la gestion du changement et de l'autorégulation des équipes, notre étude s'intéresse aux processus par lesquels l'identité organisationnelle du gestionnaire guide son équipe à s'autoréguler et à adopter collectivement des comportements de soutien, de résistance et d'évitement (taux de roulement) envers les changements. Les équipes étant des systèmes complexes et dynamiques, nous proposons aussi d'étudier l'impact de la sécurité psychologique d'équipe comme état émergent affectif et facteur potentiellement important sur l'équilibre du système et sur l'autorégulation des équipes dans ce contexte. Nos résultats, collectés auprès de 46 équipes (46 gestionnaires et 353 membres) dans le réseau de la santé au Québec, démontrent empiriquement l'importance de l'identité des gestionnaires sur l'autorégulation des équipes et leurs comportements d'adaptation en contexte de transformation. Ainsi, les équipes dont le gestionnaire est identifié à l'ancienne forme de l'organisation (pré-fusion) s'autorégulent en adoptant moins de comportements de soutien envers les changements. D'un autre côté, les équipes dont le gestionnaire est identifié à la nouvelle forme de l'organisation (post-fusion) s'autorégulent en adoptant plus de comportements de soutien envers les changements. La sécurité psychologique d'équipe agit aussi à titre de variable modératrice entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe.

Mots clés : Identification organisationnelle, fusion organisationnelle, théorie de l'identité sociale, théories de l'autorégulation, relation gestionnaire-équipe, sécurité psychologique, mécanismes d'adaptation d'équipe, comportements de soutien envers les changements, comportements de résistance envers les changements, taux de roulement

Table des matières

Résumé.....	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux et des figures	vii
Avant-Propos	ix
Remerciements.....	x
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	9
1.1 L'identité organisationnelle du gestionnaire	9
1.2 L'identité organisationnelle du gestionnaire en contexte de fusion	11
1.3 L'identité organisationnelle du gestionnaire guidant l'autorégulation de l'équipe et ses comportements d'adaptation	13
1.4 L'identité organisationnelle du gestionnaire comme une menace.....	14
1.5 La conservation et l'équilibre de la sécurité psychologique d'équipe comme état émergent affectif.....	16
Chapitre 2 : Méthodologie	21
2.1 Contexte.....	21
2.2 Participants et procédures.....	21
2.2.1 Équipes	21
2.3 Mesures.....	22
2.4 Procédures de validation.....	25
2.4.1 Agrégation des données.....	25
2.4.2 Analyse factorielle confirmatoire	26
2.4.3 Validité convergente et discriminante	26
2.4.4 Procédures analytiques	27
Chapitre 3 : Résultats.....	29
3.1 Analyses descriptives préliminaires	29
3.2 Vérification des hypothèses.....	30

3.2.1 La relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe (H1AB)	30
3.2.2 La relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe (H2AB)	30
3.2.3 L'effet modérateur de la sécurité psychologique d'équipe sur la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe (H3AB)	31
3.2.4 L'effet modérateur de la sécurité psychologique d'équipe sur la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe (H3CD)	34
3.2.5 Résultats des tests de régression des hypothèses significatives H1AB et H3AB.....	35
Chapitre 4 : Discussion.....	38
4.1 Retour sur les hypothèses	38
4.1.1 Retour sur les hypothèses significatives H1AB	38
4.1.2 Retour sur les hypothèses significatives H3AB	39
4.1.3 Retour sur les hypothèses H2AB et H3CD	40
4.2 Contributions théoriques.....	41
4.3 Implications pratiques.....	44
4.3.1 Favoriser le sentiment de continuité permettant le transfert d'identification.....	44
4.3.2 Favoriser la création de la sécurité psychologique d'équipe.....	47
4.4 Limites	48
4.5 Directions pour les recherches futures.....	49
Conclusion	51
Bibliographie.....	53
Annexes.....	i
Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire.....	i
Annexe B : Échelles de mesure	ii

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Résultats pour les validités convergentes et discriminantes.....	27
Tableau 2: Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées.....	29
Tableau 3: Résultats des tests de régression des hypothèses H1AB et H2AB.....	31
Tableau 4: Résultats des tests de régression des hypothèses H1AB, H2AB et H3ABCD.....	35
Tableau 5: Résultats des tests de régression des hypothèses significatives H1AB et H3AB.....	36

Liste des figures

Figure A: Représentation schématique des hypothèses.....	20
Figure B: Effet d'interaction entre la sécurité psychologique d'équipe et l'identification organisationnelle pré-fusion du questionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe	32
Figure C: Effet d'interaction entre la sécurité psychologique d'équipe et l'identification organisationnelle post-fusion du questionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe	33
Figure D: Relations significatives du modèle final	37

Avant-Propos

En octobre 2015, le comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal a approuvé ce projet de recherche et toutes les autorisations subséquentes jusqu'en 2020 ont été obtenues. Ce mémoire est considéré comme une première ébauche d'un éventuel article destiné à un journal scientifique révisé par les pairs. Cet article et le programme de recherche dont il fait partie sont un travail collaboratif qui s'inscrit dans les travaux de recherche du professeur Kevin J. Johnson et du Centre d'Études en Transformation des Organisations.

Remerciements

Je dois l'avouer, je suis très fière de moi. J'ai réussi à sortir de ma zone de confort pour aller affronter « la bête », soit le fameux mémoire. Je n'aurais pu relever ce défi sans certaines personnes de mon entourage, soit Kevin, Patrick, Stéphanie, Gabrielle et Louis-Philippe.

Kevin J. Johnson. Cher Kevin, merci pour tout, sincèrement. Dès le départ, tu m'as fait confiance avec le mandat de mobilisation sur le terrain. Tu m'as toujours soutenue et encouragée à l'aide de nombreux appels téléphoniques, de courriels et de petites blagues (j'ai réellement eu peur que ma photo se retrouve sur les grands écrans de HEC!). Merci pour tes conseils, ton support et la grande autonomie que tu m'as accordée. Je veux aussi te remercier pour ton temps, et ce, tout au long de ce processus. Merci d'avoir pris le temps d'écouter mes idées (allo les équipes!), mes questions, mes angoisses, mes folies, et mes « coucous », qui s'avéraient beaucoup plus long que « 2 minutes ». Autant sur le plan professionnel, scolaire, que personnel, tu as su me guider, me conseiller, me rassurer et me donner confiance. J'ai définitivement grandi à tes côtés et j'espère être une excellente relève en gestion du changement. Au plaisir de se revoir autour d'un café ou dans une rencontre CETO prochainement!

Patrick. Qui aurait cru que Dobby et Limonade se retrouveraient, non pas à animer des enfants, mais à générer des tableaux de bord, à créer des présentations PowerPoint, à animer un comité de direction et à discuter de modèles et de théories !? Quelle équipe de feu ! Merci énormément de m'avoir épaulée à travers toutes ces étapes. Merci pour tes conseils, tes réflexions, et ton soutien. Je te souhaite beaucoup de succès dans la suite de ton parcours. Merci pour tout mon ami!

Stéphanie. Je suis tellement heureuse, et chanceuse, d'avoir trouvé une amie hors pair comme toi en début de parcours. MERCI d'avoir toujours été présente pour moi, et surtout, de m'avoir écoutée. Tu as le don de poser les bonnes questions et de me faire réfléchir. Merci pour toutes ces discussions, ces fous rires, et ces moments de folie. Tu

as su être présente pour moi à chaque étape du processus, étant fière de moi et je ne t'en remercierai jamais assez. Ceci dit (haha), merci mon amie.

Gabrielle. Tu m'as été importante lors de notre baccalauréat en communication, et notre amitié a simplement continué à évoluer par la suite. Tu t'es toujours souciée de mon bien-être et de ma santé mentale lors de la rédaction de ce mémoire, et je l'apprécie grandement! Merci d'avoir été présente, à l'écoute, de t'être intéressée à mon quotidien d'étudiante, et de m'avoir divertie avec tes blagues et tes histoires. Merci mon amie. Big Love!

Louis-Philippe. Définitivement, tu as été mon pilier durant tout ce processus. Tu as toujours eu confiance en moi, et en mes capacités. Tu as été rassurant, compréhensif, et tu étais toujours prêt à m'aider. Merci pour toutes ces « roches » que tu m'as lancées et dont j'ai pu me servir pour progresser dans ce mémoire (hihi). Je sais que je peux compter sur toi encore pour la suite. Merci, sincèrement.

PS : Je dois aussi un merci spécial à **Olivier Doucet**, professeur agrégé à HEC Montréal. Par une simple intervention à la pause de votre cours, vous m'avez fait comprendre que j'avais les compétences nécessaires pour relever ce beau défi. Vous m'avez donné confiance en moi. Merci!

Introduction

Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

- Charles Darwin, 1859

Afin de survivre dans un environnement complexe et turbulent, les organisations sont constamment appelées à changer, devant implanter des changements organisationnels plus fréquemment et efficacement (Johnson *et al.*, 2016; Bercovitz et Feldman, 2008; Rafferty et Jimmieson, 2010; Kiefer, 2005). Celles-ci misent donc sur leurs équipes afin d'adresser cette complexité, adoptant des réponses plus agiles, rapides et adaptées (Kozlowski, 2018). Ainsi, la rétention des équipes est un élément primordial, assurant le succès des organisations (Holtom *et al.*, 2008). Cependant, face aux nouvelles demandes et aux contextes d'incertitude et d'ambiguïté, les équipes adoptent différents mécanismes d'adaptation (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011). Ceux-ci peuvent mener à une plus grande satisfaction au travail, à une augmentation de la performance et à un plus grand engagement envers l'organisation (Judge *et al.*, 1999). Cependant, ils peuvent aussi prédire l'épuisement émotionnel (Peng et al., 2010), la baisse de la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Cash et Gardner, 2011). L'adaptation des équipes face aux différentes pressions relatives aux changements devient alors un enjeu important.

Les équipes s'adaptent aux demandes des différents changements organisationnels à travers, entre autres, des processus d'autorégulation d'équipe (*team self-regulatory*). Ceux-ci guident les actions de l'équipe en fonction de ses objectifs, et ce, à travers le temps et les différents contextes (Karoly, 1993; Taylor-Bianco et Schermerhorn, 2006). Selon la théorie du focus de régulation (*Regulatory Focus Theory*) (Higgins, 1997), l'équipe adopte un focus d'autorégulation collectif (Faddegon, Scheepers et Ellemers, 2008) en fonction de deux motivations, soit la prévention et la promotion. Ces deux orientations se différencient quant aux besoins à satisfaire, aux standards avec lesquels l'équipe tente de s'aligner et aux résultats souhaités, menant à des réponses

psychologiques et comportementales différentes (Dimotakis, Davison et Hollenbeck, 2012). Le focus vers la prévention se caractérise par la vigilance (Yuhjung Shin *et al.*, 2016), la sécurité et l'évitement du risque et des résultats négatifs (Rietzschel, 2011). D'un autre côté, le focus vers la promotion vise le succès, l'atteinte des objectifs désirés et les résultats positifs (Dimotakis, Davison et Hollenbeck, 2012; Rietzschel, 2011). Ceci dit, en contexte de changements organisationnels, l'équipe coordonne la direction, l'intensité et la persistance de ses efforts (Yuhjung Shin *et al.*, 2016) selon la situation et ses objectifs (Dimotakis, Davison et Hollenbeck, 2012). L'équipe peut alors s'autoréguler face aux changements avec un focus de prévention, en adoptant des comportements de résistance ou d'évitement, en quittant l'organisation, ou avec un focus de promotion, en adoptant des comportements de soutien envers les changements. Ces comportements d'adaptation sont alors importants à considérer, impactant la rétention et la fidélisation des équipes (Fugate, Kinicki et Prussia, 2008; Judge *et al.*, 1999), ainsi que le succès des implantations de changements (Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Jiseon Shin, Taylor et Seo, 2012). Nous proposons donc de nous pencher sur deux éléments pouvant influencer l'adaptation des équipes, soit l'identité organisationnelle du gestionnaire et la sécurité psychologique de l'équipe.

L'influence du gestionnaire sur son équipe est très présente. En effet, par ses communications et ses comportements, il envoie différents signaux influençant les pensées et les comportements de son équipe (Bordia *et al.*, 2004; Bordia *et al.*, 2006; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Wanberg et Banas, 2000). Ces signaux proviennent, entre autres, de son identité organisationnelle, d'où la pertinence de s'y intéresser davantage. En effet, l'identité du gestionnaire peut grandement impacter les mécanismes d'adaptation de son équipe. Selon la théorie de l'identité sociale (Riketta, 2005; Tajfel *et al.*, 1971), les gestionnaires s'identifient à différents groupes sociaux et développent des biais en faveur de ceux-ci. Ainsi, ils peuvent développer une identification organisationnelle (*organizational identification*), pouvant se conceptualiser comme un construit cognitif, une congruence entre leurs valeurs et celles de l'organisation, un sentiment de « *oneness with or belongingness* » à l'organisation. Ils incorporent alors leur sentiment d'appartenance, le fait d'être membre d'une organisation particulière,

dans leur définition de soi (Riketta, 2005). Cette identification a été liée à plusieurs résultats positifs, bénéficiant autant à la performance individuelle qu'à la performance et à l'efficacité organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989; Riketta, 2005).

En contexte de fusion organisationnelle, deux identités organisationnelles peuvent se créer (Amiot *et al.*, 2006; Bartels *et al.*, 2006; Daan van Knippenberg *et al.*, 2002). Cette notion d'identité doit alors être considérée dans un tel contexte, car l'identité organisationnelle choisie par le gestionnaire a des impacts différents sur l'équipe. Le gestionnaire peut donc s'identifier à l'organisation pré-fusion (*identification pre-merger*), soit à l'ancienne forme de l'organisation, valorisant le statu quo. Sinon, il peut aussi s'identifier à l'organisation post-fusion (*identification post-merger*), à la nouvelle forme de l'organisation, valorisant les changements. Ainsi, il peut être identifié à aucune de ces identités, à une seule de ces identités ou à ces deux identités. Dans tous les cas, son identité va influencer ses sentiments, ses pensées, ses objectifs et ses comportements (Tajfel, 1982; Barbara van Knippenberg *et al.*, 2004). Sa capacité à mobiliser et à engager son équipe dans les changements va alors varier, et ce, en fonction de son identité.

La littérature suggère le développement d'une identité organisationnelle post-fusion afin d'assurer le succès d'un changement d'une telle envergure (Giessner, 2011; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004; Daan van Knippenberg *et al.*, 2002). D'ailleurs, Giessner (2011) a lié positivement cette identification post-fusion à la satisfaction au travail, à des comportements de citoyenneté organisationnelle, à un bien-être émotionnel, à la performance et à une faible intention de quitter. Ceci dit, sachant que l'identité du gestionnaire impacte ses communications et ses comportements, nous proposons que dans un tel contexte, cette identité organisationnelle guide l'autorégulation de l'équipe vers un focus de prévention ou de promotion. Ainsi, les équipes s'autoréguleraient vers des comportements de soutien ou de résistance envers les changements, en cohérence avec l'identité de leur gestionnaire, leurs intérêts.

Toutefois, l'identité organisationnelle choisie par le gestionnaire pourrait aussi être perçue comme menaçante pour certaines équipes, spécialement l'identité organisationnelle post-fusion. Les gestionnaires identifiés à l'organisation pré-fusion valorisent le statu quo, donc adoptent le même discours et les mêmes comportements habituels, n'étant pas menaçants ou déstabilisants pour l'équipe. Cependant, les gestionnaires identifiés à l'organisation post-fusion valorisent les changements, les comportements orientés vers ceux-ci, ce qui peut être plus menaçant pour l'équipe. Comme mentionné dans la littérature, les changements peuvent être associés à certaines émotions négatives, comme l'incertitude, l'ambiguïté et le stress (Bordia *et al.*, 2004; Rafferty et Griffin, 2006). Ainsi, même si l'identité organisationnelle post-fusion est valorisée en contexte de fusion organisationnelle (Giessner, 2011; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005), elle pourrait générer des émotions négatives au sein des équipes, les menant à quitter l'organisation.

L'équipe étant un système complexe et dynamique, ses phénomènes et processus internes guident les comportements des membres (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019). Ainsi, nous postulons que la sécurité psychologique d'équipe influence ses processus d'autorégulation et ses comportements d'adaptation face aux changements, modérant l'influence de l'identité organisationnelle du gestionnaire. À travers leurs expériences et leurs interactions, les membres développent une sécurité psychologique d'équipe (*team psychological safety*), soit une perception partagée que l'équipe est un lieu sécuritaire dans lequel ils peuvent prendre des risques interpersonnels (Edmondson, 1999; Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Les membres peuvent donc adopter des comportements sans la crainte d'être jugés, embarrassés ou rejetés par les autres, diminuant ainsi leur préoccupation quant à leur image de soi (Edmondson, 1999, 2003a).

Il est bien connu que la sécurité psychologique est essentielle au succès de l'équipe. Toutefois, elle est aussi qualifiée comme fragile et difficile à instaurer (Edmondson, 1999). Ceci dit, en présence d'une sécurité psychologique élevée, l'équipe sera alors tentée de conserver et de maintenir sa sécurité psychologique. Nous proposons donc que l'équipe sera motivée à s'autoréguler vers un focus de prévention ou de promotion, selon

ses besoins. Ainsi, en fonction de l'identité organisationnelle de son gestionnaire, l'équipe peut adopter des comportements d'adaptation à l'inverse de ceux prônés par son gestionnaire, et ce, dans le but de conserver son climat sécuritaire. De plus, la sécurité psychologique encourage l'adoption de risques interpersonnels et favorise les relations respectueuses et de confiance pouvant encourager les membres à rester dans l'organisation. Le taux de roulement de l'équipe serait alors diminué, peu importe l'identité organisationnelle du gestionnaire.

L'adaptation des équipes est alors influencée par l'identité organisationnelle du gestionnaire et par la sécurité psychologique, menant les équipes à adopter collectivement différents comportements d'adaptation en contexte de changements organisationnels. En effet, nous postulons qu'en contexte d'incertitude, l'équipe se tourne vers son gestionnaire, une source de certitude (Oreg et Berson, 2011), le représentant de l'organisation (Niu *et al.*, 2018). Ainsi, elle s'autorégule en fonction des indications de son gestionnaire, celles-ci étant influencées par son identité organisationnelle (Tajfel et Turner, 1986). Les intérêts du gestionnaire et de l'équipe devraient alors être en adéquation. Une équipe, dont le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion, devrait donc s'autoréguler en mode prévention, diminuant ses comportements de soutien envers les changements. De plus, comme le gestionnaire valorise le statu quo, désire préserver le maintien de l'ancienne forme de l'organisation, l'équipe devrait être rassurée et démontrer un taux de roulement plus faible. D'un autre côté, une équipe, dont le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, devrait s'autoréguler en mode promotion, augmentant ses comportements de soutien envers les changements. Cependant, comme le gestionnaire valorise la nouvelle forme de l'organisation, ces changements peuvent être perçus comme d'énormes stressseurs par l'équipe (Ahmad et Cheng, 2018), craignant des pertes d'emploi, des conflits et autres (Fugate, Kinicki et Prussia, 2008; Judge *et al.*, 1999). Des émotions négatives peuvent alors émerger au sein de l'équipe (Bordia *et al.*, 2004; Rafferty et Griffin, 2006), augmentant son taux de roulement.

Nous proposons aussi que la sécurité psychologique d'équipe agit comme une variable modératrice sur la relation entre l'identité organisationnelle du gestionnaire et les comportements d'adaptation de l'équipe, diminuant l'influence du gestionnaire. En effet, en présence d'une sécurité psychologique élevée, plutôt que de s'autoréguler suivant les indications du gestionnaire, nous postulons que l'équipe s'autorégule en fonction de la préservation et du maintien de l'équilibre de sa sécurité psychologique. Ainsi, lorsque le gestionnaire valorise le statu quo, l'équipe peut être tentée de s'autoréguler avec un focus vers la promotion, vers les changements, afin de balancer et d'équilibrer son système. La relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe est alors augmentée, l'équipe adoptant plus de comportements de soutien envers les changements. Sinon, lorsque le gestionnaire valorise les changements, l'équipe peut être tentée de s'autoréguler davantage avec un focus vers la prévention, vers le statu quo. La relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe est alors diminuée, l'équipe adoptant moins de comportements de soutien envers les changements. Quant aux comportements d'évitement, le taux de roulement de l'équipe, nous postulons que l'équipe valorise et désire conserver sa sécurité psychologique, son climat de sécurité, diminuant son taux de roulement. Nous croyons alors que la sécurité psychologique modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe. À l'inverse, elle devrait modérer négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe.

Notre étude contribue à la fois à la littérature sur l'identité organisationnelle, sur la gestion du changement et sur l'autorégulation des équipes. En effet, elle s'intéresse au rôle et à l'effet de l'identité organisationnelle des gestionnaires sur les processus d'autorégulation des équipes en contexte de changements organisationnels, et ce, dans le cadre d'une étude au niveau de l'équipe. Nous augmentons aussi notre compréhension quant à l'effet de la sécurité psychologique d'équipe, qualifiée comme un état émergent affectif au sein du groupe (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019), sur l'autorégulation et les comportements d'adaptation de l'équipe dans un tel contexte.

Notre recherche s'est déroulée dans le milieu de la santé au Québec, et plus précisément, dans un Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux (CIUSSS), un secteur étant reconnu pour ses changements fréquents et excessifs (Yung *et al.*, 2004). Nos résultats quantitatifs ont été collectés à partir de questionnaires autoadministrés. Nous avons mesuré l'identification organisationnelle pré-fusion et post-fusion (*organizational identification*) (van Prooijen, 2009) des gestionnaires, ainsi que la sécurité psychologique (*psychological safety*) (Edmondson, 1999) et les comportements de soutien aux changements (*behavioral support for change*) (Herscovitch et Meyer, 2002) des équipes. Ces derniers se situaient sur un continuum allant des comportements de résistance jusqu'aux comportements de soutien. Le taux de roulement annuel des équipes a aussi été calculé à partir des données fournies par le département des ressources humaines, collectées à la suite du projet de recherche.

Dans les prochaines sections, le cadre théorique et les hypothèses seront abordés, suivis de la méthodologie, des résultats et d'une discussion sur les contributions théoriques, les implications pratiques et les recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1 L'identité organisationnelle du gestionnaire

Dans le contexte du travail, les individus peuvent développer une identité sociale à partir d'une identification à plusieurs groupes sociaux, soit à l'emploi, au département, à l'équipe de travail et à l'organisation (Sluss et Ashforth, 2008; Tajfel et Turner, 1986). Cette identité sociale, basée sur la théorie de l'identité sociale de Tajfel *et al.* (1971), se définit comme une partie du concept de soi des individus provenant de leur appartenance à un groupe social, associée à la signification émotive de cette appartenance (Ashforth et Mael, 1989). Les individus tendent alors à s'auto-catégoriser parmi différentes catégories sociales, puis à s'identifier à celles-ci, permettant de se définir dans un environnement social (Ashforth et Mael, 1989).

Il est important de tenir compte de l'identité des supérieurs immédiats. En effet, ceux-ci jouent un rôle important dans la vie quotidienne au travail des employés (He et Brown, 2013). Il est bien connu qu'ils influencent les attitudes, les croyances et les valeurs des employés, provoquant plusieurs comportements (Avolio, Walumbwa et Weber, 2009). Ceux-ci détiennent aussi une influence sur les processus de groupe et ses résultats (Hackman et Wageman, 2005; Harvey, Leblanc et Cronin, 2019). En effet, ses interactions avec son équipe (He et Brown, 2013; Niu *et al.*, 2018) et ses différents comportements influencent plusieurs phénomènes de groupe comme la cohésion, l'efficacité et le climat d'apprentissage (Edmondson et Harvey, 2017; Harvey, Leblanc et Cronin, 2019). Selon la théorie des rôles du gestionnaire de Mintzberg (1973) (*Manager Role Theory*), le gestionnaire est toujours perçu comme le premier représentant de l'organisation (Eisenberger *et al.*, 2010; Hay, Parker et Luksyte, 2020), le rôle de représentant étant l'un de ses rôles fondamentaux (Niu *et al.*, 2018). D'ailleurs, ce rôle peut être grandement influencé par son identification organisationnelle, élément peu étudié dans la littérature.

En effet, les quelques études qui abordent l'identité organisationnelle des gestionnaires s'intéressent au développement de l'identité organisationnelle de leurs employés, à

travers la relation entre un gestionnaire et ses employés (Dick *et al.*, 2007; Niu *et al.*, 2018; Sluss et Ashforth, 2008). Des chercheurs ont donc relevé que l'identification organisationnelle des gestionnaires permet d'augmenter chez leurs employés leur auto-efficacité, leur engagement, leur performance, leur satisfaction au travail et leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (Dick *et al.*, 2007). Une seule étude capture l'identité comme un aspect important dans le processus complexe par lequel les gestionnaires tentent d'engager leurs employés dans la gestion du changement, passant par l'identité organisationnelle des employés (Carmeli, Atwater et Levi, 2011). Ainsi, il y a un manquement dans la littérature sur la manière dont l'identité organisationnelle des gestionnaires influence les comportements d'adaptation de leur équipe, et ce, sans passer par l'identité des employés ou des équipes.

Chez un individu, son identification à son organisation (identification organisationnelle) impacte positivement sa satisfaction au travail, sa performance, ses comportements de citoyenneté organisationnelle, ses comportements de coopération, l'expression de ses idées, sa créativité, son innovation, et son désir de rester dans l'organisation, bénéfiques à la performance et à l'efficacité organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989; Blader et Tyler, 2009; Dukerich, Golden et Shortell, 2002; Hirst, Dick et Knippenberg, 2009; Niu *et al.*, 2018; Riketta, 2005; van Dick *et al.*, 2006). S'appuyant sur la théorie de l'identité sociale, les gestionnaires identifiés à leur organisation, considérant celle-ci comme leur endogroupe, internalisent ses normes, ses caractéristiques et ses valeurs dans leur concept de soi, influençant ainsi leurs pensées, leurs sentiments et leurs actions (Giessner, 2011; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004; Barbara van Knippenberg *et al.*, 2004). Ils développent alors un biais pro-endogroupe, soit la tendance à favoriser leur groupe d'appartenance, leur organisation dans ce cas-ci, à se comporter d'une façon qui la discrimine positivement (Ashforth et Mael, 1989; Tajfel *et al.*, 1971; Tajfel et Turner, 1986). Les intérêts de leur organisation deviennent alors personnels, et ils sont plus motivés à s'engager en faveur de celle-ci (Giessner, 2011; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004; Barbara van Knippenberg *et al.*, 2004). Ces comportements sont essentiels, car ils permettent aux gestionnaires de se forger, de maintenir et de protéger leur identité sociale positive, laquelle influence directement leur estime de soi positive (Ashforth et Mael, 1989; Tajfel et Turner, 1986), et donc leur santé et leur bien-être

psychologique (Heatherton et Wyland, 2003; Rosenberg *et al.*, 1995). En nous basant sur la théorie des rôles du gestionnaire et sur la théorie de l'identité sociale, nous pouvons alors affirmer que les employés connaissent les objectifs, les valeurs et les caractéristiques de leur organisation grâce à leur gestionnaire (Niu *et al.*, 2018).

1.2 L'identité organisationnelle du gestionnaire en contexte de fusion

Le gestionnaire ne détient pas seulement un rôle crucial dans les activités quotidiennes de ses employés, mais aussi, et surtout, dans un contexte de changements, étant un agent de changement important (Balogun et Johnson, 2004; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Neves, 2011). Dans l'article de Farahnak *et al.* (2020), les auteurs mentionnent que l'ouverture au changement du gestionnaire, son cynisme et son engagement en contexte de changements sont associés à l'ouverture au changement, au cynisme et à l'engagement de ses employés. Ainsi, comme le succès des changements repose principalement sur les réactions des employés, résultant de leurs mécanismes d'adaptation, le gestionnaire se doit de mobiliser et d'engager son équipe dans les changements (Wittig, 2012). Plusieurs études indiquent que les gestionnaires peuvent influencer l'engagement au changement de leurs employés, notamment à travers leurs comportements et leurs attitudes. En effet, les employés tiennent compte du leadership transformationnel de leur gestionnaire (Ahmad et Cheng, 2018), de leur communication régulière et proactive sur les modalités du changement (Allen *et al.*, 2007; Elving, 2005) et de leur attitude favorable envers les changements (Farahnak *et al.*, 2020), entre autres, pour accepter le changement et s'y engager. D'ailleurs, les différents comportements et attitudes du gestionnaire émergent à partir de son identification organisationnelle. Ainsi, l'identité organisationnelle du gestionnaire semble aussi être un élément à partir duquel les équipes s'autorégulent vers des comportements d'adaptation face aux changements.

D'un point de vue identitaire, il semble que l'identification organisationnelle favorise les changements organisationnels, où les chercheurs ont noté que les individus identifiés à l'organisation adoptent des attitudes positives envers les changements proposés par leur organisation, sont davantage prêts à changer (*readiness to change*) et s'engagent dans des activités qui supportent l'organisation (Hameed, Roques et Ali Arain, 2013).

Toutefois, les changements organisationnels peuvent parfois affecter l'identité sociale des acteurs (van Dick, Wagner et Lemmer, 2004). Même si ces derniers savent que leur organisation doit changer continuellement, ceux-ci veulent sentir qu'ils continuent de travailler pour la même organisation (Giessner, 2011), donc que les principes, les valeurs et les objectifs organisationnels incorporés dans leur définition de soi ne soient pas trop modifiés.

Ceci dit, les changements de grande envergure, comme les fusions organisationnelles, ébranlent certainement l'identité de tous les acteurs (He et Brown, 2013; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005), incluant celle des gestionnaires. En effet, ces fusions peuvent être considérées comme des changements organisationnels extrêmes, pouvant générer de hauts niveaux d'incertitude, en lien avec le futur de l'organisation, et donc influencer significativement le degré d'identification organisationnelle de tous (Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004; Giessner, 2011; Jetten, O'Brien et Trindall, 2002; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005). Elles sont aussi souvent considérées comme stressantes (Amiot *et al.*, 2006), venant transformer les attributs fondamentaux de l'organisation, soit sa mission, sa stratégie, sa structure et ses valeurs (Ullrich, Wieseke et Dick, 2005). Elles peuvent alors être perçues comme une menace à la stabilité et à la continuité de l'identité actuelle des membres de l'organisation, et donc, de leur estime de soi (Bartels *et al.*, 2006). Afin de maintenir une identité organisationnelle, la littérature indique qu'il est essentiel de créer un sentiment de continuité entre l'identification pré-fusion et celle post-fusion (*sense of continuity of identity*) (He et Brown, 2013; Rousseau, 1998). En effet, ce sentiment de continuité facilite le transfert d'identification et diminue les effets négatifs associés à la fusion, comme la perception d'incertitude et de menace pour l'identité (Giessner, 2011; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004). Basé sur l'étude de Bartels *et al.* (2006), si les individus désirent transférer leur identification organisationnelle pré-fusion vers une identification post-fusion, ils doivent être capables de retrouver une partie de leur ancienne identité dans la nouvelle organisation. Ce processus dépend majoritairement de la perception de la fusion quant à sa nécessité (van Dick, Wagner et Lemmer, 2004) et à son impact sur l'identité actuelle (Bartels *et al.*, 2006; Giessner, 2011). Ainsi, les individus percevant la fusion comme utile, nécessaire et affectant peu leur identité actuelle auront plus de facilité à passer d'une identification

pré-fusion à une identification post-fusion. Lorsque le transfert d'identité est réussi, les chercheurs ont noté que l'identification organisationnelle post-fusion est liée à plusieurs résultats positifs (Giessner, 2011).

Cette notion d'identité se doit alors d'être considérée dans un tel contexte, car l'identité organisationnelle choisie par le gestionnaire a des impacts différents sur l'équipe. En effet, un gestionnaire identifié à l'organisation pré-fusion, soit à l'ancienne forme de l'organisation, comparativement à un gestionnaire identifié à l'organisation post-fusion, soit à la nouvelle forme de l'organisation, va internaliser différents éléments, influençant ses sentiments, ses pensées, ses objectifs et ses comportements (Tajfel, 1982; Barbara van Knippenberg *et al.*, 2004). Sa capacité à mobiliser et à engager son équipe dans les changements va alors varier, et ce, en fonction de son identité. Sachant que le succès ou l'échec d'un changement dépend majoritairement des réactions des équipes (Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Kotter, 2017; Jiseon Shin, Taylor et Seo, 2012), il est important et pertinent d'étudier l'influence de l'identité organisationnelle du gestionnaire sur les mécanismes d'adaptation des équipes en contexte de fusion.

1.3 L'identité organisationnelle du gestionnaire guidant l'autorégulation de l'équipe et ses comportements d'adaptation

L'identité organisationnelle du gestionnaire impacte donc ses communications et ses comportements (Tajfel *et al.*, 1971; van Dick *et al.*, 2006). Comme évoqué dans la théorie de l'identité sociale (Tajfel *et al.*, 1971), le gestionnaire qui s'identifie à l'organisation pré-fusion internalise les objectifs et les principes de son endogroupe. Il agit alors en fonction des intérêts de son endogroupe, en maintenant le statu quo. Il ne supporte donc pas les changements liés à la fusion, protégeant l'ancienne forme de l'organisation. À l'inverse, le gestionnaire qui s'identifie à l'organisation post-fusion internalise les objectifs et les principes de son endogroupe, soit ceux de la nouvelle forme de l'organisation. Il agit alors en cohérence avec les intérêts de son endogroupe, en valorisant la fusion et les changements. Ceci influence alors positivement son discours et ses comportements proactifs envers les changements.

La théorie sociale cognitive de Bandura (1991) (*Social Cognitive Theory*) nous renseigne sur le processus d'influence entre un leader et ses employés, expliquant que ces derniers imitent les comportements des autres dans leur environnement de travail, spécialement de ceux qui sont perçus comme des modèles attrayants et crédibles, comme le gestionnaire (Avolio *et al.*, 2004; Farahnak *et al.*, 2020; Lyubovnikova *et al.*, 2017). Oreg et Berson (2011) abordent dans ce sens, en affirmant qu'en contexte de changement, donc de grande incertitude, l'équipe se fie au gestionnaire, une source de certitude, étant attentive à ses instructions et à ses comportements. L'identité organisationnelle du gestionnaire guide alors les comportements d'adaptation de l'équipe. En effet, sachant que l'équipe établit et ajuste ses objectifs à l'aide du feedback du gestionnaire (DeShon *et al.*, 2004), elle s'autorégule en suivant les indications du gestionnaire et active des processus cognitifs, émotionnels et motivationnels (Taylor-Bianco et Schermerhorn, 2006) en fonction de l'orientation du gestionnaire pré-fusion ou post-fusion. Ainsi, lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion, l'équipe s'autorégule face aux changements avec un focus vers la prévention, c'est-à-dire en employant des comportements de résistance envers les changements. Lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, l'équipe s'autorégule face aux changements avec un focus vers la promotion, c'est-à-dire en employant des comportements de soutien envers les changements. Les hypothèses suivantes sont alors proposées :

H1A: L'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire est liée négativement aux comportements de soutien de l'équipe envers les changements.

H1B: L'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire est liée positivement aux comportements de soutien de l'équipe envers les changements.

1.4 L'identité organisationnelle du gestionnaire comme une menace

Les équipes adaptent alors leur focus d'autorégulation collectif en soutenant les changements ou en y résistant, en fonction de l'identification organisationnelle de leur gestionnaire. Cependant, non seulement cette identification influence les comportements

d'adaptation de l'équipe, mais elle peut aussi affecter la manière dont les membres, individuellement, s'adaptent.

Dans ce contexte, lorsque l'équipe se fie à l'identité organisationnelle pré-fusion de son gestionnaire (Oreg et Berson, 2011), ce dernier ne représente pas une menace pour l'équipe, car il valorise le statu quo, soit l'ancienne forme de l'organisation. Il adopte alors le même discours et les mêmes comportements habituels, ne déstabilisant pas l'équipe. Par contre, lorsque le gestionnaire s'identifie davantage à l'organisation post-fusion, certains membres de l'équipe, en écoutant les discours orientés vers les changements et en adoptant les nouveaux comportements de soutien, peuvent ressentir des émotions d'incertitude, d'ambiguïté et de stress (Bordia *et al.*, 2004; Rafferty et Griffin, 2006). Le gestionnaire favorisant un biais pro-endogroupe, voulant la réussite de la fusion, pourrait négliger les préoccupations de ses employés, de son équipe. Il est très bien établi dans la littérature que les changements organisationnels peuvent être perçus comme d'énormes stressseurs par les employés (Ahmad et Cheng, 2018), étant souvent liés à des conséquences négatives, soit à des pertes ou à des menaces de perte (Fugate, Kinicki et Prussia, 2008), comme une perte d'emploi, un statut hiérarchique plus faible, des conflits, tous des menaces au bien-être psychologique (Judge *et al.*, 1999). Dans le cas d'une fusion organisationnelle, générant de hauts niveaux d'incertitude (Giessner, 2011), il est facile de s'imaginer que des employés peuvent craindre ces résultats. Les recherches ont aussi associé l'incertitude psychologique à plusieurs conséquences, dont l'intention de quitter, sa relation avec le taux de roulement étant bien documentée (Rafferty et Griffin, 2006). Comme l'ont démontré Fugate, Kinicki et Prussia (2008), certains membres peuvent donc ressentir des émotions négatives et adopter des comportements d'adaptation d'évitement, percevant trop les changements prônés par leur gestionnaire comme des menaces. Ils quittent alors l'organisation, augmentant le taux de roulement de leur équipe. Les hypothèses suivantes sont alors proposées :

H2A: L'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire est liée négativement au taux de roulement de l'équipe.

H2B: L'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire est liée positivement au taux de roulement de l'équipe.

1.5 La conservation et l'équilibre de la sécurité psychologique d'équipe comme état émergent affectif

Ces relations entre l'identité organisationnelle du gestionnaire et les comportements d'adaptation de l'équipe peuvent être modérées par la sécurité psychologique d'équipe, cet état émergent affectif d'équipe (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019).

La sécurité psychologique d'équipe (*team psychological safety*) se définit comme : « *a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking* » (Edmondson, 1999). En d'autres mots, elle renvoie à la perception des membres d'une équipe quant aux normes et aux comportements acceptés, soit leur possibilité d'adopter des comportements sans risques interpersonnels, donc n'ayant pas la crainte d'être embarrassés, rejetés, ou punis par les autres membres du groupe (Edmondson, 1999, 2003a). Ce climat relationnel d'équipe se caractérise par une confiance et un respect mutuel entre les membres du groupe, où tous se sentent confortables d'être eux-mêmes (Edmondson, 1999). Il incite alors les membres à s'exprimer plus librement (Schulte, Cohen et Klein, 2012) et à partager leurs idées, leurs sentiments et même leurs erreurs. Il encourage aussi les discussions productives, le feedback entre les membres, l'innovation, la créativité et l'entraide au sein du groupe (Edmondson, 2003b, 2012; Harvey *et al.*, 2019). La communication et les actions du gestionnaire peuvent impacter la sécurité psychologique d'équipe, mais celle-ci est dynamique et varie avec le temps (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019). En effet, elle se construit majoritairement à travers les interactions personnelles avec les autres membres de l'équipe, influencées par les expériences, les observations et les croyances de chacun (Edmondson, 2003a; Harvey, Leblanc et Cronin, 2019; Schulte, Cohen et Klein, 2012). Il est ainsi possible de la qualifier comme un émergent affectif (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019).

D'ailleurs, l'équipe peut être qualifiée d'un système complexe et dynamique (Harvey, Leblanc et Cronin, 2019; Kozlowski, 2018). En effet, les recherches indiquent que l'équipe désire maintenir le contrôle de son système, en balançant et en équilibrant ses états émergents, comme sa sécurité psychologique (Cronin, Serman et Gonzalez, 2009;

Harvey, Leblanc et Cronin, 2019). Les auteurs Yuhyung Shin *et al.* (2016) vont dans le même sens, affirmant que la culture d'une équipe, soit une perception partagée des membres quant aux normes et aux comportements attendus dans le groupe, ce qui s'apparente à la définition de la sécurité psychologique, agit comme un « outil puissant » régulant et motivant les comportements de l'équipe. L'équipe, en présence d'une sécurité psychologique élevée, semble alors agir comme un système décrit dans les théories biologiques. Celles-ci affirment que le fonctionnement optimal d'un système passe par son processus d'homéostasie (Bonanno et Burton, 2013), soit sa capacité à se réguler afin de maintenir l'équilibre de son milieu intérieur, et ce, peu importe les contraintes externes (Barouch, 2011). L'équipe va alors s'autoréguler avec un focus de prévention ou de promotion, en fonction de l'identification organisationnelle de son gestionnaire. Son objectif est de maintenir et de conserver l'équilibre de son système, et sa sécurité psychologique, celle-ci étant reconnue pour être fragile, difficile à instaurer et essentielle au succès du groupe (Edmondson, 1999).

En plus, cette sécurité psychologique permet aux membres de l'équipe de communiquer et de se centrer davantage sur l'accomplissement de leurs objectifs collectifs et sur l'amélioration de leurs processus, ayant moins à se préoccuper de leur protection de soi et de la régulation de leurs relations interpersonnelles (Bradley *et al.*, 2012; Edmondson, 2003a; Edmondson et Lei, 2014). Leur concentration est alors davantage axée sur leurs processus d'autorégulation, avec comme objectif la préservation de leur état émergent affectif. Craignant moins d'être jugés ou rejetés par les autres, les membres sont plus à l'aise de remettre en question les propos et les indications de leur gestionnaire, permettant à l'équipe d'émettre des comportements contraires à celui-ci (Walumbwa *et al.*, 2011). Si le gestionnaire valorise alors un discours et des comportements vers le statu quo, l'équipe peut alors être tentée, à l'inverse, de soutenir les changements, afin de balancer et d'équilibrer son système. Si le gestionnaire valorise un discours et des comportements vers les changements, l'équipe peut plutôt pencher vers le statu quo, en privilégiant tout de même des comportements de soutien.

En d'autres mots, en présence d'une sécurité psychologique élevée, l'équipe régule ses comportements d'adaptation face aux changements de manière à conserver l'équilibre

de son milieu interne, à protéger son état émergent affectif, plutôt que selon les indications de son gestionnaire. Ainsi, nous suggérons que lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion, l'équipe s'autorégule en adoptant plus de comportements de soutien. D'un autre côté, lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, l'équipe s'autorégule plutôt en adoptant peu de comportements de soutien. Dans ce cas, elle soutient les changements, comme son gestionnaire, mais de manière plus prudente. La sécurité psychologique semble alors diminuer l'influence de l'identification organisationnelle du gestionnaire sur l'adaptation de son équipe, peu importe cette identification.

Au contraire, lorsque la sécurité psychologique d'équipe est faible, donc que ce climat relationnel positif (Singh et Winkel, 2012) est peu présent, les membres seraient davantage attentifs à leur gestionnaire. En effet, voulant protéger leur image de soi (Edmondson, 1999) et ne pas être rejetés par le groupe, le rejet pouvant être dévastateur psychologiquement et physiquement (Baumeister et Leary, 1995), les individus se conforment aux normes du groupe établies par le gestionnaire (Huertas et Powell, 1986). Cette conformité répond alors à leur besoin d'être aimés, acceptés par le groupe (Huertas et Powell, 1986), tout en protégeant leur estime de soi (Tajfel et Turner, 1986). Ainsi, lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion et que la sécurité psychologique d'équipe est faible, les membres se fient grandement à leur gestionnaire, à ses indications, et donc résistent face aux changements, adoptant moins de comportements de soutien. Dans le cas où le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, l'équipe soutient les changements, ces comportements étant valorisés par le gestionnaire. Bref, l'influence de l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements d'adaptation de l'équipe augmente lorsque cet état émergent affectif est faible. En présence d'une sécurité psychologique élevée, les hypothèses suivantes sont alors proposées :

H3A: La sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte à augmenter les comportements de soutien de l'équipe envers les changements.

H3B: La sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte à diminuer les comportements de soutien de l'équipe envers les changements.

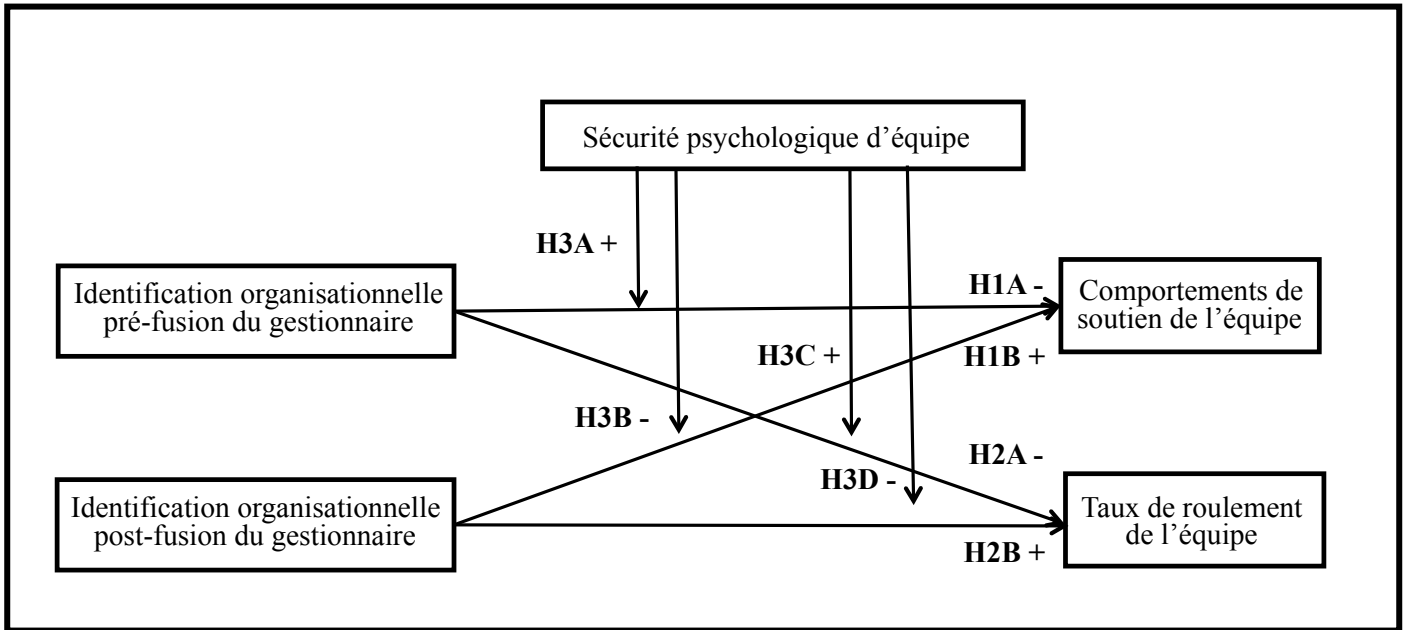
La sécurité psychologique d'équipe peut aussi jouer un rôle modérateur sur la relation entre l'identité organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe, toujours selon l'argument de la conservation et de l'équilibre de cet état émergent affectif. Ainsi, que le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion ou post-fusion, en présence d'une sécurité psychologique élevée, les membres développent des relations de confiance et un espace sécuritaire (Edmondson, 1999) qu'ils valorisent et veulent garder. En effet, les chercheurs Kruzich, Mienko et Courtney (2014) ont trouvé un lien positif entre la sécurité psychologique d'équipe et l'intention de rester dans l'organisation.

À l'inverse, en présence d'une sécurité psychologique d'équipe faible, les membres développent moins de relations respectueuses et de confiance, devant alors porter une attention à leurs comportements et à leur image de soi, ne pouvant donc pas être complètement eux-mêmes (Edmondson, 1999). Ainsi, le taux de roulement de leur équipe risque d'être plus élevé. En présence d'une sécurité psychologique élevée, les hypothèses suivantes sont alors proposées :

H3C: La sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe.

H3D: La sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe.

Figure A. Représentation schématique des hypothèses



Chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Contexte

Cette étude s'est déroulée auprès d'employés du secteur de la santé et des services sociaux au Québec, plus précisément dans l'un des Centres Intégrés Universitaires de Santé et de Services sociaux (CIUSSS). Depuis 2015, cette organisation vit de grands changements. En effet, le gouvernement du Québec a imposé la loi 10 afin de faciliter l'accès aux soins de santé pour la population, modifiant ainsi l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (Assemblée Nationale, 2015). Entre 15 et 25 installations ont alors été fusionnées, donnant la création de ce CIUSSS, une nouvelle organisation dirigée par une direction centralisée.

2.2 Participants et procédures

Nous avons utilisé un échantillonnage par grappe pour la formation de notre échantillon. Ainsi, 30 % des individus de chacune des 16 directions ont été aléatoirement ciblés, afin d'obtenir une meilleure représentativité de la population dans nos résultats, et un plus grand taux de participation. Les participants proviennent alors de différentes équipes, en fonction de leur direction et de leur emploi.

Les individus ciblés ont été appelés à répondre à un questionnaire en ligne ou en format papier. Ceux-ci savaient que leur participation était volontaire et leurs réponses confidentielles. Ils ont eu accès au certificat d'éthique du projet de recherche et ont donné leur approbation pour y participer. Après six semaines de collecte de données, nous avons obtenu un taux de réponse de 57 %, soit 1 880 individus.

2.2.1 Équipes

Même si cette étude est réalisée en équipe, elle n'était pas prévue ainsi. En effet, cette recherche sert d'abord à une étude au niveau individuel. L'échantillonnage n'a donc pas été réalisé pour maximiser la création d'équipes. En tenant alors compte du taux de participation, de la participation du gestionnaire et des critères pour la formation d'une équipe, soit un minimum de 2 individus (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011; Gladstein,

1984), 46 équipes ont été retenues. Les données ont été regroupées en équipe en fonction des identifiants, et celles-ci ont été associées aux données du questionnaire correspondant. Ces équipes répondent bien à la définition d'une équipe (Wageman, Hackman et Lehman, 2005), où les membres partagent des objectifs, interagissent fréquemment, se perçoivent comme une équipe et sont perçus ainsi par les autres.

Ces 46 équipes sont composées de 46 gestionnaires et de 353 répondants. Le nombre de répondants pour chacune des équipes varie entre 2 et 25 individus ($M = 7,7$; $ÉT = 6,1$), représentant un taux de réponse par équipe de 36 % à 100 %, avec une moyenne de 66 % ($ÉT = 15$). Les répondants occupent différents postes, soit responsables (8,2 %), techniciens et professionnels de la santé (36,3 %), ou faisant partie du personnel paratechnique (14 %), administratif (22,5 %) ou en soins infirmiers (12,5 %). Ils sont composés à 80 % de femmes, ont une moyenne d'âge de 45 ans ($ÉT = 11$) et une ancienneté moyenne de 13 ans ($ÉT = 9,6$). Ces caractéristiques sont typiques du milieu de la santé et des services sociaux.

2.3 Mesures

Le questionnaire distribué comportait plusieurs mesures au niveau individuel et d'équipe. Pour la présente étude, les mesures utilisées sont les suivantes : deux variables indépendantes, soit l'identification organisationnelle pré-fusion et post-fusion du gestionnaire, une variable modératrice, soit la sécurité psychologique d'équipe, et deux variables dépendantes, soit les comportements de soutien de l'équipe envers les changements organisationnels et le taux de roulement de l'équipe.

Identification organisationnelle, Pré-fusion et Post-fusion

Les identifications organisationnelles (*organizational identification*) comme variables indépendantes sont calculées à l'aide des réponses de nos 46 gestionnaires. Elles sont mesurées à partir d'une échelle de van Prooijen (2009), adaptée au contexte présent. Les travaux de Van Knippenberg et al. (2002) ont proposé cette catégorisation - identification pré-fusion/post-fusion - dans leurs recherches sur l'identité en contexte d'une fusion organisationnelle. Trois items mesuraient l'identification à l'installation, perçue par le milieu comme étant l'ancienne forme de l'organisation, catégorisée

comme l'identification organisationnelle pré-fusion dans cette étude. Trois autres items mesuraient l'identification au CIUSSS, perçue comme la nouvelle forme de l'organisation après la fusion dans ce contexte, catégorisée comme l'identification organisationnelle post-fusion dans notre étude. Les items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (Fortement en désaccord) à 6 (Fortement en accord), étaient les suivants : « En ce moment, je m'identifie à mon installation », « En ce moment, je veux faire de mon mieux pour mon installation » et « En ce moment, je me sens connecté(e) à mon installation » ($\alpha = .84$). Au niveau de l'identification au CIUSSS, les items ont été repris, mais avec le terme « CIUSSS » plutôt qu'« installation » ($\alpha = .88$).

Sécurité psychologique d'équipe

La sécurité psychologique d'équipe (*psychological safety*) comme variable modératrice est calculée à l'aide des réponses des 353 membres de nos 46 équipes. Elle est mesurée en fonction de quatre items, basés sur l'article Harvey *et al.* (2019), provenant de l'échelle de Edmondson (1999), celle-ci étant la plus utilisée pour mesurer ce concept. Les individus étaient appelés à répondre à ces questions en fonction de leur équipe. Les items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (Fortement en désaccord) à 6 (Fortement en accord), étaient les suivants : « Dans mon équipe, il est facile de dire ce que l'on pense vraiment », « Les membres de mon équipe sont confortables à discuter de problèmes et d'enjeux difficiles », « Les membres de mon équipe sont intéressés à partager les détails de ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne moins bien » et « Dans mon équipe, lorsque quelqu'un fait une erreur, on lui en tient souvent rigueur » (renversée) ($\alpha = .82$).

Comportements de soutien envers les changements

Les comportements de soutien envers les changements (*behavioral support for the change*) comme variable dépendante sont calculés à l'aide des réponses des 353 membres de nos 46 équipes. Cette variable est mesurée à partir d'un pointage individuel sur une échelle conçue par Herscovitch et Meyer (2002). Les individus sont appelés à noter sur un continuum comportemental, allant de 0 à 100, leurs réactions face aux changements dans leur organisation au cours des deux derniers mois. Sur cette échelle,

différents comportements sont indiqués, se référant à des pointages. Une définition de chacun des comportements est fournie au bas de l'échelle. Ainsi, au niveau de la résistance, la résistance active (entre 0 et 20 points) réfère à des comportements explicites d'opposition aux changements et la résistance passive (entre 21 et 40 points) réfère à une opposition par des gestes implicites ou subtils. Au niveau du soutien, la conformité (entre 41 et 60 points) réfère à un soutien minimal, la coopération (entre 61 et 80 points) réfère à un soutien en investissant des efforts concrets et, enfin, le champion (entre 81 et 100 points) réfère à beaucoup d'enthousiasme et de comportements en faveur du succès des changements et de leur promotion auprès des autres. Le répondant rapporte un chiffre au bas de l'échelle reflétant le mieux ses comportements envers les changements dans les deux derniers mois.

Taux de roulement de l'équipe

La variable dépendante du taux de roulement annuel de l'équipe a été calculée par la suite, à l'aide des données fournies par les ressources humaines. Ce taux de roulement est externe, volontaire ou non. Il est construit en fonction du nombre d'individus ayant quitté l'équipe depuis la fin de la collecte de données sur le nombre d'individus au total dans l'équipe, soit la taille d'équipe réelle. Ce taux varie entre 0 % et 29 % pour chacune des équipes ($M = 9,5 \%$; $ÉT = 8,1 \%$).

Les variables de contrôle

Basé sur la littérature des dynamiques de groupe (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011) et de la diversité des équipes (Horwitz et Horwitz, 2007; Joshi et Roh, 2009), le modèle a été contrôlé à partir de deux variables, soit la taille des équipes et l'écart-type des anciennetés au sein des équipes.

La *taille de l'équipe* est une variable connue pour influencer les dynamiques de groupe (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011; Brewer et Kramer, 1986). Elle se caractérise par le nombre de membres répondants dans chacune des équipes. Les équipes de grande taille peuvent avoir plus de difficulté à entretenir des relations interpersonnelles, nuisant à leurs processus internes (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011), incluant leur

autorégulation d'équipe, ce processus étant sous-jacent aux comportements d'adaptation d'équipe présentés dans le modèle.

L'écart-type des anciennetés est lié à la diversité et à la composition de l'équipe. À l'aide de cette variable, il est possible de savoir si l'équipe est composée majoritairement d'employés détenant environ le même nombre d'années d'ancienneté, ou si elle est composée plutôt d'un mélange de nouveaux et d'anciens employés. Elle est calculée en fonction de la moyenne des anciennetés des membres au sein d'une même équipe. Selon les études, la diversité de l'équipe impacte sa performance (Joshi et Roh, 2009), mais affecte aussi ses processus internes, une équipe diverse travaillant différemment d'une équipe homogène (Mohammed et Angell, 2004). Ainsi, une équipe composée d'employés détenant différentes anciennetés pourrait agir différemment, par exemple où les nouveaux employés pourraient influencer les employés plus anciens, et vice-versa. Dans ce contexte, les comportements de soutien envers le changement, ainsi que le taux de roulement au sein de l'équipe pourraient en être affectés.

2.4 Procédures de validation

2.4.1 Agrégation des données

Pour cette recherche, 353 membres participants ont été regroupés en 46 équipes, excluant les gestionnaires. Afin de justifier l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe, il est nécessaire d'évaluer le degré de convergence des réponses au sein des équipes. L'indice d'accord interjuges intra-groupe (*rwg* : *within-group interrater agreement*) (James, Demaree et Wolf, 1993) a été calculé pour la variable de la sécurité psychologique. La moyenne de cet indice doit s'élever à .70 minimalement afin d'être jugée comme suffisante. Utilisant la distribution uniforme (George et James, 1993), la sécurité psychologique peut être considérée comme une variable d'équipe ($R_{WG(i)} = .81$, É.T. = .17). Les coefficients des corrélations intraclasses ont aussi été calculés, afin de comprendre la proportion de la variable expliquée par les équipes - ICC(1) - et de s'assurer de la fiabilité de la moyenne des équipes pour cette variable - ICC(2) (Bliese, 2000). Le score ICC(1) est plus élevé que 0 (.11), son analyse de variance étant significative ($F = 1.97$, $p < 0.01$), et le coefficient du ICC(2) est de 0.49.

Nous pouvons alors bien conclure que les données pour la variable de la sécurité psychologique peuvent être agrégées au niveau de l'équipe.

2.4.2 Analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (*confirmatory factor analysis* - CFA) permet de rendre compte de la structure du regroupement des items du modèle en différentes variables. Elle examine la relation entre les construits latents eux-mêmes et leurs items (Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009). Notre analyse factorielle confirmatoire a été réalisée au niveau des équipes. En effet, à l'aide du logiciel Amos 26, nous avons modélisé chacune des variables latentes avec leurs items respectifs, en plus d'ajouter des variables observées, nos deux variables dépendantes, soit les comportements de soutien de l'équipe et son taux de roulement. Nous avons aussi permis à chacune des variables de covarier entre elles. Différents indices ont été calculés afin d'évaluer le *goodness-of-fit* du modèle, soit le chi-square, divisé par son degré de liberté associé ($X^2/df = 1.56$), le *comparative fit index* (CFI = .91), l'*incremental fit index* (IFI = .91), le *root mean square error of approximation* (RMSEA = .11) et le *standardized root mean square residual* (SRMR = .12). Selon les critères à respecter (Kline, 2005), notre modèle est valide, où notre rapport X^2/df est inférieur à 3.00 et nos indices CFI et IFI sont plus élevés que 0.90. Nos indices RMSEA et SRMR sont plus élevés que .08, mais de peu.

2.4.3 Validité convergente et discriminante

À l'aide d'une analyse factorielle dans SPSS, la variance extraite moyenne (*average variance extracted* - AVE), l'indice composé de fiabilité (*composite reliability* - CR) et la variance partagée maximum (*maximum shared variance* - MSV) (Fornell et Larcker, 1981) ont été calculés pour les variables indépendantes, soit l'identification organisationnelle pré-fusion et l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire, et pour la variable modératrice, la sécurité psychologique d'équipe. Comme les comportements de soutien de l'équipe sont composés à partir d'un seul item et que le taux de roulement a été créé à partir d'une base de données des ressources humaines, ceux-ci n'ont pas été analysés. Les validités convergentes et discriminantes de ces variables sont confirmées, car leurs indices AVE sont plus élevés que 0.5, leurs

indices CR plus élevés que 0.7 et leurs AVE sont supérieurs à leurs indices MSV. Ces résultats se retrouvent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Résultats pour les validités convergentes et discriminantes

Variables	AVE	CR	MSV
Identification pré-fusion (3 items)	0.75	0.90	0.16
Identification post-fusion (3 items)	0.74	0.90	0.16
Sécurité psychologique (4 items)	0.72	0.91	0.05

2.4.4 Procédures analytiques

Ayant un modèle avec deux variables indépendantes et deux variables dépendantes, toutes les hypothèses ont été testées à partir du logiciel Amos 26, à l'aide de régressions linéaires. Tous les tests incluaient les deux variables de contrôle, soit la taille des équipes et l'écart-type des anciennetés. Considérant le faible échantillon d'équipes ($n = 46$), un niveau de signification de 10 % ($p < .10$) a été toléré, comme suggéré par certains auteurs (McClelland et Judd, 1993; Sauley et Bedeian, 1989) et utilisé dans quelques études au niveau individuel et d'équipe (Babalola, Stouten et Euwema, 2016; Mohammed et Angell, 2004; Yuhjung Shin *et al.*, 2016). Les hypothèses H1 (AB) et H2 (AB), soit l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe (H1) et sur le taux de roulement de l'équipe (H2) ont été testées simultanément (voir Tableau 3, p. 31). Par la suite, la modération de la sécurité psychologique des équipes a été ajoutée et testée (H3A,B,C,D) (voir Tableau 4, p. 35). Enfin, le modèle a été testé avec seulement les relations significatives, correspondant aux hypothèses H1 (AB) et H3 (AB) (voir Tableau 5, p. 36). Tous ces résultats se retrouvent dans la section suivante.

Chapitre 3 : Résultats

3.1 Analyses descriptives préliminaires

Les moyennes, les écarts-types et les corrélations bivariées ont été calculés pour les deux variables de contrôle, les deux variables dépendantes, les deux variables indépendantes et la variable modératrice. Les résultats se trouvent dans le tableau ci-dessous (voir Tableau 2, p. 29).

Tableau 2. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées

	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7
1. Taille de l'équipe	7.83	6.49	1						
2. Écart-type anciennetés	8.18	4.03	.12	1					
3. Comportements de soutien de l'équipe	69.12	7.00	-.07	-.27 ^τ	1				
4. Taux de roulement de l'équipe	.10	.08	-.24	-.11	.33*	1			
5. Identification pré-fusion du gestionnaire	4.70	.86	-.04	-.24	.01	-.08	(.84)		
6. Identification post-fusion du gestionnaire	4.84	1.00	.04	-.23	.54**	.18	.40**	(.88)	
7. Sécurité psychologique d'équipe	4.41	.51	-.12	-.07	.24	.29 ^τ	-.03	.22	(.82)

Notes: $n = 46$. * $p < .05$; ** $p < .01$; $\tau p < .10$. M = moyenne; ÉT = écart-type.

À partir de ces données, les relations les plus fortes sont entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe ($r = .54, p < .01$), ainsi qu'entre l'identification organisationnelle pré-fusion et l'identification organisationnelle post-fusion des gestionnaires ($r = .40, p < .01$). Sachant que ces deux identités sont liées, nous avons tenté de mieux comprendre ce qui les distingue. Nos deux variables dépendantes sont aussi liées, soit les comportements de soutien de l'équipe et son taux de roulement ($r = .33, p < .05$). Nos deux variables de contrôle ne démontrent aucune relation significative avec nos variables étudiées.

3.2 Vérification des hypothèses

Nos hypothèses ont été testées en trois étapes, comme expliqué précédemment. Elles sont illustrées dans la figure A présentée précédemment (p. 20).

3.2.1 La relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe (H1AB)

Les hypothèses H1 affirment que les comportements de soutien de l'équipe sont prédits par l'identification organisationnelle du gestionnaire. Pour tester celles-ci, nous avons covarié nos deux variables indépendantes ensemble, soit l'identification organisationnelle pré-fusion et post-fusion du gestionnaire, et nous les avons liées à la variable dépendante des comportements de soutien de l'équipe. Nous avons aussi covarié nos deux variables de contrôle entre elles, soit la taille de l'équipe et l'écart-type des anciennetés, en plus de les faire covarier avec les identifications organisationnelles pré-fusion et post-fusion du gestionnaire. Ces deux variables de contrôle ont ensuite été liées aux comportements de soutien de l'équipe.

Notre hypothèse H1A affirme que l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire prédit négativement les comportements de soutien de l'équipe envers les changements ($b = -.28, p < .05$). Notre hypothèse H1B affirme que l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire prédit positivement les comportements de soutien de l'équipe envers les changements ($b = .61, p < .001$). Ces hypothèses sont confirmées (voir Tableau 3, p. 31).

3.2.2 La relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe (H2AB)

Les hypothèses H2 affirment que le taux de roulement de l'équipe est prédit par l'identification organisationnelle du gestionnaire. Pour tester celles-ci, nous avons reproduit les mêmes étapes que précédemment, mais en liant nos variables indépendantes, l'identification organisationnelle pré-fusion et post-fusion du gestionnaire, et nos variables de contrôle, la taille de l'équipe et l'écart-type des anciennetés, à la variable dépendante du taux de roulement de l'équipe.

L'hypothèse H2A affirme que l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire prédit négativement le taux de roulement de l'équipe. Celle-ci est infirmée ($b = -.22, p = .16$). L'hypothèse H2B affirme que l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire prédit positivement le taux de roulement de l'équipe. Celle-ci est soutenue ($b = .26, p < .10$) (voir Tableau 3, p. 31).

Tableau 3. Résultats des tests de régression des hypothèses H1AB et H2AB

	Comportements de soutien de l'équipe (variable dépendante)		Taux de roulement de l'équipe (variable dépendante)	
	β	sig.	β	sig.
Taille de l'équipe	-.08	.51	-.25	.08
Écart-type anciennetés	-.19	.13	-.08	.61
Identification pré-fusion du gestionnaire	-.28	.03	-.22	.16
Identification post-fusion du gestionnaire	.61	.00	.26	.09
r ²	.36		.13	

Notes: $n = 46$.

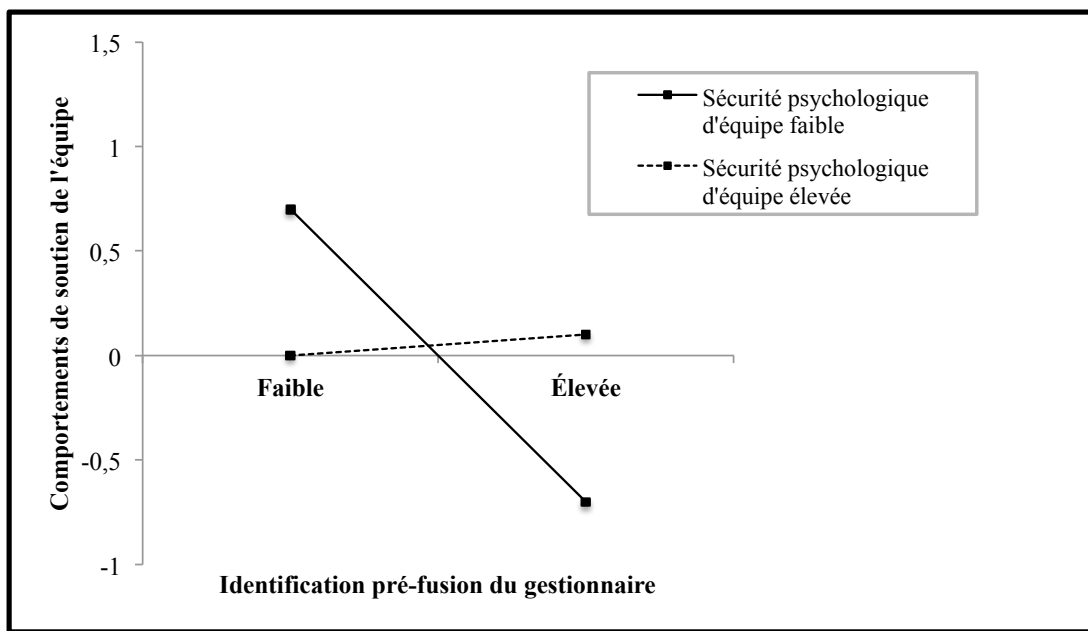
3.2.3 L'effet modérateur de la sécurité psychologique d'équipe sur la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe (H3AB)

Les hypothèses H3 (AB) affirment que la sécurité psychologique d'équipe modère la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe. Pour tester celles-ci, nous avons ajouté trois variables au modèle utilisé pour tester les hypothèses H1 (AB), qui traitaient de l'identification organisationnelle du gestionnaire sur la variable dépendante des comportements de soutien de l'équipe. Nous avons alors ajouté la variable de la sécurité psychologique d'équipe (1) et deux nouvelles variables créées à partir du logiciel SPSS, représentant la modulation. D'abord, nous avons multiplié la variable de la sécurité psychologique d'équipe avec la variable de l'identification organisationnelle pré-fusion des

gestionnaires (2). Puis, nous avons multiplié la variable de la sécurité psychologique d'équipe avec la variable de l'identification organisationnelle post-fusion des gestionnaires (3). Ainsi, à partir du modèle pour tester les hypothèses H1 (AB), nous avons covarié ces trois nouvelles variables ensemble, en plus de les faire covarier avec les deux variables indépendantes, les deux identifications organisationnelles, et avec les deux variables de contrôle. Nous avons ensuite lié ces 3 nouvelles variables à la variable dépendante des comportements de soutien de l'équipe.

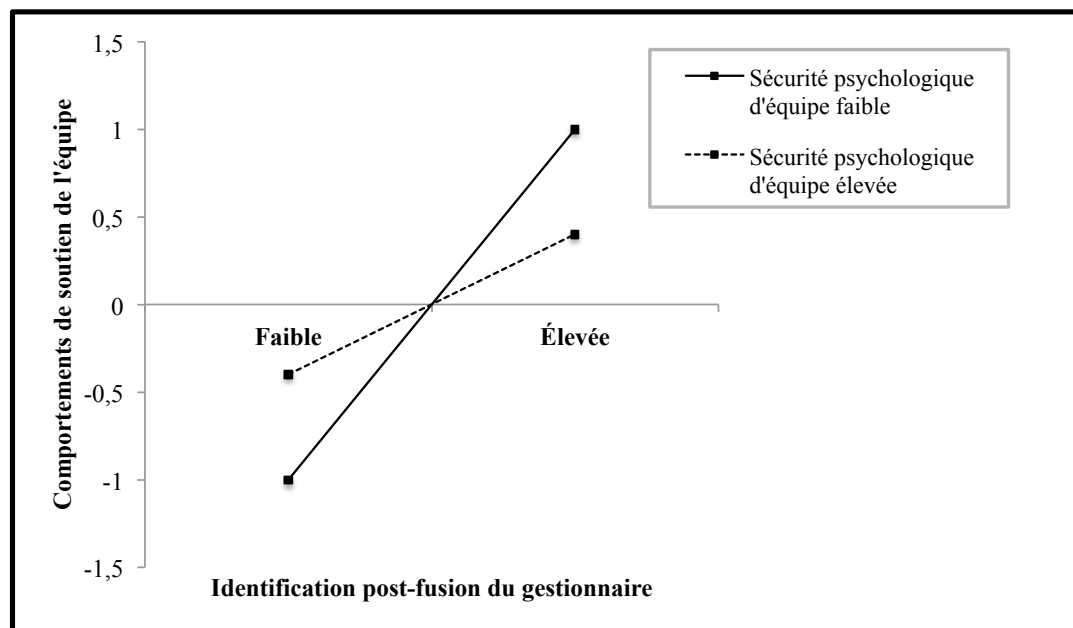
L'hypothèse H3A affirme que la sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe envers les changements ($b = .37, p < .05$). L'hypothèse H3B affirme que la sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe envers les changements ($b = -.33, p < .05$). Ces deux hypothèses sont confirmées (voir Tableau 4, p. 35).

Figure B. Effet d'interaction entre la sécurité psychologique d'équipe et l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe (H3A)



Cette figure illustre que la sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte que les comportements de soutien de l'équipe envers les changements sont augmentés. Ainsi, en présence d'une sécurité psychologique élevée, l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire engendre des comportements de soutien de l'équipe envers les changements. Au contraire, en présence d'une sécurité psychologique faible, l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire n'engendre pas de comportements de soutien de l'équipe envers les changements, l'équipe adoptant plutôt des comportements de résistance.

Figure C. Effet d'interaction entre la sécurité psychologique d'équipe et l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe (H3B)



Cette figure illustre que la sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte que les comportements de soutien de l'équipe envers les changements sont diminués. Ainsi, en présence d'une sécurité

psychologique élevée, l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire engendre des comportements de soutien d'équipe envers les changements, mais à un plus faible niveau. Au contraire, en présence d'une sécurité psychologique faible, l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire engendre davantage de comportements de soutien d'équipe envers les changements.

3.2.4 L'effet modérateur de la sécurité psychologique d'équipe sur la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe (H3CD)

Les hypothèses H3 (CD) affirment que la sécurité psychologique d'équipe modère la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe. Pour tester celles-ci, nous avons reproduit les mêmes étapes que précédemment, avec l'ajout des trois nouvelles variables, mais à partir du modèle testé pour les hypothèses H2 (AB), soit l'identification organisationnelle des gestionnaires sur la variable dépendante du taux de roulement de l'équipe. Ainsi, les deux variables indépendantes, les deux variables de contrôle et les trois nouvelles variables pour la modération étaient maintenant liées à la variable dépendante du taux de roulement de l'équipe.

L'hypothèse H3C affirme que la sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe. Celle-ci est infirmée ($b = .18, p = .37$). L'hypothèse H3D affirme que la sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et le taux de roulement de l'équipe. Celle-ci est infirmée ($b = -.19, p = .34$). Ainsi, la sécurité psychologique d'équipe n'influence aucunement ces relations (voir Tableau 4, p. 35).

Avec l'ajout de la modération de la sécurité psychologique d'équipe, les hypothèses H1 (AB) restent significatives, confirmées, soit l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe. Cependant, l'hypothèse H2B, l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire sur le taux de roulement de l'équipe, perd en signification et elle est maintenant rendue ($p = .12$), ce qui est au-delà

de tout critère apparent dans la littérature. Les hypothèses H2 (AB), soit l'identification organisationnelle du gestionnaire sur le taux de roulement de l'équipe, sont maintenant infirmées (voir Tableau 4, p. 35).

Tableau 4. Résultats des tests de régression des hypothèses H1AB, H2AB et H3ABCD

	Comportements de soutien de l'équipe (variable dépendante)		Taux de roulement de l'équipe (variable dépendante)	
	β	sig.	β	sig.
Taille de l'équipe	-.09	.42	-.23	.09
Écart-type anciennetés	-.20	.09	-.08	.59
Identification pré-fusion du gestionnaire	-.39	.00	-.25	.12
Identification post- fusion du gestionnaire	.71	.00	.26	.12
Sécurité psychologique	.03	.82	.19	.29
Sécurité psychologique X Identification pré- fusion du gestionnaire	.37	.02	.18	.37
Sécurité psychologique X Identification post- fusion du gestionnaire	-.33	.03	-.19	.34

Notes: $n = 46$

3.2.5 Résultats des tests de régression des hypothèses significatives H1AB et H3AB

Enfin, considérant l'utilisation des degrés de liberté par le modèle et la taille de l'échantillon ($n = 46$), le modèle a été testé avec seulement les relations significatives, soit l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe (H1AB) et la modération de la sécurité psychologique sur ces deux relations (H3AB). Le modèle comportait les deux variables indépendantes, les identifications

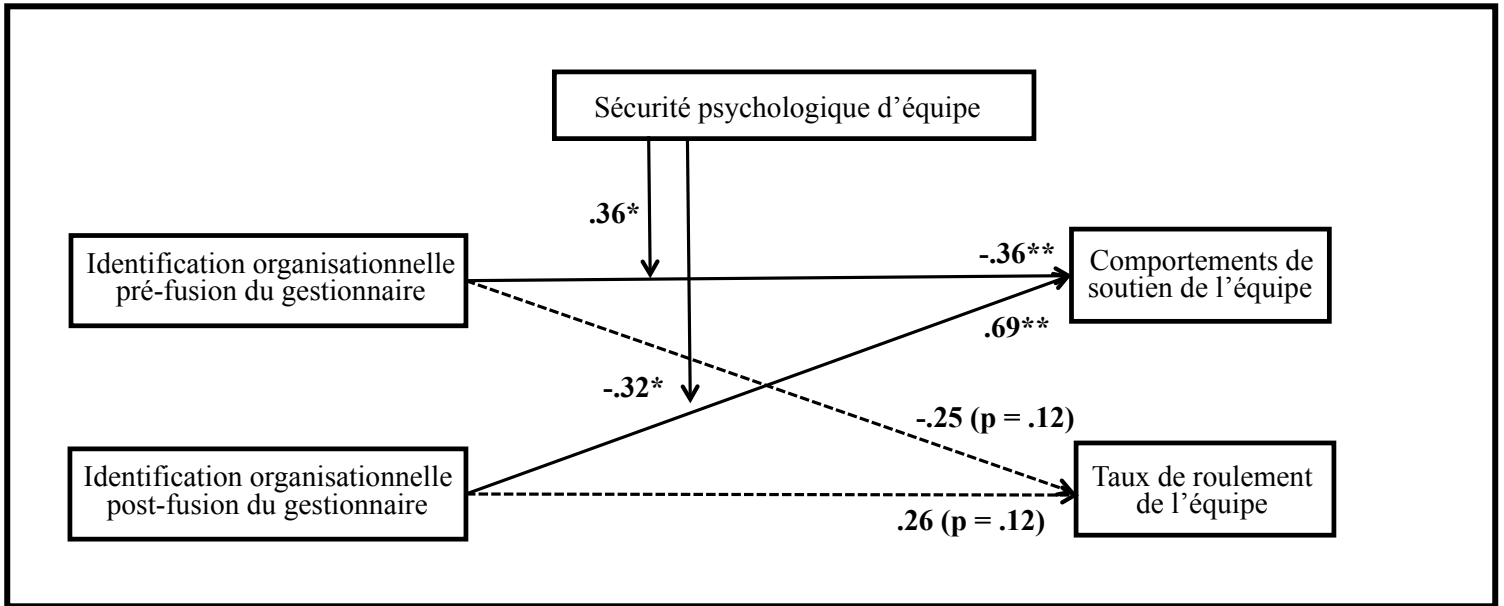
organisationnelles des questionnaires, les deux variables de contrôle, la taille de l'équipe et l'écart-type des anciennetés, et les trois variables pour la modération. Celles-ci covariaient entre elles et avec chacune de ces variables. Nos deux variables indépendantes et nos trois variables de modération étaient seulement liées à la variable dépendante des comportements de soutien de l'équipe. Nos deux variables de contrôle étaient liées à nos deux variables dépendantes, soit les comportements de soutien et le taux de roulement de l'équipe. Les résultats se trouvent ci-dessous (voir Tableau 5, p. 36 et Figure D, p. 37).

Tableau 5. Résultats des tests de régression des hypothèses significatives H1AB et H3AB

	Comportements de soutien de l'équipe (variable dépendante)		Taux de roulement de l'équipe (variable dépendante)	
	β	sig.	β	sig.
Taille de l'équipe	-.09	.43	-.23	.12
Écart-type anciennetés	-.20	.08	-.09	.55
Identification pré-fusion du questionnaire	-.36	.00		
Identification post-fusion du questionnaire	.69	.00		
Sécurité psychologique	0.01	.95		
Sécurité psychologique X Identification pré-fusion du questionnaire	.36	.03		
Sécurité psychologique X Identification post-fusion du questionnaire	-.32	.046		

Notes: $n = 46$

Figure D. Relations significatives du modèle final



Chapitre 4 : Discussion

Cette étude avait pour objectif d'explorer le rôle et l'effet de l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements d'adaptation de son équipe en contexte de fusion organisationnelle. Ainsi, nous proposons d'étudier les processus par lesquels l'identité organisationnelle du gestionnaire guide son équipe à s'autoréguler et à adopter collectivement des comportements de soutien, de résistance et d'évitement (taux de roulement) envers les changements. Les équipes étant des systèmes complexes et dynamiques, nous nous sommes aussi penchés sur l'impact de la sécurité psychologique d'équipe comme état émergent affectif et comme facteur potentiellement important sur l'équilibre et l'autorégulation de l'équipe dans ce contexte.

4.1 Retour sur les hypothèses

4.1.1 Retour sur les hypothèses significatives H1AB : l'identification organisationnelle du gestionnaire sur les comportements de soutien de l'équipe envers les changements

Nos résultats démontrent qu'en période d'incertitude, l'équipe s'autorégule en fonction de l'identification organisationnelle de son gestionnaire, agissant bel et bien comme un ancrage, une source de certitude, tel que suggéré par Oreg et Berson (2011). Ainsi, en contexte de fusion organisationnelle, lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation pré-fusion, valorisant le statu quo, son équipe s'autorégule vers des comportements de résistance, diminuant ses comportements de soutien envers les changements. Lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, valorisant les changements, son équipe s'autorégule plutôt vers des comportements de soutien envers les changements. L'équipe adopte alors des comportements collectifs en adéquation avec les intérêts et les indications du gestionnaire, le représentant de l'organisation (Mintzberg, 1973).

Ces résultats nous permettent de démontrer empiriquement l'importance de l'identité des gestionnaires sur l'autorégulation des équipes et leurs comportements d'adaptation dans l'implantation des changements organisationnels. Nos résultats sont soutenus par la littérature existante sur la gestion du changement, notamment par les études confirmant

l'impact positif du gestionnaire sur les employés dans ce contexte (Choi, 2011; Herold, Fedor et Caldwell, 2007; Wanberg et Banas, 2000). Du côté de la littérature sur l'identité, nos constats complètent ceux de Knippenberg, Martin et Tyler (2006), mentionnant que les individus fortement identifiés à l'organisation, aux changements valorisés par celle-ci, sont plus intéressés aux informations concernant les changements organisationnels. Ainsi, dans notre cas, les gestionnaires post-fusion semblent communiquer ces informations à leur équipe, qui s'autorégule en fonction de celles-ci et tend à soutenir les changements.

4.1.2 Retour sur les hypothèses significatives H3AB : la modération de la sécurité psychologique d'équipe sur la relation entre l'identification organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe envers les changements

La sécurité psychologique des équipes comme état émergent affectif est aussi un élément à considérer, modérant la relation entre l'identité organisationnelle du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe. En effet, en contexte de fusion organisationnelle, nos résultats démontrent que la sécurité psychologique d'équipe modère positivement la relation entre l'identification organisationnelle pré-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte à augmenter les comportements de soutien de l'équipe envers les changements. À l'inverse, la sécurité psychologique d'équipe modère négativement la relation entre l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire et les comportements de soutien de l'équipe, de sorte à diminuer les comportements de soutien de l'équipe envers les changements. Ceci dit, les gestionnaires influencent donc certainement l'autorégulation de leur équipe, et leurs comportements d'adaptation, comme mentionné précédemment. Toutefois, la sécurité psychologique d'équipe joue un rôle encore plus important sur l'autorégulation de l'équipe et ses comportements d'adaptation en contexte de changements organisationnels, allant même jusqu'à diminuer l'influence de l'identité du gestionnaire. Ainsi, en présence de sécurité psychologique, l'équipe se fie moins aux indications de son gestionnaire pour s'autoréguler, mais tient compte davantage de l'équilibre de son système et de son état émergent afin de conserver la sécurité psychologique qu'elle a développée.

4.1.3 Retour sur les hypothèses H2AB et H3CD : l'identification organisationnelle du gestionnaire sur le taux de roulement de l'équipe et la modération de ces relations par la sécurité psychologique d'équipe

En ce qui concerne nos hypothèses visant à prédire le taux de roulement des équipes à partir de l'identité organisationnelle des gestionnaires, et la modération de ces relations par la sécurité psychologique d'équipe, celles-ci sont infirmées. En effet, notre faible échantillon, la distribution non-normale du taux de roulement d'équipe, ainsi que les différents facteurs pouvant motiver le départ d'un individu - un autre emploi, un évènement marquant (*shock*) (Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2004; Rafferty et Griffin, 2006), le manque de « *fit* » avec l'équipe (DeRue et Morgeson, 2007) - peuvent expliquer ces résultats. Toutefois, considérant la force des interactions et le degré de signification entre l'identité organisationnelle des gestionnaires et le taux de roulement des équipes, une tendance claire semble se dessiner, laquelle pourrait être analysée dans une recherche future. En effet, un plus grand nombre d'équipes pourrait nous confirmer que l'identité organisationnelle pré-fusion du gestionnaire semble favoriser une tendance chez son équipe à rester dans l'organisation, tandis qu'une identité organisationnelle post-fusion semble menacer son équipe, augmentant son taux de roulement. Il serait aussi possible de mieux comprendre le rôle de la sécurité psychologique sur ces relations, à savoir si réellement, cette sécurité psychologique encourage les équipes à rester dans l'organisation, diminuant leur taux de roulement, peu importe l'identité organisationnelle du gestionnaire.

Ces différentes hypothèses sont intéressantes, car elles engendrent des réflexions, notamment dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre. Sachant que les changements sont omniprésents dans nos organisations et que les identités organisationnelles des gestionnaires peuvent impacter le taux de roulement de nos équipes, en plus de savoir qu'elles impactent réellement les comportements de soutien envers les changements, que devons-nous faire avec ces nouvelles connaissances? Comment développer des gestionnaires identifiés à l'organisation post-fusion, tout en diminuant le taux de roulement de nos équipes?

Nos résultats démontrent une corrélation positive entre le taux de roulement des équipes et leurs comportements de soutien ($r = .33, p < .05$). Ainsi, cette corrélation appuie notre

argumentaire mentionnant que dans les équipes qui soutiennent les changements organisationnels, certains membres peuvent se sentir menacés par ces changements prônés par leur gestionnaire identifié post-fusion, et donc quittent l'organisation. Par contre, dans l'article de van Dick, Wagner et Lemmer (2004), les auteurs observent que les identifications organisationnelles pré-fusion et post-fusion chez un individu sont liées négativement à son intention de quitter. Une tendance dans nos résultats semble toutefois indiquer que l'identification organisationnelle post-fusion du gestionnaire pourrait faire augmenter le taux de roulement de son équipe. Dans une étude multiniveaux, les résultats ne semblent pas similaires à ceux d'une étude individuelle. Des recherches futures devraient s'y pencher davantage.

4.2 Contributions théoriques

Le rôle crucial des gestionnaires en période de changements organisationnels a bien été démontré. En effet, par leur leadership transformationnel (Ahmad et Cheng, 2018), leur création de sens (*sensemaking*) (Lüscher et Lewis, 2008), leurs relations de haute qualité avec leurs employés (Choi, 2011) ou par leurs communications (Allen *et al.*, 2007), les gestionnaires réussissent à influencer leurs employés à adopter une attitude favorable face aux changements, à les inciter à s'y engager. Notre recherche s'inscrit dans cette littérature, démontrant l'impact de l'identité des gestionnaires sur les processus d'autorégulation de leur équipe et sur leurs comportements d'adaptation (soutien et résistance) en contexte de changements. Elle contribue à la littérature en apportant une meilleure compréhension des phénomènes d'influence entre un gestionnaire et son équipe, mais se démarque aussi des autres recherches par la variable étudiée, soit l'identité. En effet, plutôt que d'analyser les actions des gestionnaires, *ce qu'ils font*, comme la majorité des études, notre attention est plutôt portée sur leur identité, *qui ils sont*. L'identité nous permet donc de nous pencher sur la cause profonde de leurs actions, *ce qu'ils font*, et ainsi raffiner notre capacité à prédire leurs comportements face aux changements selon leur identité sociale, leur identification organisationnelle.

Les études traitant du leadership, selon les perspectives de l'identité, se sont concentrées principalement sur la manière dont l'identité organisationnelle des gestionnaires augmente l'auto-efficacité, l'engagement et la performance de leurs employés (Dick *et*

al., 2007). Notre étude ajoute un nouvel élément, soit l'influence de cette identité sur les mécanismes d'adaptation des équipes, plus précisément sur les mécanismes d'autorégulation menant vers des comportements de soutien et de résistance envers les changements. Nos résultats fournissent d'ailleurs une démonstration empirique que les comportements de soutien des équipes sont expliqués à 36 % par l'identité organisationnelle des gestionnaires. Autrement dit, nous démontrons que les gestionnaires ne doivent pas simplement agir à titre d'exemple pour les employés, comme recommandé habituellement (Neves, 2011), mais doivent incarner les changements, *être les changements*, afin d'augmenter les chances que leur équipe supportent ces derniers.

Quelques auteurs ont traité de l'identité organisationnelle en période de changements organisationnels. En effet, Hameed, Roques et Ali Arain (2013) se sont penchés sur la manière dont l'identité organisationnelle engendre chez les membres la croyance que les changements sont nécessaires et que l'organisation a la capacité d'implanter ceux-ci avec succès. Basés sur la théorie de l'identité sociale, les auteurs ont affirmé que plus les individus sont identifiés à l'organisation, alors plus ils sont prêts à changer cognitivement (*readiness to change*). Cet état est le précurseur immédiat des comportements envers les changements, soit de soutien, ou de résistance (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993). Nos résultats contribuent alors à la littérature en affirmant qu'effectivement, l'identité organisationnelle est liée à des comportements de soutien et de résistance envers les changements, dans une relation gestionnaire-équipe. Nous ne pouvons conclure avec certitude que les gestionnaires identifiés à l'organisation pré-fusion adoptent des comportements de résistance et que ceux identifiés à l'organisation post-fusion soutiennent les changements. Toutefois, la littérature nous mentionne l'importance de la réaction des employés pour le succès des changements (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011), signifiant que c'est le processus d'influence du gestionnaire sur son équipe qui importe dans une démarche d'implantation de changement.

D'ailleurs, le travail s'orientant autour des équipes de travail (Dimotakis, Davison et Hollenbeck, 2012; Solansky, 2011), il est essentiel de mieux comprendre leurs mécanismes d'adaptation, surtout dans cet environnement complexe et turbulent que

connaissent les organisations de nos jours. Plusieurs études se sont penchées sur les processus d'adaptation en contexte de changements, mais au niveau individuel (Fugate, Kinicki et Prussia, 2008; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Au niveau des équipes, notre recherche propose qu'en contexte d'incertitude, les équipes s'autorégulent en suivant les indications de leur gestionnaire (Oreg et Berson, 2011), adoptant un focus de prévention ou de promotion, selon l'identité de ce dernier. L'identification organisationnelle des gestionnaires guide alors les mécanismes d'adaptation des équipes en contexte de changements. Ces résultats sont appuyés par des études récentes démontrant l'influence du leadership sur les mécanismes d'adaptation de l'équipe, plus précisément le leadership autoritaire sur les processus de régulation d'émotions d'équipe (Chiang *et al.*, 2020) et le leadership authentique sur la réflexivité d'équipe (Lyubovnikova *et al.*, 2017).

Enfin, nous abordons aussi des états émergents d'équipe dans ce contexte, et plus précisément de la sécurité psychologique comme état émergent affectif. En effet, cette sécurité psychologique motive et régule les comportements d'adaptation de l'équipe, diminuant l'effet de l'identité du gestionnaire sur les comportements de soutien et de résistance de l'équipe. Ainsi, plutôt que de suivre les indications du gestionnaire, l'équipe s'autorégule en fonction du maintien de l'équilibre de son système. Cette sécurité psychologique donne alors un certain pouvoir à l'équipe, étant moins dépendante de l'identité du gestionnaire. Favorisant la communication sur les processus et les objectifs d'équipe (Bradley *et al.*, 2012; Edmondson, 2003a, b), la sécurité psychologique permet alors aux membres d'adopter des comportements pour le bien-être et le succès de l'équipe.

À l'inverse, en contexte de faible sécurité psychologique, les membres se conforment et se fient seulement aux normes établies par le gestionnaire, répondant à leur besoin d'être aimés et acceptés par les autres (Huertas et Powell, 1986). Dans le cas où le gestionnaire est identifié à l'organisation post-fusion, la création de la sécurité psychologique au sein de l'équipe serait moins importante, car l'équipe est portée à soutenir les changements, avec ou sans cette sécurité psychologique. Cependant, celle-ci devient très importante pour l'organisation lorsque le gestionnaire est identifié à l'organisation pré-fusion, ne

valorisant pas les changements. L'importance du climat d'équipe en contexte de changements est soutenue par la littérature. En effet, les auteurs Rafferty et Jimmieson (2010) se sont aussi penchés sur un climat d'équipe dans un tel contexte, soit le « *team change climate* ». Ils affirment que les équipes développent des perceptions partagées quant à la quantité et à la qualité des informations reçues sur les changements et leur degré de participation dans les prises de décisions, impactant leurs résultats d'équipe, comme l'ambiguïté des rôles et leur bien-être. Notre étude améliore alors notre compréhension quant aux différents processus adoptés par l'équipe en contexte de changements organisationnels.

4.3 Implications pratiques

Nos résultats mettent en lumière la manière dont l'identité organisationnelle des gestionnaires influence les comportements d'adaptation des équipes, notamment à travers leurs processus d'autorégulation. De plus, le rôle de la sécurité psychologique d'équipe dans ce contexte est analysé, orientant l'autorégulation de l'équipe et ses comportements d'adaptation, diminuant ainsi l'influence du gestionnaire sur ceux-ci. À la lumière de ces informations, différentes pratiques organisationnelles sont proposées afin de développer l'identité post-changements chez les gestionnaires et la sécurité psychologique dans les différentes équipes.

4.3.1 Favoriser le sentiment de continuité permettant le transfert d'identification

Le succès des changements organisationnels repose très souvent sur les réactions des employés, grandement influencées par les comportements des gestionnaires (Bordia *et al.*, 2004; Neves, 2011; Oreg et Berson, 2011). Nous savons maintenant que les équipes adoptent des comportements de résistance envers les changements lorsque leur gestionnaire est identifié au statu quo, et adoptent des comportements de soutien envers les changements lorsque leur gestionnaire est identifié aux changements. Les organisations doivent donc s'assurer que tous leurs gestionnaires, de tous les niveaux hiérarchiques, soient impliqués et/ou sensibilisés aux changements organisationnels, favorisant leur identification à ceux-ci. Comme mentionné par Giessner (2011), la communication à l'interne devient très importante avant et durant les changements

organisationnels. En effet, il est bien connu que les changements, comme la restructuration d'un département, ou la modification d'un processus, par exemple, peuvent grandement menacer l'identité sociale des acteurs, s'identifiant aux anciennes structures et méthodes (Bartels *et al.*, 2006; Giessner, 2011; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005). La haute direction et l'équipe des ressources humaines doivent alors être conscientes que les changements organisationnels perturbent souvent l'identité organisationnelle des employés (Hay, Parker et Luksyte, 2020; Rousseau, 1998; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004), incluant l'identité de leurs gestionnaires.

S'appuyant sur le sentiment de continuité évoqué dans la littérature (*sense of continuity of identity*) (Bartels *et al.*, 2006; Giessner, 2011; Rousseau, 1998; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005), l'organisation peut changer en continu, ceci n'est pas un enjeu. L'important, c'est de s'assurer que peu importe les changements, les gestionnaires sentent qu'ils travaillent toujours pour la même organisation, celle qu'ils ont connue (Giessner, 2011). Afin de développer ce sentiment de continuité entre l'ancienne et la nouvelle organisation, éviter que les gestionnaires perçoivent les changements comme des menaces potentielles à leur identité actuelle (Bartels *et al.*, 2006), l'organisation pourrait les impliquer dans les prises de décisions concernant les différents changements. Si cela n'est pas possible, les gestionnaires pourraient avoir accès aux informations importantes, diminuant leur incertitude et leur ambiguïté face aux changements (Allen *et al.*, 2007). En effet, plus les individus ressentent de l'incertitude dans la phase pré-changements, plus leurs sentiments seront négatifs à propos des changements, diminuant leur identification post-changements (Bartels *et al.*, 2006; Ullrich, Wieseke et Dick, 2005). À l'inverse, le développement d'une confiance envers l'organisation et ses changements mène à une identification post-changements plus forte (Bartels *et al.*, 2006).

Les ressources humaines peuvent alors créer différents communiqués, ou rencontres, expliquant les raisons derrière les changements et en quoi ceux-ci consistent (Giessner, 2011). Les impacts sur la stratégie, la structure, les objectifs et les valeurs organisationnelles doivent aussi être abordés, ces éléments étant incorporés dans le concept de soi de ceux identifiés à l'organisation (Ullrich, Wieseke et Dick, 2005).

Selon les études de Bartels *et al.* (2006), le transfert d'une identification pré-changements à une identification post-changements dépend, entre autres, de la perception des conséquences des changements sur l'identité, à savoir si ces derniers impactent peu ou beaucoup l'identité organisationnelle actuelle.

D'autres études suggèrent la création d'une vision collective, reliée à des objectifs clairs collectifs, afin de faciliter la continuité entre les identités (Ullrich, Wieseke et Dick, 2005; Daan van Knippenberg et Hogg, 2003). Ainsi, pour chacun des changements, les ressources humaines peuvent s'établir d'un plan de communication cohérent pour toutes les étapes d'implantation, liant celles-ci à des buts précis et à cette vision collective. D'ailleurs, il existe une relation entre la communication organisationnelle et l'identification post-changement (Bartels *et al.*, 2006). Il est alors important que les messages rejoignent les gestionnaires de tous les niveaux, sans tenir pour acquis que la cascade d'informations se fera automatiquement entre les paliers hiérarchiques. Les gestionnaires de terrain, étant des acteurs importants, ne doivent surtout pas être négligés. Au contraire, ceux-ci doivent s'appropriier les changements, cette vision collective véhiculée, et percevoir une cohérence entre les éléments déjà incorporés dans leur soi, et les nouveaux éléments engendrés par ces changements (Giessner, 2011; van Dick, Wagner et Lemmer, 2004). Bref, plus les supérieurs immédiats créent du sens avec les changements, plus ils seront capables de s'identifier à cette vision collective, à ces changements (Giessner, 2011). Ainsi, ils guideront leur équipe vers des comportements de soutien envers les changements, favorisant le succès de ces derniers.

Ces types d'identifications soulèvent aussi des enjeux au niveau du processus de recrutement et de promotion des gestionnaires. Il serait recommandé que l'entreprise identifie le type de gestionnaire qu'elle désire recruter, et surtout, promouvoir. Au niveau du recrutement par exemple, les ressources humaines pourraient s'assurer que le futur gestionnaire est en adéquation avec les valeurs, les objectifs et les principes de l'organisation, facilitant son identification organisationnelle. La facilité à s'identifier à l'organisation post-fusion, aux changements, pourrait aussi faire partie des critères de promotion.

4.3.2 Favoriser la création de la sécurité psychologique d'équipe

Au niveau des équipes, afin de diminuer cette influence du gestionnaire, pouvant avoir de la difficulté à s'identifier aux changements, manquer de ressources pour y faire face, ou ne voulant pas s'y identifier de manière volontaire, nous privilégions la création de la sécurité psychologique. Cette sécurité psychologique permet non seulement aux équipes de se « protéger » de leur gestionnaire orienté vers le statu quo, mais elle comporte aussi plusieurs bénéfices pour les équipes, et même, pour l'organisation. En effet, ce climat de sécurité encourage l'apprentissage, la créativité, l'innovation et l'adaptation aux changements, facilitant l'apprentissage de nouvelles tâches, la modification de la routine habituelle, et le développement de nouveaux processus. La sécurité psychologique permet alors aux individus, aux groupes et à l'organisation d'apprendre, de grandir, de se développer, et de mieux performer (Bossche, Segers et Kirschner, 2006; Edmondson, Bohmer et Pisano, 2001; Hetzner, Heid et Gruber, 2015; Roussin, MacLean et Rudolph, 2016).

Cependant, afin d'obtenir ces résultats, certains comportements doivent être valorisés au sein de l'organisation. Tout d'abord, celle-ci pourrait encourager la résolution de problèmes, l'expression des idées et la prise de risques en créant des groupes multidisciplinaires. Les membres de différents secteurs pourraient échanger sur des problématiques de leur quotidien, ou être appelés, lors de l'implantation des changements, à donner leurs idées et à nommer leurs préoccupations. L'organisation peut aussi mettre en place des communautés de pratique ou organiser des « *lunch & learn* » afin de favoriser la coopération, l'entraide et le feedback entre les individus. La haute direction, ainsi que les gestionnaires, doivent aussi adopter des comportements appropriés, en n'optant pas pour le blâme ou la punition face à des erreurs commises par leurs employés, par exemple. Au contraire, ils sont appelés à reconnaître et à partager leurs propres erreurs afin que tous apprennent de celles-ci. En instaurant une sécurité psychologique au niveau organisationnel, il y a plus de chances que les équipes développent leur propre sécurité psychologique comme état émergent, en instaurant ces comportements valorisés par leur organisation. Ainsi, même si le gestionnaire ne s'identifie pas aux changements, s'identifiant plutôt au statu quo, l'équipe peut adopter des comportements de soutien, favorisant le succès des changements organisationnels.

4.4 Limites

Notre étude comporte quelques limites. Premièrement, la taille de notre échantillon est seulement de 46 équipes. Comme mentionné précédemment, les données ont été collectées pour des recherches au niveau individuel. L'échantillon n'a donc pas été constitué selon les équipes, expliquant notre plus faible nombre d'équipes. Par conséquent, il serait recommandé de tester notre modèle avec un plus grand nombre d'équipes afin de constater si nos hypothèses liées au taux de roulement des équipes deviennent significatives et si nos hypothèses confirmées, en lien avec les comportements de soutien de l'équipe, restent significatives. Les coefficients de corrélation entre l'identité organisationnelle du gestionnaire (pré-fusion/post-fusion) et le taux de roulement d'équipe étant tout de même modérés ($r = -.25$; $r = .26$), nous ne serions pas surpris que ces relations deviennent significatives.

Deuxièmement, notre recherche a été effectuée sur un seul temps de mesure, augmentant le biais de la variance commune. Puisque les participants ont répondu à partir d'un questionnaire autoadministré, les données peuvent être teintées de leurs perceptions, influencées par différents facteurs. Les relations entre les variables de ce même questionnaire peuvent alors être augmentées (Podsakoff *et al.*, 2003). Cependant, afin de réduire ce biais, nous avons collecté nos données auprès de plusieurs sources, soit des gestionnaires et des équipes, suivant les recommandations de Podsakoff *et al.* (2003). De plus, notre mesure du taux de roulement n'est pas une variable à laquelle les participants ont répondu, ne représentant donc pas une perception. Au contraire, elle a été calculée à partir de données brutes, fournies par le département des ressources humaines.

Finalement, notre recherche s'inscrit dans le secteur de la santé publique, étant reconnu comme un contexte de changements fréquents et excessifs (Yung *et al.*, 2004). Ainsi, nous ne pouvons pas inférer nos résultats à l'ensemble des industries. Il est aussi à noter que nos répondants sont composés majoritairement de femmes, ne représentant pas la démographie globale. Nous suggérons alors de recréer cette étude dans d'autres industries, avec un échantillon plus représentatif de la population générale.

4.5 Directions pour les recherches futures

Pour les recherches futures, nous proposons de continuer à étudier l'identité dans un contexte de changement organisationnel, ou de fusion organisationnelle, dans plusieurs milieux, afin d'élargir nos connaissances sur le rôle de l'identité organisationnelle et son influence dans un tel contexte.

Premièrement, il serait intéressant d'examiner l'évolution de l'identification organisationnelle en période de grands changements organisationnels, comme proposé par Hay, Parker et Luksyte (2020). Par exemple, avec un plus grand nombre d'équipes, nous pourrions observer si l'identité organisationnelle du gestionnaire engendre les mêmes comportements chez son équipe dans le temps. Ainsi, nous pourrions analyser quels comportements d'adaptation les équipes adoptent (soutien, résistance et évitement), et ce, à quel moment, soit avant, pendant et après la fusion. Il serait aussi pertinent de se pencher sur l'évolution de l'identification du gestionnaire, ainsi que sur le taux de roulement des équipes. En effet, les prochains chercheurs pourraient étudier la prédiction des différentes divisions du taux de roulement lors de ces trois phrases, soit promotion versus non-promotion, volontaire versus involontaire et externe versus interne. Par exemple, quel est l'impact de l'identification du gestionnaire en période de fusion sur le taux de roulement volontaire? Dans quel contexte les membres quittent-ils par eux-mêmes leur équipe, et ce, en ne restant pas dans l'organisation? Quelle identification favorise plutôt un taux de roulement à l'interne? Nous encourageons alors les recherches futures à utiliser une approche longitudinale pour répondre à ces questions.

Deuxièmement, une littérature sur l'identité des équipes se développe (Janssen et Huang, 2008; Solansky, 2011), mais il reste plusieurs études à réaliser afin de mieux comprendre celle-ci. Nous voulions d'ailleurs ajouter l'identité des équipes dans notre étude, mais dû à notre faible échantillon, l'agrégation des données pour ces variables ne respectait pas les critères. Des chercheurs démontrent l'influence de l'identité organisationnelle du gestionnaire sur l'identité d'un employé, passant par l'identification relationnelle (Carmeli, Atwater et Levi, 2011; Sluss et Ashforth, 2008). Au niveau des équipes, il faudrait alors davantage d'études sur la manière dont l'identité du

gestionnaire et celle de son équipe s'inter-influence. Des chercheurs pourraient aussi se pencher sur les mécanismes d'adaptation adoptés par l'équipe dans le cas où son identité n'est pas la même que celui de son gestionnaire en contexte de changement. En effet, qu'arrive-t-il lorsque le gestionnaire s'identifie à l'organisation post-fusion, mais que l'équipe s'identifie à l'organisation pré-fusion, et inversement? Et le rôle de la sécurité psychologique comme état émergent dans ce contexte?

Finalement, la littérature nous indique que dans la phase pré-fusion, une forte identification à son groupe de travail mène à des émotions négatives envers la fusion, tandis qu'une identification avec l'organisation pré-fusion mène à des émotions positives envers la fusion (Bartels et al., 2006). Les identités individuelles des membres de l'équipe pourraient alors aussi faire l'objet de multiples recherches, pouvant peut-être expliquer le taux de roulement des équipes. Des chercheurs pourraient se pencher sur la dynamique entre l'identité individuelle et l'identité de l'équipe, et sur influence de l'identité de l'équipe sur les comportements individuels et de l'équipe en contexte de changements organisationnels.

Conclusion

Notre étude met en lumière le rôle et l'impact de l'identification organisationnelle des gestionnaires sur les comportements d'adaptation de leur équipe en période de changements organisationnels, à travers des processus d'autorégulation collectifs. Nous démontrons empiriquement que les équipes, dont le gestionnaire est identifié à l'organisation pré-fusion, soit à l'ancienne forme de l'organisation, s'autorégulent vers des comportements de résistance, donc moins vers des comportements de soutien envers les changements. À l'inverse, les équipes, dont le gestionnaire est identifié à l'organisation post-fusion, soit à la nouvelle forme de l'organisation, s'autorégulent vers des comportements de soutien envers les changements. Nos hypothèses concernant l'identification organisationnelle des gestionnaires sur le taux de roulement de leur équipe sont infirmées, mais il y a définitivement matière à réflexion. Nous augmentons aussi notre compréhension quant à la sécurité psychologique d'équipe comme état émergent affectif sur l'autorégulation de l'équipe et ses comportements de soutien envers les changements dans un tel contexte. En effet, cet état émergent affectif régule les comportements d'adaptation de l'équipe, de sorte que celle-ci maintienne l'équilibre de son système et de son climat sécuritaire. Ainsi, la présence d'une sécurité psychologique élevée au sein de l'équipe permet de diminuer l'impact de l'identification organisationnelle des gestionnaires sur l'adaptation de leur équipe, favorisant des comportements de soutien dans tous les cas. Finalement, notre étude démontre l'importance chez les gestionnaires d'incarner les changements dans leur identité organisationnelle, *d'être les changements*, et la pertinence de créer dans les équipes un climat de sécurité psychologique, et ce, afin de fidéliser les employés et d'augmenter le taux de réussite des changements organisationnels de nos organisations.

Bibliographie

- Ahmad, Ahmad Bayiz et Zhichao Cheng (2018). « The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in kurdistan region of iraq », *Public Personnel Management*, vol. 47, no 2, p. 195-216.
- Allen, James, Nerina L. Jimmieson, Prashant Bordia et Bernd E. Irmer (2007). « Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication », *Journal of Change Management*, vol. 7, no 2, p. 187-210.
- Amiot, Catherine E., Deborah J. Terry, Nerina L. Jimmieson et Victor J. Callan (2006). « A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification », *Journal of Management*, vol. 32, no 4, p. 552-574.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris et Kevin W. Mossholder (1993). « Creating readiness for organizational change », *Human Relations*, vol. 46, no 6, p. 681-703.
- Ashforth, Blake E. et Fred Mael (1989). « Social identity theory and the organization », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, p. 20-39.
- Assemblée Nationale (2015). *Projet de loi 10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Récupéré de <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C1F.PDF>
- Aubé, Caroline, Vincent Rousseau et Sébastien Tremblay (2011). « Team size and quality of group experience: The more the merrier? », *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, vol. 15, no 4, p. 357-375.
- Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans et Douglas R. May (2004). « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 801-823.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa et Todd J. Weber (2009). « Leadership: Current theories, research, and future directions », *Annual review of psychology*, vol. 60, no 1, p. 421-449.
- Babalola, Mayowa T., Jeroen Stouten et Martin Euwema (2016). « Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership », *Journal of Business Ethics*, vol. 134, no 2, p. 311-322.
- Balogun, Julia et Gerry Johnson (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no 4, p. 523-549.
- Bandura, Albert (1991). « Social cognitive theory of self-regulation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 2, p. 248-287.
- Barouch, Gilles (2011). « Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 106, no 4, p. 27-36.

- Bartels, Jos, Rynke Douwes, Menno Jong et Ad Pruyn (2006). « Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization », *British Journal of Management*, vol. 17, no Supplement 1, p. S49-S67.
- Baumeister, Roy F. et Mark R. Leary (1995). « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 117, no 3, p. 497-529.
- Blader, Steven L. et Tom R. Tyler (2009). « Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 445-464.
- Bliese, Paul D. (2000). « Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. », dans Katherine J. Klein et J. W. Steve Kozlowski (dir.), *Multilevel theory, research and methods in organizations.*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 512-556.
- Bonanno, George A. et Charles L. Burton (2013). « Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 8, no 6, p. 591-612.
- Bordia, Prashant, Elizabeth Hobman, Elizabeth Jones, Cindy Gallois et Victor J. Callan (2004). « Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies », *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no 4, p. 507-532.
- Bordia, Prashant, Elizabeth Jones, Cindy Gallois, Victor J. Callan et Nicholas DiFonzo (2006). « Management are aliens: Rumors and stress during organizational change », *Group & Organization Management*, vol. 31, no 5, p. 601-621.
- Bossche, P. van den, Mien Segers et P. A. Kirschner (2006). « Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments : Team learning beliefs and behaviors », *Small Group Research*, vol. 37, no 5, p. 490-521.
- Bradley, Bret H., Bennett E. Postlethwaite, Anthony C. Klotz, Maria R. Hamdani et Kenneth G. Brown (2012). « Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate », *The Journal of applied psychology*, vol. 97, no 1, p. 151-158.
- Brewer, Marilyn B. et Roderick M. Kramer (1986). « Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, no 3, p. 543-549.
- Carmeli, Abraham, Leanne Atwater et Avi Levi (2011). « How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 36, no 3, p. 257-274.
- Chiang, Jack Ting-Ju, Xiao-Ping Chen, Haiyang Liu, Satoshi Akutsu et Zheng Wang (2020). « We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance », *Human Relations*, p. 1-30.
- Choi, Myungweon (2011). « Employees' attitudes toward organizational change: A literature review », *Human Resource Management*, vol. 50, no 4, p. 479-500.

- Cronin, Matthew A., John D. Serman et Cleotilde Gonzalez (2009). « Why don't well-educated adults understand accumulation? A challenge to researchers, educators, and citizens », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no 1, p. 116-130.
- DeRue, D. Scott et Frederick P. Morgeson (2007). « Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 5, p. 1242-1253.
- DeShon, Richard P., Steve W. J. Kozlowski, Aaron M. Schmidt, Karen R. Milner et Darin Wiechmann (2004). « A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 6, p. 1035-1056.
- Dick, Rolf, Giles Hirst, Michael W. Grojean et Jan Wieseke (2007). « Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, no 1, p. 133-150.
- Dimotakis, Nikolaos, Robert B. Davison et John R. Hollenbeck (2012). « Team structure and regulatory focus: The impact of regulatory fit on team dynamic », *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no 2, p. 421-434.
- Dukerich, Janet M., Brian R. Golden et Stephen M. Shortell (2002). « Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no 3, p. 507-533.
- Edmondson, Amy C. (1999). « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 350-383.
- Edmondson, Amy C. (2003a). « Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams », dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (dir.), *Organizational teamwork and co-operative working*, Angleterre, Wiley, p. 255-275.
- Edmondson, Amy C. (2003b). « Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, p. 1419-1452.
- Edmondson, Amy C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Edmondson, Amy C., Richard M. Bohmer et Gary P. Pisano (2001). « Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no 4, p. 685-716.
- Edmondson, Amy C. et Jean-François Harvey (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*, Bingley, UK, Emerald Publishing.
- Edmondson, Amy C. et Zhike Lei (2014). « Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, p. 23-43.
- Eisenberger, Robert, Gokhan Karagonlar, Florence Stinglhamber, Pedro Neves, Thomas E. Becker, M. Gloria Gonzalez-Morales, et al. (2010). « Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of

- supervisor's organizational embodiment », *The Journal of applied psychology*, vol. 95, no 6, p. 1085-1103.
- Ellemers, Naomi, Dick De Gilder et S. Alexander Haslam (2004). « Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance », *The Academy of Management Review*, vol. 29, no 3, p. 459-478.
- Elving, Wim J. L. (2005). « The role of communication in organisational change », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, no 2, p. 129-138.
- Faddegon, Krispijn, Daan Scheepers et Naomi Ellemers (2008). « If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity », *European Journal of Social Psychology*, vol. 38, no 5, p. 880-895.
- Farahnak, Lauren R., Mark G. Ehrhart, Elisa M. Torres et Gregory A. Aarons (2020). « The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 27, no 1, p. 98-111.
- Fornell, Claes et David F. Larcker (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.
- 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.
- George, Jennifer M. et Lawrence R. James (1993). « Personality, affect, and behavior in groups revisited: Comment on aggregation, levels of analysis, and a recent application of within and between analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 5, p. 798-804.
- Giessner, Steffen R. (2011). « Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification », *Human Relations*, vol. 64, no 8, p. 1079-1098.
- Gladstein, Deborah L. (1984). « Groups in context: A model of task group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 4, p. 449.
- Hackman, J. Richard et Ruth Wageman (2005). « A theory of team coaching », *The Academy of Management Review*, vol. 30, no 2, p. 269-287.
- Hameed, Imran, Olivier Roques et Ghulam Ali Arain (2013). « Nonlinear moderating effect of tenure on organizational identification (oid) and the subsequent role of oid in fostering readiness for change », *Group & Organization Management*, vol. 38, no 1, p. 101-127.
- Harvey, Jean-François, Kevin J. Johnson, Kate S. Roloff et Amy C. Edmondson (2019). « From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning », *Human Relations*, vol. 72, no 11, p. 1726-1751.
- Harvey, Jean-François, Pierre-Marc Leblanc et Matthew A. Cronin (2019). « Beyond separate emergence: A systems view of team learning climate », *Frontiers in psychology*, vol. 10, p. 1441.
- Hay, Georgia J., Sharon K. Parker et Aleksandra Luksyte (2020). « Making sense of organisational change failure: An identity lens », *Human Relations*, p. 1-28.

- He, Hongwei et Andrew D. Brown (2013). « Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research », *Group & Organization Management*, vol. 38, no 1, p. 3-35.
- Heatherton, Todd F. et Carrie L. Wyland (2003). « Assessing self-esteem », dans S. J. Lopez et C. R. Snyder (dir.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, Washington, p. 219-233.
- 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. 942-951.
- Herscovitch, Lynne et John P. Meyer (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474-487.
- Hetzner, Stefanie, Helmut Heid et Hans Gruber (2015). « Using workplace changes as learning opportunities: Antecedents to reflection in professional work », *Journal of Workplace Learning*, vol. 27, no 1, p. 34-50.
- Higgins, Edward Tory (1997). « Beyond pleasure and pain », *American Psychologist*, vol. 52, no 12, p. 1280-1300.
- Hirst, Giles, Rolf Van Dick et Daan Van Knippenberg (2009). « A social identity perspective on leadership and employee creativity », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 7, p. 963-982.
- Holtom, Brooks C., Terence Mitchell, R., Thomas W. Lee et Marion B. Eberly (2008). « Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future », *The Academy of Management Annals*, vol. 2, no 1, p. 231-274.
- Horwitz, Sujin K. et Irwin B. Horwitz (2007). « The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analysis review of team demography. », *Journal of Management*, vol. 33, p. 987-1015.
- Huertas, Salley C. et Larry Powell (1986). « Effect of appointed leadership on conformity », *Psychological Reports*, vol. 59, p. 679-682.
- 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.
- James, Lawrence R., Robert G. Demaree et Gerrit Wolf (1993). « R wg: An assessment of within-group interrater agreement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 2, p. 306-309.
- Janssen, Onne et Xu Huang (2008). « Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors », *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 69-88.
- Jetten, Jolanda, Anne O'Brien et Nicole Trindall (2002). « Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification », *British Journal of Social Psychology*, vol. 41, no 2, p. 281-297.
- 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.

- Joshi, Aparna et Hyuntak Roh (2009). « The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review », *The Academy of Management Journal*, vol. 52, no 3, p. 599-627.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik et Theresa M. Welbourne (1999). « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 1, p. 107-122.
- Karoly, Paul (1993). « Mechanisms of self-regulation: A systems view », *Annual Review of Psychology*, vol. 44, no 1, p. 23-52.
- Kline, Rex B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, 2nd^e éd., New York, Guilford Press.
- Knippenberg, Barbara Van, Linda Martin et Tom Tyler (2006). « Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 6, p. 685-704.
- Kotter, John P. (2017). « Leading change why transformation efforts fail », *Accountancy SA*, p. 19.
- Kozlowski, Steve W. J. (2018). « Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 13, no 2, p. 205-212.
- Kruzich, Jean M., Joseph A. Mienko et Mark E. Courtney (2014). « Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety », *Children and Youth Services Review*, vol. 42, p. 20-27.
- Lüscher, Lotte S. et Marianne W. Lewis (2008). « Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox », *The Academy of Management Journal*, vol. 51, no 2, p. 221-240.
- Lyubovnikova, Joanne, Alison Legood, Nicola Turner et Argyro Mamakouka (2017). « How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity », *Journal of Business Ethics*, vol. 141, no 1, p. 59-70.
- Marks, Michelle A., John E. Mathieu et Stephen J. Zaccaro (2001). « A temporally based framework and taxonomy of team processes », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 3, p. 356-376.
- McClelland, Gary H. et Charles M. Judd (1993). « Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects », *Psychological bulletin*, vol. 114, no 2, p. 376-390.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 298 p.
- Mohammed, Susan et Linda C. Angell (2004). « Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 8, p. 1015-1039.
- Morrell, Kevin M., John Loan-Clarke et Adrian J. Wilkinson (2004). « Organisational change and employee turnover », *Personnel Review*, vol. 33, no 2, p. 161-173.
- Neves, Pedro (2011). « Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no 4, p. 437-450.

- Niu, Wanjie, Qinghong Yuan, Shanshan Qian et Zhaoyan Liu (2018). « Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of Imx », *Current Psychology*, vol. 37, no 4, p. 982-994.
- Oreg, Shaul et Yair Berson (2011). « Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 3, p. 627-659.
- Oreg, Shaul, Maria Vakola et Achilles Armenakis (2011). « Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of 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.
- Rafferty, Alannah E. et Nerina L. Jimmieson (2010). « Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, no 5, p. 551-586.
- Rietzschel, Eric F. (2011). « Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 14, no 3, p. 337-345.
- Riketta, Michael (2005). « Organizational identification: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 2, p. 358-384.
- Rosenberg, Morris, Carmi Schooler, Carrie Schoenbach et Florence Rosenberg (1995). « Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes », *American Sociological Review*, vol. 60, no 1, p. 141-156.
- Rousseau, Denise M. (1998). « Why workers still identify with organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no 3, p. 217-233.
- Roussin, Christopher J., Tammy L. MacLean et Jenny W. Rudolph (2016). « The safety in unsafe teams: A multilevel approach to team psychological safety », *Journal of Management*, vol. 42, no 6, p. 1409-1433.
- Sauley, Kerry S. et Arthur G. Bedeian (1989). « 05: A case of the tail wagging the distribution », *Journal of Management*, vol. 15, no 2, p. 335-344.
- Schulte, Mathis, N. Andrew Cohen et Katherine J. Klein (2012). « The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety », *Organization Science*, vol. 23, no 2, p. 564-581.
- Shin, Jiseon, M. Susan Taylor et Myeong-Gu Seo (2012). « Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change », *The Academy of Management Journal*, vol. 55, no 3, p. 727-748.
- Shin, Yuhjung, Mihee Kim, Jin Nam Choi et Sang-Hoon Lee (2016). « Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task

- and creative performance », *Group & Organization Management*, vol. 41, no 2, p. 232-265.
- Singh, Barjinder et Doan E. Winkel (2012). « Racial differences in helping behaviors: The role of respect, safety, and identification », *Journal of Business Ethics*, vol. 106, no 4, p. 467-477.
- Sluss, David M. et Blake E. Ashforth (2008). « How relational and organizational identification converge: Processes and conditions », *Organization Science*, vol. 19, no 6, p. 807-823.
- Solansky, Stephanie T. (2011). « Team identification: A determining factor of performance », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, no 3, p. 247-258.
- Tajfel, Henri (1982). « Social psychology of intergroup relations », *Annual review of psychology*, vol. 33, p. 1-39.
- Tajfel, Henri, M. G. Billig, R. P. Bundy et Claude Flament (1971). « Social categorization and intergroup behaviour », *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, no 2, p. 149-178.
- Tajfel, Henri et John C. Turner (1986). « The social identity theory of intergroup behavior », dans S. Worchel et W. G. Austin (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, p. 7-24.
- Taylor-Bianco, Amy et John Schermerhorn (2006). « Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, no 4, p. 457-470.
- Ullrich, Johannes, Jan Wieseke et Rolf Van Dick (2005). « Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a german industrial merger », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 8, p. 1549-1569.
- van Dick, Rolf, Michael W. Grojean, Oliver Christ et Jan Wieseke (2006). « Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour », *British Journal of Management*, vol. 17, no 4, p. 283-301.
- van Dick, Rolf, Ulrich Wagner et Gunnar Lemmer (2004). « Research note: The winds of change-multiple identifications in the case of organizational mergers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, no 2, p. 121-138.
- van Knippenberg, Barbara, Daan van Knippenberg, David De Cremer et Michael A. Hogg (2004). « Leadership, self, and identity: A review and research agenda », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 825-856.
- van Knippenberg, Daan et Michael A. Hogg (2003). « A social identity model of leadership effectiveness in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, p. 243-295.
- van Knippenberg, Daan, Barbara van Knippenberg, Laura Monden et Fleur De Lima (2002). « Organizational identification after a merger: A social identity perspective », *British Journal of Social Psychology*, vol. 41, no 2, p. 233-252.
- van Prooijen, Jan-Willem (2009). « Procedural justice as autonomy regulation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, no 6, p. 1166-1180.
- Wageman, Ruth, J. Richard Hackman et Erin Lehman (2005). « Team diagnostic survey: Development of an instrument », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, no 4, p. 373-398.

- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Hui Wang, Peng Wang, Kristina Workman et Amanda L. Christensen (2011). « Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 115, no 2, p. 204-213.
- 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.
- Wittig, Cynthia (2012). « Employee’s reactions to organizational change », *OD Practitioner*, vol. 44, no 2, p. 23-28.
- Yung, M. B. Paul, Man Yi Fung, M. F. Tony Chan et W. K. Bernard Lau (2004). « Relaxation training methods for nurse managers in hong kong: A controlled study », *International Journal of Mental Health Nursing*, vol. 13, no 4, p. 255-261.

Annexes

Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire

DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

Les renseignements recueillis seront **anonymisés et resteront strictement confidentiels**. Ils ne seront utilisés que pour remettre à votre organisation des résultats agrégés concernant la capacité à changer du CIUSSS [REDACTED] sous la forme d'un rapport portant sur des groupes et non des individus. Cette étude sert aussi à l'avancement des connaissances et les résultats globaux seront diffusés dans des forums savants ou professionnels.

Par la participation à cette étude, nous vous demandons de vous identifier à l'aide d'un code. L'identifiant permettra à l'équipe de recherche d'effectuer certaines corrélations entre des dimensions par participant et à retracer la composition des équipes de chacun des gestionnaires. Si vous aviez déjà répondu à l'un de nos questionnaires précédents, il est primordial de garder le même identifiant afin de jumeler vos réponses.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez 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. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée au troisième temps de mesure, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car nous ne pourrions déterminer quelles réponses sont les vôtres. Toutefois, si en cours de projet vous souhaitez communiquer votre identifiant personnel au chercheur principal, Kevin J. Johnson, il sera possible de retirer vos réponses de l'étude. Il sera le seul à avoir accès à cette information.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal à l'adresse de courriel indiqué ci-dessous. Le Comité d'Éthique de la Recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration !

Kevin J. Johnson
Professeur adjoint
HEC Montréal
kevin.johnson@hec.ca

Annexe B : Échelles de mesure

L'identification organisationnelle Pré-fusion et Post-fusion (échelle adaptée de van Prooijen (2009))

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

	1	2	3	4	5	6
En ce moment, je m'identifie à mon installation						
En ce moment, je veux faire de mon mieux pour mon installation						
En ce moment, je me sens connecté(e) à mon installation						
En ce moment, je m'identifie au CIUSSS						
En ce moment, je veux faire de mon mieux pour le CIUSSS						
En ce moment, je me sens connecté(e) au CIUSSS						

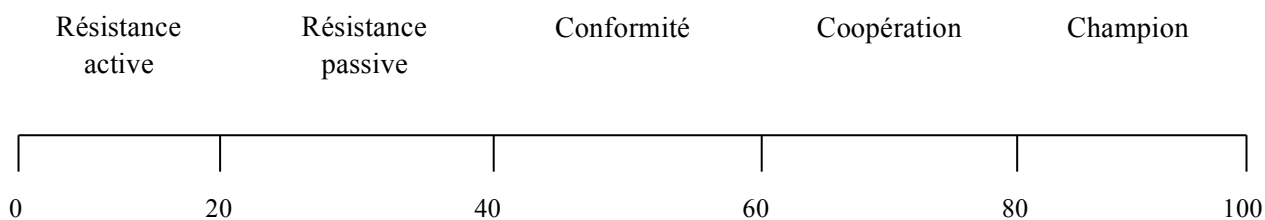
Sécurité psychologique (Edmondson, 1999)

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

	1	2	3	4	5	6
Dans mon équipe, il est facile de dire ce que l'on pense vraiment						
Les membres de mon équipe sont confortables à discuter de problèmes et d'enjeux difficiles						
Les membres de mon équipe sont intéressés à partager les détails de ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne moins bien						
Dans mon équipe, lorsque quelqu'un fait une erreur, on lui en tient souvent rigueur						

Comportements de soutien envers les changements (Herscovitch et Meyer (2002))

Après avoir lu les différentes définitions qui suivent, veuillez indiquer, sur une échelle de 0 à 100, le point exact qui ressemble le plus à votre réaction **face aux changements dans votre organisation au cours des deux (2) derniers mois**. Inscrivez votre réponse dans l'espace réservé au bas de la page.



Entre 0 et 20 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai eu des comportements explicites d'opposition aux changements.

Entre 21 et 40 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai démontré une certaine opposition aux changements par des gestes implicites ou subtils qui allaient à l'encontre des changements.

Entre 41 et 60 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai démontré un soutien minimal aux changements en acceptant de répondre aux demandes, mais avec réticence.

Entre 61 et 80 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai démontré du soutien aux changements en y investissant des efforts, en respectant la vision du projet et en étant préparé(e) à faire des sacrifices personnels mineurs.

Entre 81 et 100 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai démontré beaucoup d'enthousiasme envers les changements, en dépassant les demandes formelles, afin d'assurer le succès des changements et les promouvoir auprès des autres.

VOTRE RÉPONSE (chiffre de 0 à 100) : _____

