

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**L'identification à l'organisation en contexte de fusion
organisationnelle : les défis du passage vers l'avenir**

par

Christophe De Broux

Kevin Johnson

HEC Montréal

Directeur de recherche

Sciences de la gestion

(Spécialisation Développement organisationnel)

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

Août 2024

© Christophe De Broux, 2024

Résumé

Notre étude se situe en contexte de fusion organisationnelle de plusieurs établissements du système de santé québécois. Une fusion organisationnelle implique la transformation en profondeur d'au moins l'une des organisations impliquées. Les identités collectives des organisations touchées, déjà bien ancrées, sont appelées à changer, pour former une nouvelle identité collective. Pour les employés, une transition de leur source d'identification s'impose, passant des anciennes organisations à la nouvelle. L'identification à l'organisation est un processus par lequel les individus construisent leur propre identité. Les recherches passées l'ont lié à plusieurs attitudes et comportements, notamment la résistance au changement. Nous argumentons que ces observations découlent d'une vision monolithique de l'identification à l'organisation. Notre étude en deux temps de mesures, séparés de 11 mois, auprès de 286 employés d'un CIUSSS, nous permet d'affirmer que ces observations ne sont vraies que sous certaines conditions. En effet, l'identification à la nouvelle organisation ne se conforme pas à la logique établie par les recherches passées. Elle est porteuse d'engagement envers le changement et de comportements de soutien envers le changement. Toutefois, l'identification à l'ancienne organisation est un frein à l'engagement envers le changement.

Mots clés : Gestion de changement, identification à l'organisation, transition identitaire, engagement envers le changement, fusion organisationnelle, désidentification.

Abstract

The Québec Healthcare System is about to face a new reform, pursuing further centralization. For all shapes and purposes, this reform will imply a new wave of mergers within the system. Mergers destabilize the organizational identity, due to the significant change they inherently cause. Within this context, organizational identification is set to play a key role in the success of the merger. Based on the Social Identity Theory (TSI), our research analyzed identity under more than one angle. We separated the identification to the old organization from the identification to the new organization, born of the merger. We argue that the identification to the new organization predicts the change cooperation behaviours of employees, thanks to the mediating role of change commitment. However, this relation is moderated by the identification to the old organization, which is not mutually exclusive with the identification to the new organization. Our study is composed of two times of measure, separated by 11 months, with 286 participants. All were employees of one of the newly created *centres intégrés universitaire de santé et de services sociaux* (CIUSSS). Our data was collected during the last major reform of the Québec Healthcare System when the CIUSSS and CISSS were created.

Keywords : Change management, organizational identification, identity transition, change commitment, organization fusion, mergers and acquisition, disidentification.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures	ix
Liste des abréviations.....	x
Avant-propos.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de la littérature.....	7
1.1 Mécanismes liant l'identification à l'organisation à des comportements	9
1.2 Comportements liés à l'identification.....	10
1.3 Multiplicité des sources d'identifications	13
1.4 Dualité des sources d'identification lors de fusion et acquisitions (F&A)	14
1.5 Engagement envers le changement.....	17
1.6 Rôle médiateur de l'engagement envers le changement.....	18
1.7 Rôle modérateur de l'identification à l'ancienne organisation	20
Chapitre 2 Méthodologie.....	23
2.1 Contexte	23
2.2 Participants et procédures	23
2.3 Mesures	24
2.4 Procédures de validation	26
2.4.1 Analyse factorielle confirmatoire.....	26
2.4.2 Validité convergente et discriminante.....	28

2.4.3 Procédures analytiques.....	29
Chapitre 3 Résultats	30
3.1 Analyse descriptive préliminaire	30
3.2 Vérification des hypothèses	31
Chapitre 4 Discussion	35
4.1 Retour sur les hypothèses.....	35
4.2 Contributions théoriques.....	37
4.3 Contributions pratiques	40
4.4 Limites et directions futures de recherche	43
Conclusion	46
Bibliographie.....	49
Annexes.....	i

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1. Analyse factorielle confirmatoire.....	28
Tableau 2. Résultats de l'analyse de validité convergente et discriminante	29
Tableau 3. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées.....	30

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de médiation modérée	21
Figure 2 : Illustration de l'effet modérateur de l'identification à l'ancienne organisation sur la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et l'engagement envers le changement	33
Figure 3 : Illustration des résultats du modèle de médiation modérée.....	34
Figure 4 : Illustration du problème lié à l'utilisation de l'engagement affectif envers le changement	45

Liste des abréviations

CETO : Centre d'études en transformation des organisations

CISSS : Centres intégrés de santé et de services sociaux

CIUSS : Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux

F&A : Processus de fusion et d'acquisition organisationnelle

RAMQ : Régie de l'assurance-maladie du Québec

TSI : Théorie sociale de l'identité

TSO : Temps supplémentaire obligatoire

Avant-propos

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal en juin 2023. Une autorisation subséquente a été obtenue depuis, prolongeant ainsi l'autorisation jusqu'en avril 2025. Ce mémoire est considéré comme une première ébauche pour un article scientifique qui sera révisé par les pairs et voué à la publication. Il s'inscrit dans les travaux de recherche du professeur Kevin J. Johnson. Ce mémoire fait partie du programme de recherche du Centre d'études en transformation des organisations (CETO) et du Pôle santé.

Remerciements

Le processus de rédaction d'un mémoire est truffé d'embûches, compte tenu de sa complexité et de son étendue. Je n'aurais jamais su terminer ce processus sans le soutien indéfectible de plusieurs individus. Notamment Kevin Johnson, mon directeur de recherche et Patrick Groulx, qui m'a conseillé tout au long de ma rédaction (en plus de m'apprendre à utiliser SPSS).

Kevin, je n'aurais jamais réussi à livrer un travail de qualité sans ta rétroaction et tes conseils. J'ai également découvert une passion pour la recherche et le rôle du chercheur en travaillant avec toi. C'est avec grand plaisir que je sou mets ce mémoire et que je me lance dans nos prochains projets de recherche ensemble.

Patrick, tu m'as accordé du temps et de l'énergie de façon constante sans jamais attendre un retour. Les compétences que j'ai acquises grâce à ton tutorat vont me servir pour le reste de mon parcours. Ta générosité m'aura marqué, j'ai bien hâte de continuer de travailler avec toi.

Finalement, je tiens à remercier mes parents, qui ont su me garder motivé, même dans les moments où je ne voyais que la montagne de travail qui m'attendait. Seul, je n'aurais pas su accomplir un travail d'une telle envergure.

Introduction

Le premier novembre 1970, Québec adopta la Loi sur l'assurance maladie (gouvernement du Québec, 2010), finalisant la séparation entre le clergé et les soins de santé au sein de la province. La loi fut adoptée à la suite des recommandations de la Commission Castonguay-Nepveu. Elle visait à rendre les soins plus accessibles à l'ensemble des citoyens de la province en faisant payer la facture par le gouvernement. La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), fondée en 1969, avait pour mandat d'implémenter la Loi sur l'assurance maladie. Avec cette loi, l'appareil gouvernemental s'installe au sein du système de santé québécois, donnant ainsi naissance au réseau de santé québécois moderne. Depuis, le système a été soumis à huit réformes majeures.

Parmi toutes les réformes, celle du gouvernement Couillard de 2014 à 2018, communément appelé la réforme Barrette, est au cœur de notre étude. Elle visait la centralisation des services de santé par région administrative. Les administrations des différents établissements de soins ont été fusionnées au sein de nouvelles structures, les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et les centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). La réforme a permis de réduire le nombre de structures de gestion, passant de 182 avant la réforme, à 28 après. Pour le ministère, cette centralisation du réseau était nécessaire pour réduire l'excès de bureaucratie, améliorer la qualité des soins, augmenter l'accès au réseau et son efficience (ministère de la Santé, 2014).

La réforme Barrette a eu des ramifications importantes pour les établissements de soins de santé. Les gestionnaires et les employés du réseau de santé ont été confrontés à une série de changements. Ces changements ont eu pour effets de modifier les structures, les processus, les cultures et les identités organisationnels préexistants, étant tous des changements qui sont des facteurs de stress majeurs pour les employés (Amiot et al., 2012 ; Rafferty et Griffin, 2006).

La réforme Barrette, par son processus de centralisation du pouvoir décisionnel, a fragilisé le rôle des cadres intermédiaires. Ceux-ci ont vécu une réduction de leur latitude

décisionnelle et ont vu les tâches administratives occuper une plus grande part de leurs temps (Fournier et al., 2021). La centralisation a également eu pour effet de créer des redondances, menant ainsi à la mise à pied de 1300 cadres intermédiaires à travers le réseau (Fournier et al., 2021).

Malgré tous les efforts des différents gouvernements à travers le temps, le système de santé québécois souffre encore de plusieurs problèmes endémiques. Notamment, les temps d'attente pour avoir accès aux soins et aux médecins de famille. Outre les problèmes qui touchent la population québécoise, les employés du système de santé sont eux aussi touchés par de nombreux enjeux. Un manque criant d'infirmières crée des pressions sur celles qui restent, découlant du temps supplémentaire obligatoire (TSO) ayant aussi pour effet de réduire la qualité des soins offerts. L'utilisation du temps supplémentaire comme outil pour pallier la pénurie d'infirmières augmente non seulement les coûts pour le gouvernement, mais également le risque d'erreur médicale (Olds et Clarke, 2010). Derrière le personnel soignant, les cadres intermédiaires se voient eux aussi lourdement affectés par la réforme (Fournier et al., 2021).

C'est dans un état fragilisé que le réseau de santé du Québec a été frappé de plein fouet par la pandémie en 2020. Du jour au lendemain, le réseau est devenu surchargé, les ressources manquantes. Le personnel soignant, pris au front du combat contre la pandémie, devait travailler dans des conditions difficiles et parfois même dangereuses. La pandémie a eu pour effet d'augmenter le niveau de stress et la détresse psychologique du personnel soignant (Lou et al., 2021).

La création des CIUSSS, bien que dans le secteur public, s'apparente à un exercice de fusion et acquisition dans le secteur privé. Les fusions organisationnelles impliquent des changements multiniveaux, car elles touchent non seulement les structures, mais aussi les processus et même la culture organisationnelle. Il n'est donc pas étonnant que seuls 20 % à 40 % des fusions et acquisitions organisationnelles créent une valeur pour les actionnaires dans le secteur privé (Soenen et Melkonian, 2017). Pourtant en 2015, 4600 milliards de dollars américains ont été investis dans des processus de F&A (Soenen et Melkonian, 2017). Dans la même ligne de pensée, près de 70 % des changements

organisationnels seraient voués à l'échec (Beer et Nohria, 2000; Senturia et al. 2008). En effet, dans 70 % des cas, l'organisation n'arrive pas à atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés en entreprenant le changement.

Lors de la création des CIUSSS, de nombreux établissements, avec leurs propres structures de gestion et leurs propres identités, ont été absorbés au sein d'une toute nouvelle organisation. Les directions de ces établissements ont été fusionnées, d'où les mises à pied massives de cadres intermédiaires dans le système (Barrette, 2014).

Le processus de fusion organisationnelle implique des changements significatifs au niveau des processus, des structures et de l'identité organisationnelle déjà bien ancrée (Soenen et Melkonian, 2017). Par sa nature, la fusion implique la formation d'une nouvelle organisation. Ainsi, l'identité des organisations fusionnées sera profondément transformée, donnant naissance à une nouvelle identité. Pour les employés, un processus de transition identitaire vers l'identification à la nouvelle organisation s'impose (Amiot et al., 2012).

L'identification à l'organisation est un exercice de construction identitaire, où l'individu assimile des parts de l'identité collective à sa propre identité (Ashforth et Mael, 1989 ; Tajfel, 1979). C'est un construit qui est lié à plusieurs comportements et attitudes, notamment l'engagement envers l'organisation (Gautam et al., 2004) et la résistance au changement (Fiol, 2002). L'identification est également un facteur clé de l'agencement des intérêts entre l'organisation et ses membres (Greco et al., 2022).

Le rôle de l'identification à l'organisation dans un contexte de fusion et acquisition a été exploré par la littérature en gestion de changement. Tout indique que les employés de l'organisation absorbée peuvent se sentir menacer par l'infusion de nouvelles identités qui ne correspondent pas l'identité du groupe auquel ils appartenaient (Amiot et al., 2012; Bartels et al., 2006). L'incompatibilité perçue des identités organisationnelles est à la source de ce problème (Bartels et al., 2006). Ce phénomène mène à une perte d'engagement et d'identification à l'organisation pour les employés touchés, ainsi qu'à une hausse de la résistance aux changements (Kump et al., 2019).

Nous proposons que ce constat s'applique uniquement dans le cas de l'identification à l'ancienne organisation, soit celle qui existait avant la fusion. La fusion est une menace identitaire pour ceux qui s'identifient à l'ancienne organisation, ce qui implique de la résistance au changement (Fiol, 2002). De plus, l'agencement des intérêts risque de causer des comportements prosociaux qui s'apparentent à de la résistance au changement (Greco et al., 2022). En effet, les individus agiront de manière à protéger l'ancienne organisation, qui n'existe pourtant plus.

À cause du même phénomène d'agencement des intérêts, nous proposons que l'identification à la nouvelle organisation soit plutôt une source d'engagement et de comportements de soutien envers le changement. Les individus vont agir de manière à protéger la nouvelle organisation, qui dépend du succès de la fusion (Greco et al., 2022 ; Soenen et Melkonian, 2017).

L'engagement envers le changement est défini comme étant la mentalité qui lie un individu à la suite d'actions jugées nécessaires pour implémenter avec succès l'initiative de changement (Fedor et al., 2006 ; Herscovitch & Meyer, 2002). L'engagement envers le changement influence les comportements des employés, tels la coopération et le soutien du changement (Fedor et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002). La capacité des employés à s'identifier à la nouvelle organisation devient un facteur crucial au succès de la fusion (Amiot et al., 2012).

Toutefois, les deux sources d'identification ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, la théorie sociale de l'identité (TSI), sur laquelle est fondé le concept de l'identification, prévoit que l'identité est construite à travers de multiples sources (Tajfel, 1979). Donc, un employé peut s'identifier à l'ancienne et à la nouvelle organisation simultanément. Ce faisant, nous proposons que l'identification à l'ancienne organisation soit modératrice de l'effet positif de l'identification à la nouvelle organisation et l'engagement envers le changement.

Notre recherche se situe dans un contexte de fusion de nombreuses organisations d'un système de santé publique. Notre étude pourrait élargir le corpus littéraire quant au rôle de l'identification à l'organisation dans un contexte de fusion organisationnelle. De

plus, toute recherche quant aux leviers facilitant l'implémentation du changement au sein du système de santé québécois est pertinente pour les citoyens qui dépendent du bon fonctionnement du réseau de santé. D'autant plus qu'au moment de la rédaction du présent mémoire, le gouvernement du Québec, sous la direction du ministre de la Santé, Christian Dubé, s'apprête à une neuvième réforme. Les CISSS et CIUSSS seront absorbés au sein d'une nouvelle organisation, Santé Québec, qui chapeautera l'ensemble du réseau (ministère de la Santé, 2023).

Les structures de gestion seront encore modifiées, mais au niveau de la haute direction des établissements et de la direction régionale (Dubé, 2023). Les syndicats, acteurs clés dans l'implémentation des changements, verront le nombre de tables de négociations réduire drastiquement (ministère de la Santé, 2023). Notre recherche pourrait mettre en lumière l'importance d'élaborer une stratégie pour accompagner les employés dans le processus de transition identitaire vers l'identification à Santé Québec. En effet, la direction aura accès à plusieurs leviers pour accélérer le processus d'identification à la nouvelle organisation (Weisman et al., 2023).

Chapitre 1

Revue de la littérature

L'identification à l'organisation est un concept central de la dynamique sociale au sein des organisations (Ashforth et Schinoff, 2016). Il s'agit d'un processus par lequel les individus construisent leur identité individuelle à travers l'identité collective. Si l'identité individuelle représente l'identité propre à chaque individu, l'identité collective représente quant à elle l'identité propre au groupe (p. ex. identité organisationnelle, nationale, ethnique, etc.). En effet, les individus intègrent l'identité organisationnelle à leur définition de soi, soit leur identité sociale (Ashforth et Schinoff, 2016; Tajfel, 1979). L'identification à l'organisation est un processus qui s'exécute sans avoir nécessairement besoin d'une volonté consciente de l'organisation ou des individus (Ashforth et Schinoff, 2016).

C'est à travers un exercice de comparaison avec les autres groupes que l'identité organisationnelle émerge (Tajfel, 1979). Ainsi, les individus attribuent des caractéristiques particulières à leur groupe qui les distingue des autres groupes. C'est à travers cette différenciation que l'identité même du groupe prend forme. Ces caractéristiques particulières incluent, mais ne sont pas limitées à, des valeurs, des accomplissements ou des symboles (Tajfel, 1979). Cet exercice de comparaison, qui cherche à différencier leur groupe des autres, est à la base de la mentalité du nous versus eux (Tajfel, 1979).

En intégrant l'identité collective à l'identité individuelle, les individus viennent à partager les valeurs organisationnelles à degrés variables (Ashforth et Schinoff, 2016; Ashforth et Mael, 1989). Il s'agit d'un exercice d'internalisation des valeurs organisationnelles (Ashforth et Schinoff, 2016; Tajfel, 1979). Pour illustrer, un membre d'une organisation, dont les valeurs incluent la compétition, a un fort potentiel de se définir comme étant quelqu'un de compétitif (Ashforth et Schinoff, 2016).

L'individu ne va pas pleinement intégrer l'identité collective à son identité individuelle. L'identification est un processus sélectif, où l'individu intègre des parties de l'identité collective qui lui plaisent (Ashforth et Mael, 1989). Ces parties incluent des valeurs ou des symboles de l'organisation.

L'identification à l'organisation est un processus à intensité variable. Ce faisant, certains individus auront tendance à se suridentifier à l'organisation, un phénomène qui peut prendre plusieurs formes (Pattnaik et Tripathy, 2020). Par exemple, la suridentification peut se manifester sous guise de l'identification narcissique ou excessive (Pattnaik et Tripathy, 2020).

L'identification excessive à l'organisation vient éclipser les autres facettes de l'identité de l'individu (Pattnaik et Tripathy, 2020). Pour un individu qui s'identifie excessivement, l'appartenance à l'organisation devient sa raison d'être. Avanzi et al. (2012) ont établi un lien entre l'identification excessive et le « workaholisme », un terme dénotant la dépendance au travail. Les individus dans cet état ont tendance à travailler beaucoup plus fort que ce qui est attendu d'eux. En effet, l'identification est liée à des comportements et au bien-être des employés (Avanzi et al., 2012).

Certains verront l'aspect positif d'une main-d'œuvre autant motivée à travailler autant. D'autres remarqueront qu'une dépendance au travail présente un enjeu important au niveau du bien-être de l'employé et de sa santé dans le long terme (Avanzi et al., 2012).

L'identification excessive est basée sur une idéalisation de la place que l'individu occupe au sein de l'organisation. En donnant plus à l'organisation qu'il peut possiblement recevoir en retour, l'individu ne peut être que déçu par l'organisation (Avanzi et al., 2012). Après avoir donné autant, le manque de retour risque d'être perçu comme une trahison. L'individu devient désenchanté et tombe dans une spirale de dé-identification (Avanzi et al., 2012). L'identification excessive n'est donc pas soutenable à long terme pour l'individu et pour l'organisation (Avanzi et al., 2012).

Une autre manifestation de la suridentification est l'identification narcissique, qui a lieu lorsqu'un individu vient à percevoir l'organisation comme une extension de lui

(Galvin et al., 2015). Un tel individu se perçoit dès lors comme un pilier central de l'organisation (Galvin et al., 2015). Les individus qui s'identifient narcissiquement viennent à croire que leurs intérêts personnels sont ceux de l'organisation, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Cette forme d'identification est d'autant plus grave, car elle est disproportionnellement présente auprès de la haute direction d'une organisation (Galvin et al., 2015).

Le processus d'identification est non seulement présent au sein d'organisations, comme une entreprise (Ashforth et Mael, 1989), mais aussi dans tout autre type de groupe (Tajfel, 1979). Il s'agit d'une dynamique fondamentale au sein des groupes (Balliet et al., 2014; Tajfel, 1979). Que ce soit au sein d'un groupe religieux, ethnique ou même l'appartenance à une nation, le processus d'identification, avec toutes ses ramifications, est présent (Tajfel, 1979).

1.1 Mécanismes liant l'identification à l'organisation à des comportements

L'identification à l'organisation, bien qu'un état et non une attitude, est lié à certains comportements, par l'entremise de l'agencement des intérêts (Greco et al., 2022; Ashforth et Mael, 1989). En effet, l'identification à l'organisation agence les intérêts des individus à ceux de l'organisation à travers l'estime de soi (Greco et al., 2022; Tajfel, 1979). L'estime de soi repose sur un exercice de construction identitaire. Le processus d'identification à l'organisation répond donc au besoin de rehausser son estime de soi. Les individus viennent à intégrer l'identité organisationnelle à la leur pour rehausser leur estime de soi. En s'identifiant à l'organisation, l'individu attache son estime de soi à la désirabilité d'appartenance au groupe (Greco et al., 2022).

La désirabilité d'appartenance à un groupe provient de sa capacité de se différencier positivement des autres groupes (Ashforth et Kreiner, 1999). Le prestige organisationnel est l'un des moyens les plus évidents de différencier positivement une organisation, mais ce n'est pas le seul (Greco et al., 2022; Ashforth et Kreiner, 1999;

Tajfel, 1979). Par exemple, un employé qui fait partie d'une organisation prestigieuse, auquel il s'identifie, pourrait en tirer une fierté.

Une organisation non prestigieuse, au point d'être stigmatisée, comme une entreprise de collecte d'ordure, peut tout de même se différencier positivement. À travers un exercice d'interprétation, les membres d'une telle organisation vont tirer une véritable fierté des difficultés de leur travail (Ashforth et Kreiner, 1999). Donc, la différenciation est fondamentalement un exercice de création de sens.

Dans tous les cas, l'estime de soi d'un individu identifié à une organisation dépend de sa capacité à la différencier positivement. Cette différenciation dépend lourdement du succès de l'organisation (Greco et al. 2022). Ce faisant, les individus, par désirs de maintenir ou de rehausser leur estime de soi, vont désirer le succès de l'organisation. Ces individus s'investiront plus dans leur travail et agiront de manière à favoriser le succès organisationnel (Greco et al., 2022; Tajfel, 1979). Dès lors, un agencement des intérêts de l'individu à ceux de l'organisation s'opère (Greco et al., 2022; Ashforth et Mael, 1989; Tajfel, 1979).

L'agencement des intérêts est le processus par lequel l'organisation lie ses intérêts à ceux de ces employés. En 1911, Taylor adressait déjà le lien entre l'identification et l'agencement des intérêts, sans toutefois avoir bien cerné l'aspect identitaire. À l'époque, Taylor avançait l'idée que les intérêts des individus et des organisations deviendraient identiques à travers la coopération intime et personnelle entre les gestionnaires et les employés (Taylor, 1911). Sans même avoir défini l'identification, Taylor avait cerné un aspect central de l'identification (Greco et al., 2022).

1.2 Comportements liés à l'identification

L'identification à l'organisation ne fait pas que causer un agencement des intérêts. Elle est également liée à la coopération entre les membres d'un même groupe. En s'identifiant à un groupe, l'individu s'expose à un biais de favoritisme, ce qui favorise la coopération intragroupe (Balliet et al., 2014). Les individus ont une vision plus positive

des membres de leur propre groupe de façon inhérente, créant une sorte d'effet de halo (Balliet et al., 2014).

Cette coopération intragroupe, qui s'opère à travers le favoritisme, est issu de l'appartenance au groupe (Balliet et al., 2014; Tajfel, 1979). L'expérience pionnière de Tajfel et al. (1971) du paradigme du groupe minimal, repris plusieurs fois depuis (Balliet et al., 2014), a démontré que le biais de favoritisme est issu de l'appartenance au groupe, et non pas aux similitudes réelles entre les membres. Donc, l'appartenance à un groupe, complètement isolée des similitudes entre les membres, est tout de même liée à des comportements particuliers (Balliet et al., 2014; Tajfel, 1979).

Tajfel et al. (1971) avaient formé deux groupes de participants, le groupe A et le groupe B. Les participants étaient informés qu'ils avaient été séparés de façon purement aléatoire. Ils n'avaient pas le droit de communiquer entre eux et aucun participant ne connaissait un autre participant en dehors du contexte de l'expérience (Tajfel et al., 1971). Les deux groupes n'avaient donc pas de caractéristiques qui les différenciaient l'un de l'autre excepté la séparation nominale en deux groupes. Pourtant, Tajfel et al. (1971) ont mesuré, à travers plusieurs exercices, que les participants faisaient preuve de favoritisme, dans l'attribution de points, aux membres de leur propre groupe. Le simple fait de séparer nominalement les gens en groupe, de façon explicitement aléatoire, est suffisant pour l'émergence du favoritisme dans les relations intragroupes (Balliet et al., 2014; Tajfel, 1979).

Ces résultats ont été reproduits dans une expérience de Goette (2006) sans le paradigme du groupe minimal. Son expérience avait séparé les participants en fonction d'une appartenance à un groupe réel en dehors du contexte de l'expérience. Le favoritisme est donc intrinsèque à l'appartenance à un groupe.

L'identification à l'organisation a également des ramifications généralement moins positives pour l'organisation que l'agencement des intérêts et la coopération intragroupe (Greco et al., 2022; Ashforth et Schinoff, 2016; Kump et al., 2019). En effet, elle est liée au tribalisme, aux comportements non éthiques (Stein et Pinto, 2011), ainsi qu'à une hausse de la résistance au changement (Fiol, 2002).

Le tribalisme, une forme d'identification à l'organisation, correspond à un schisme au sein de l'organisation, ou plusieurs identités incompatibles s'opposent (Stein et Pinto, 2011). Ce qui peut mener à des guerres intestines entre les porteurs de ses identités diamétralement opposées. Ces conflits, non seulement improductif pour l'organisation, peuvent mener à des comportements non éthiques (Stein et Pinto, 2011). C'est pourquoi il est important de maintenir des valeurs centrales au sein de l'organisation, afin d'assurer une certaine cohérence identitaire parmi les sous-groupes (Stein et Pinto, 2011).

Un haut niveau d'identification a été lié dans certains cas à une hausse des comportements non éthiques (Chen et al., 2016). Il s'agit d'une forme extrême d'agencement des intérêts. Dans la foulée du désir d'aider l'organisation auquel il s'identifie, l'individu peut en venir à rationaliser des actions non éthiques, voire immorales, au nom de la pérennité organisationnelle et de son estime de soi, qui y est rattachée (Chen et al., 2016).

L'identification à l'organisation peut également être une barrière importante à l'implémentation de changements (Kump et al., 2019). En effet, les employés hautement identifiés pourraient être moins réceptifs à certains changements, particulièrement lors de changements radicaux (Van Knippenberg et al., 2006; Brown et Starkey, 2000). Un changement radical correspond à tout changement qui transforme qualitativement la gestion de l'organisation, tel un processus de fusions ou d'acquisition (Kump, 2019).

Un tel changement peut toucher plusieurs sphères de l'organisation, comme ses processus, ses structures et même sa culture. Si l'organisation vit un changement radical, son identité collective est amenée à changer, puisque sa nature a fondamentalement changé (Kump, 2019). Puisqu'un changement radical touche l'identité collective, il peut être perçu comme une menace identitaire par les employés (Kump, 2019; Fiol, 2002). Ce phénomène est d'autant plus présent pour les employés hautement identifiés, tout changement qui porte atteinte à l'identité organisationnelle est plus probable d'être perçu comme une menace à leur identité, puisqu'ils ont intégré l'identité organisationnelle à leurs identités individuelles (Kump, 2019; Fiol, 2002).

Le besoin de maintenir une identité cohérente expliquerait donc un niveau de résistance accrue face au changement. Ceux-ci sont plus susceptibles de réagir émotionnellement au changement que froidement, puisqu'ils peuvent se sentir profondément menacés (Fiol et O'Connor, 2002). Il s'agit des biais de protection de l'égo (Fiol, 2002).

1.3 Multiplicité des sources d'identifications

Le processus d'identification n'implique pas de copier l'identité collective. L'individu choisit les parts de l'identité collective à intégrer qui résonne avec lui. Ce faisant, l'identité est un amalgame de plusieurs sources d'identification, qui ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, il existe une sorte d'intersectionnalité à l'identité (Amiot et al., 2012).

En effet, l'individu construit son identité sociale à travers plusieurs sources d'identification (Hekman et al., 2016). Comme l'identification professionnelle et l'identification à l'équipe. Ces sources d'identification se distinguent de l'identification à l'organisation, bien qu'elles coexistent ensemble (Greco et al., 2022).

L'identification professionnelle est le processus par lequel une identité professionnelle est assimilée à un niveau plus profond, celui de l'identité individuelle. Par exemple, un médecin va accorder une grande importance à son métier lorsqu'il se définit comme individu. En effet, l'identification professionnelle est lorsqu'un individu s'identifie par la nature de son métier plutôt que par son appartenance à une organisation (Greco et al., 2022). La recherche sur le sujet est limitée, seuls certains corps de métier très précis ont été évalués, comme les médecins, les avocats et les ingénieurs (Greco et al., 2022).

L'identification à l'équipe est conceptuellement similaire à l'identification à l'organisation. La différence principale est au niveau du palier organisationnel auquel l'employé s'identifie (Greco et al., 2022). Contrairement à l'identification à l'organisation, l'identification à l'équipe a comme cible les collègues immédiats de

l'employé (Greco et al., 2022). Il s'agit de la perception d'unité avec son équipe de travail (Ashforth et Johnson, 2014). C'est une forme d'identification profondément ancrée dans le quotidien de l'employé, puisqu'elle se développe à travers les expériences routinières de l'employé avec ses collègues (Greco et al., 2022). Contrairement à l'identification à l'organisation, qui relève plutôt de la perception et de la conceptualisation que l'employé a de son organisation (Ashforth et Mael, 1989).

Bien que ces deux types d'identification soient également liés à des comportements, la littérature n'indique pas qu'elles causent un agencement des intérêts de l'individu à ceux de l'organisation à l'instar de l'identification à l'organisation (Greco et al., 2022). Cependant, il est important de noter qu'un même individu peut s'identifier simultanément aux niveaux organisationnel, professionnel et d'équipe.

Au niveau même de l'identification à l'organisation, il peut y avoir plusieurs identités au sein d'une même organisation. En effet, l'identification est un processus hautement subjectif, puisqu'il dépend de la perception qu'a l'individu de son organisation. Cette perception de l'organisation dépend des expériences de chacun. Ce faisant, chaque silo organisationnel a le potentiel de développer sa propre identité, car ils opèrent relativement indépendamment (Ashforth et Schinoff, 2016 ; Adams et Bond, 2000). Ce qui explique pourquoi plusieurs identités, plus ou moins similaires, se forment au sein d'une même organisation (Adams et Bond, 2000).

1.4 Dualité des sources d'identification lors de fusion et acquisitions (F&A)

Bien que plusieurs identités puissent coexister au sein d'une organisation, ces identités peuvent aussi être en conflit, comme dans un cas de tribalisme (Amiot et al., 2012 ; Stein et Pinto, 2011). Ce conflit identitaire peut être exacerbé dans un contexte de changements radicaux, où il y a une menace identitaire (Kump et al., 2019).

Les fusions organisationnelles (F&A) sont l'exemple typique d'un changement radical (Kump et al., 2019). Les F&A sont une pratique commune en milieu organisationnel et elles visent généralement à consolider des parts de marchés ou à obtenir

un producteur en amont ou en aval de sa chaîne de production à des fins d'efficience (Soenen et Melkonian, 2017). Cependant, peu de processus de F&A réussissent, puisqu'ils atteignent rarement les objectifs stratégiques définis lors de la planification de processus (Soenen et Melkonian, 2017).

Parmi les nombreuses explications derrière ce faible taux de succès est la difficulté à mobiliser les employés des organisations touchées (Soenen et Melkonian, 2017). Pour les employés, les F&A sont des changements très perturbateurs, voire traumatiques pour certains (Mark et Mirvis, 2001). Un processus de F&A implique par sa nature même une menace identitaire pour les employés touchés (Amiot et al., 2012). Dès lors, l'identification à l'organisation est l'une des barrières importantes au succès des F&A (Soenen et Melkonian, 2017 ; Amiot et al., 2012 ; Ullrich et Van Dick, 2007).

Bien que l'identification soit un facteur clé de succès des fusions, peu de recherches prennent en compte l'intersectionnalité de l'identité sociale (Amiot et al., 2012). Les individus construisent leurs identités à travers de multiples sources. Effectivement, un individu peut s'identifier à plus d'une source à la fois (Amiot et al., 2012).

Lors d'une fusion organisationnelle, des organisations distinctes viennent former une nouvelle entité. Or, les identités collectives qui existaient au sein des organisations fusionnées ne disparaissent pas dès que la fusion est faite sur papier (Amiot et al., 2012). En contexte de fusion, nous ne pouvons pas continuer de conceptualiser l'identification à l'organisation comme un unique construit monolithique. Ce pour quoi nous proposons de délimiter l'identification à l'organisation en deux sources : soit l'identification à la nouvelle organisation, et l'identification à l'ancienne organisation.

Les comportements des employés face aux changements ne seront pas les mêmes, selon leur source d'identification. Ceux qui s'identifient plus à l'ancienne organisation vont chercher à la protéger, ce qui se manifeste sous forme de résistance aux changements (Kump et al., 2019).

Cette résistance est motivée par l'agencement des intérêts de l'individu à ceux de l'organisation. L'employé va chercher à perpétuer l'existence de l'organisation à laquelle il s'identifie. Pour ceux qui s'identifient à l'ancienne organisation, cette quête visera à maintenir le legs et l'héritage culturels de l'ancienne organisation, constituant le fondement de l'identité organisationnelle (Greco et al., 2022 ; Kump et al., 2019).

La résistance sera également motivée par la menace identitaire. Au-delà de l'agencement des intérêts, l'identification implique que les individus intègrent une partie de l'identité du groupe à leurs propres identités. Ce faisant, toute menace à l'identité de l'ancienne organisation devient une menace à leur identité individuelle. Ils réagiront de façon réactionnaire et émotionnelle (Fiol, 2002).

Toutefois, les employés ne sont pas aveugles face à la nouvelle réalité organisationnelle. L'identification à la nouvelle organisation prendra de plus en plus de place. À long terme, l'identification à l'ancienne organisation est vouée à disparaître (Amiot et al., 2012). Il est donc question du degré auquel les employés s'identifient à la nouvelle organisation, plutôt qu'à l'ancienne.

Plus le niveau d'identification à la nouvelle organisation sera élevé, plus l'agencement des intérêts se manifestera. Les intérêts de la nouvelle organisation ne seront pas perçus comme étant les mêmes que ceux de l'ancienne organisation. Les intérêts de la nouvelle organisation seront liés au succès du processus de la fusion, dans laquelle d'importantes quantités de ressources ont été investies (Amiot et al., 2012).

De plus, l'identification vient lier l'ego de l'individu au succès organisationnel à travers l'estime de soi (Greco et al., 2022). Plus un individu s'identifie à la nouvelle organisation, plus il dépend de son succès, et plus il est motivé d'assurer le succès de l'organisation (Greco et al., 2022). L'identification à la nouvelle organisation sera donc liée à une hausse des comportements de soutien envers le changement.

Ainsi, considérant la nature du changement, nous proposons que :

H1 : L'identification à la nouvelle organisation sera positivement liée aux comportements de soutien envers le changement.

Bien que la transition vers l'identification à l'organisation soit un phénomène inévitable à long terme à la suite d'une fusion organisationnelle, ce processus ne s'opère pas sans heurts (Amiot et al., 2012). Cette transition vers une nouvelle source d'identification demande une altération de l'identité des individus. Pour les individus, cela implique l'abandon de certaines valeurs qui leur sont devenues fondamentales (Amiot et al., 2012). De plus, il leur serait nécessaire d'intégrer de nouvelles valeurs. La compatibilité entre les identités deviendrait donc un facteur clé du succès rapide de la transition de l'identification à la nouvelle organisation. Ainsi, une fusion organisationnelle entre des entités ayant un certain nombre de similitudes identitaires est plus simple qu'entre des entités radicalement différentes (Amiot et al., 2012).

Certains individus pourraient avoir de la difficulté à s'identifier à la nouvelle organisation, puisqu'ils pourraient ne pas se reconnaître dans les valeurs véhiculées par cette organisation; ce qui causerait un certain de niveau de détachement émotionnel avec leur travail et par conséquent, une hausse du taux de roulement (Ulrich et Van Dick, 2007). Cela explique pourquoi le niveau d'identification tend à baisser à la suite d'une fusion organisationnelle (Gleibs et al., 2008). Les employés tendent à se désidentifier de leur ancienne organisation, qui n'existe concrètement plus vraiment, sans toutefois s'identifier aussi fortement à la nouvelle organisation. Cette spirale de désidentification vient désengager les employés de leur milieu de travail (Cho et al., 2014).

1.5 Engagement envers le changement

L'engagement envers le changement est une attitude qui relie l'effort organisationnel de mise en œuvre du changement aux comportements des employés (Fedor et al., 2006). Il est théorisé que l'attitude positive des employés envers le changement est une condition nécessaire au succès de sa mise en œuvre (Fedor et al., 2006). Toutefois, une disposition favorable envers le changement n'est pas suffisante, il faut un lien d'attachement au changement pour qu'il s'agisse d'engagement (Herold et al., 2007).

L'attitude des employés envers le changement comporte trois grandes dimensions, soit une dimension cognitive, émotionnelle et d'intention comportementale (Fedor et al., 2006). La dimension cognitive est en grande partie déterminée par la croyance de l'individu qu'il y a un bénéfice inhérent au changement et au coût perçu de ne pas soutenir le changement (Morin et al., 2016 ; Herscovitch et Meyer, 2002). La dimension émotionnelle représente l'attachement que forme l'individu avec le projet de changement (Herold et al., 2008). Finalement, la dimension d'intention représente l'intention de soutenir le changement et le désir de voir le changement être mis en œuvre avec succès (Herold et al., 2007).

L'engagement envers le changement est également un prédicteur des comportements de soutien au changement. L'engagement envers le changement est une attitude ou un état d'esprit, qui relie l'effort organisationnel d'application du changement aux comportements des employés (Morin et al., 2016 ; Herscovitch et Meyer, 2002).

Il est important de distinguer l'engagement envers le changement des comportements de soutien envers le changement. L'engagement est un concept qui est de nature cognitive et émotionnelle. Il ne mesure pas de comportements, mais plutôt une attitude qui comporte une dimension d'intention. Quelqu'un peut être engagé envers le changement tout en étant passif dans ses efforts (Herscovitch et Meyer, 2002). Cela étant dit, l'engagement envers le changement est un important prédicteur des comportements de soutien envers le changement (Herscovitch et Meyer, 2002).

1.6 Rôle médiateur de l'engagement envers le changement

Le lien entre l'identification à l'organisation et l'engagement envers le changement est relativement peu étudié au sein de la littérature. Pourtant, le lien entre l'engagement envers l'organisation et l'identification à l'organisation est bien défini par la littérature (Gautam et al., 2004).

Longtemps, l'engagement et l'identification étaient des termes utilisés de façon interchangeables au sein de la littérature sur l'engagement (Gautam et al., 2004). La

différence entre les deux construits n'était pas encore clairement définie. Ce n'est qu'avec l'intégration de la théorie de l'identité sociale (TSI) au concept d'identification à l'organisation que c'est deux construits ont été séparés définitivement (Gautam et al., 2004).

L'identification à l'organisation est ancrée plus profondément que l'engagement, puisqu'il représente un état d'être (Gautam et al., 2004). Un individu vient à se définir et à se distinguer comme être humain à travers le processus d'identification, tandis que l'engagement représente une attitude (Gautam et al., 2004).

L'engagement nécessite une interaction positive et continue entre l'organisation et l'individu, contrairement à l'identification à l'organisation. Cette interaction a lieu à travers la relation que l'individu a avec ses collègues, son superviseur. L'engagement se développe au contact de l'organisation, alors que l'identification provient de la conceptualisation que l'individu a de l'organisation (Gautam et al. 2004). Il est possible de s'identifier à une organisation sans avoir de contact avec. Par exemple, certains individus s'identifient fortement aux valeurs véhiculées par les corps policiers et les forces de l'ordre, au point que cela est observable dans leurs comportements, sans toutefois avoir de contact régulier avec ces organisations.

Il est difficile de catégoriser le lien entre l'identification à l'organisation et l'engagement envers le changement puisque la relation dépendra en grande partie de la nature du changement. L'identification à l'organisation, bien que porteuse d'engagements envers l'organisation, est également une source de résistance au changement (Kump et al., 2019 ; Gautam et al., 2004).

Cependant, le mécanisme par lequel l'identification se manifeste en résistance ne s'applique pas à tous les cas. En effet, il faut que le changement présente une menace identitaire pour que l'identification soit une source de résistance (Kump et al., 2019). Dans un contexte de F&A, ceux qui s'identifient plus à la nouvelle organisation qu'à l'ancienne ne percevront plus de menace identitaire (Amiot et al., 2012). Sans la menace identitaire, la relation entre l'identification à l'organisation et l'engagement envers le changement suivra la même logique qu'avec l'engagement envers l'organisation.

L'engagement envers le changement sera à la fois lié à l'identification à la nouvelle organisation et prédicteur des comportements de soutien envers le changement :

H2 : L'engagement envers le changement sera médiateur de la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et des comportements de soutien envers le changement.

1.7 Rôle modérateur de l'identification à l'ancienne organisation

L'identification à l'ancienne organisation ne va pas disparaître immédiatement après un processus de F&A, elle va plutôt perdurer dans le court et moyen terme (Amiot et al., 2012). Cette période d'adaptation, qui implique une transition identitaire, sera une période où l'ancienne identité et la nouvelle identité collective coexistent (Amiot et al., 2012).

En continuant de s'identifier à l'ancienne organisation, les employés vont chercher à la protéger, par besoin de protéger leur propre identité (Kump et al., 2019; Amiot et al., 2012). Leur estime de soi, qui est toujours rattaché à l'ancienne organisation, en dépend (Greco et al., 2022). Dans un contexte de fusion, tout effort visant à protéger l'ancienne organisation devient un acte de résistance au processus de fusion (Kump et al., 2019; Amiot et al., 2012).

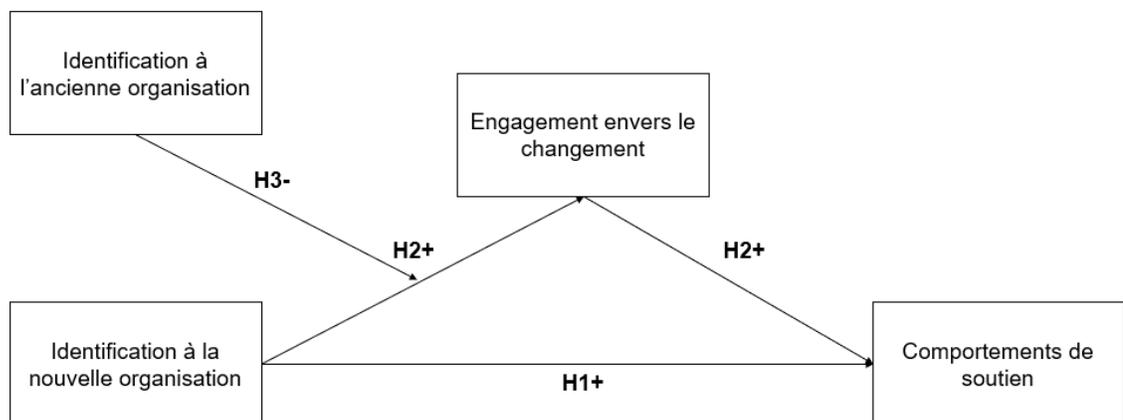
Ces efforts viseraient à protéger la spécificité de l'ancienne organisation, bien qu'elle n'existe plus légalement. Sans le maintien de la spécificité de l'ancienne organisation, il devient impossible de la distinguer de la nouvelle, ce qui implique la destruction de son identité; ce qui est un événement catastrophique pour ceux qui s'y identifient encore. Il s'agit d'une menace identitaire. Ainsi, tout changement proposé qui va à l'encontre de la culture de l'ancienne organisation, ou plus généralement de ses façons de faire, devrait faire face à une hausse de la résistance au changement (Kump et al., 2019).

Cette perception de menace identitaire viendrait diminuer l'engagement envers le changement. Après tout, l'engagement envers le changement est défini comme étant une attitude positive visant le changement (Herold et al., 2008). Plus un individu se sentirait menacé dans son identité par un changement, plus il aurait de la difficulté à maintenir une attitude positive envers le changement.

Étant donné qu'un contexte de F&A implique une transition identitaire et que les employés s'identifieront à la fois à l'ancienne et à la nouvelle organisation, nous proposons une nouvelle façon de conceptualiser cette relation. Si l'identification à la nouvelle organisation est liée à une hausse de l'engagement envers le changement, l'identification à l'ancienne organisation agirait comme modérateur de cette relation. Ainsi, plus un individu s'identifie à l'ancienne organisation, moins son niveau d'identification à la nouvelle organisation serait porteur d'engagements envers le changement.

H3 : L'identification à l'ancienne organisation sera modératrice de la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et l'engagement envers le changement.

Figure 1 : Modèle de médiation modérée



Chapitre 2

Méthodologie

2.1 Contexte

Notre recherche a été réalisée dans l'un des Centres Intégrés Universitaires de Santé et de Services sociaux (CIUSSS). Au moment de la première et seconde collecte de donnée, le CIUSSS en question était en pleine transformation dû à la réforme.

La quantité de structures de gestion avait été ciblée par le ministère comme un problème. Ce faisant, un processus de fusions organisationnelles a été entamé. Les 182 structures de gestion initiales ont été réduites à 32, créant ainsi des super-organisations régionales, les CISSS et les CIUSSS. C'est dans ce contexte de fusions d'établissements que le CIUSSS en question a été créé et c'est aussi dans ce contexte que nous avons fait notre collecte de données.

La fusion de ces établissements présente un contexte propre à l'étude de processus de fusion et d'acquisition (Amiot et al., 2012). La cassure des cultures et des sous-cultures longuement établies est une conséquence de ce processus de fusion : tout comme la distanciation entre le personnel et la direction due à la centralisation de la prise de décision et les mises à pied massives de gestionnaires dus aux redondances perçues (Fournier et al., 2021 ; Kumps et al., 2019).

2.2 Participants et procédures

La collecte de données s'est effectuée sur deux temps de mesure. Les participants ont répondu à des questionnaires autorapportés à un intervalle de 11 mois. 286 répondants ont répondu à la fois au premier et au deuxième temps de mesure. Ce sont ceux que nous avons retenus pour faire notre analyse. Nous avons obtenu un taux de réponse de 39,44 %.

Notre échantillon est composé à 82,9 % de femmes. La moyenne d'ancienneté était de 13 ans et demi et l'âge moyen des répondants était de 44 ans. Ce qui est

représentatif de notre population étudiée. Il s'agit d'un secteur public et souvent syndiqué, ou l'accumulation de l'ancienneté est d'importance capitale.

Parmi nos répondants, 3,8 % avaient comme niveau de scolarité un diplôme d'études secondaires, 30,4 % étaient titulaires d'un diplôme de niveau collégial ou technique, 38,1 % d'un baccalauréat, 20,6 % d'une maîtrise, 1,7 % d'un doctorat et 5,2 % avaient un niveau d'étude autre.

Les gestionnaires de premier niveau représentent 14,3 % de notre échantillon. Les techniciens et les professionnels de la santé (incluant les pharmaciens, les services sociaux, les biochimistes cliniques, les physiciens et les sages-femmes) représentent 32,2 % de l'échantillon. Le personnel paratechnique, de services auxiliaires et de métier représente 4,9 %. Le personnel de bureau représente 24,1 %. Le personnel en soins infirmiers et cardiorespiratoires représente 19,9 % des répondants. Finalement, 4,5 % des répondants ne rentraient dans aucune de ces catégories. Malgré un taux de réponse de 39 %, les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon sont représentatives de la population étudiée. En effet, plus de 75 % des soignants au Canada sont des femmes (Statistique Canada, 2016).

2.3 Mesures

Le premier temps de mesure incluait l'identification au CIUSSS (variable indépendante), l'identification à l'installation (variable modératrice) et l'engagement envers le changement (variable médiatrice). Le deuxième temps de mesure incluait la variable dépendante, soit les comportements de soutien au changement. À moins d'indications contraires, elles sont toutes sur une échelle de Likert de 1 à 7, partant de très en désaccord à très en accord.

L'identification à l'organisation. Considérant que le CIUSSS étudié était en plein processus de fusion et d'acquisition (F&A), nous avons décidé de mesurer la dualité de l'identification à l'organisation. Ainsi, nous avons mesuré l'identification à l'ancienne organisation et à la nouvelle. En effet, l'identification à l'ancienne organisation devrait modérer la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et l'engagement envers

les changements (H4). L'identification à l'ancienne organisation et l'identification à la nouvelle organisation ont été mesurées à l'aide de l'échelle en trois items de Van Prooijen (2009), pour un total de six items. Les items incluaient : « En ce moment, je m'identifie à mon installation » et « En ce moment, je m'identifie à mon CIUSSS ». L'identification à l'organisation a été mesurée avec une échelle de Likert de 1 à 6.

L'engagement envers le changement. Nous l'avons mesuré en utilisant l'échelle de Fedor et al. (2006) en quatre items. Cette échelle mesure l'engagement envers le changement du répondant et sa sous-dimension d'intention. Les items incluaient : « Je supporte entièrement ces changements » et « Je supporte entièrement mon/ma gestionnaire pendant ces changements ».

Les comportements de soutien envers le changement. Nous avons utilisé l'échelle de Herscovitch et Meyer (2002) en 1 item. Les répondants devaient placer un curseur sur un continuum de 1 à 100, où chaque tranche de 20 était accompagnée d'une affirmation concernant leurs comportements face au changement. Ils devaient choisir celle qui les représentait le mieux. Par exemple, la tranche de 0 à 20 était accompagnée de cette affirmation ; « Au cours des deux derniers mois, j'ai eu des comportements explicites d'opposition aux changements. ». Tandis que la tranche de 81 à 100 était accompagnée de cette affirmation ; « 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. ». Un score de 0 à 20 représente la résistance passive au changement. Un score de 41 à 60 représente un comportement de conformité vis-à-vis le changement. Un score de 61 à 80 représente une coopération avec le changement. Un score de 81 à 100 représente des comportements de champion du changement. Les champions du changement sont ceux qui démontrent beaucoup d'enthousiasme et qui font la promotion du changement à travers leurs comportements.

Les variables de contrôle. Nous avons utilisé les trois variables de contrôle généralement utilisées en comportement organisationnel, soit l'âge, l'ancienneté et le genre.

L'âge. L'âge a été mesuré à travers les données RH de l'organisation. Parmi les répondants, l'âge minimal était de 20 ans et le maximal de 70 ans. Au fur et à mesure que les individus vieillissent, leurs stratégies pour le maintien de leur ego tendent à changer (Klimchak et al., 2019). Par exemple, l'importance du prestige et de la différenciation organisationnelle tend à diminuer chez les employés plus âgés. Ce faisant, les sources mêmes de l'identification changent (Klimchak et al., 2019).

L'ancienneté. L'ancienneté est un facteur d'intérêt en matière d'identification à l'organisation. Plus un employé accumule de l'ancienneté, plus il y a de chance que son identification soit forte, puisqu'un employé qui ne s'identifie pas à son organisation risque de la quitter tôt ou tard (Ashforth et Mael, 1989). Ainsi, les employés avec le plus d'ancienneté ont typiquement un niveau d'identification beaucoup plus élevé que les nouveaux employés. Nous avons mesuré l'ancienneté sur une échelle en continu, nous permettant de déterminer le nombre d'années de service des répondants. Le maximum obtenu était de 44 ans de service.

Le genre. Le genre a été autodéclaré par les répondants par le biais d'une échelle binaire, où 1 représentait le sexe masculin et 2 le sexe féminin. Au Québec, il existe encore des réalités différentes dans les milieux de travail entre les hommes et les femmes, ce qui peut mener à une vision différente de l'organisation et affecter le processus d'identification à l'organisation.

La fidélité de nos échelles a été mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach, mis à part notre variable dépendante, qui est un agrégé des scores. Chaque échelle a eu un alpha supérieur à 0,8, ce qui répond aux critères de fidélité.

2.4 Procédures de validation

2.4.1 Analyse factorielle confirmatoire

À l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (*confirmatory factor analysis* ou CFA), nous avons validé la structure de nos variables latentes. Nous avons utilisé le logiciel Amos 26 pour procéder à l'analyse de nos variables, soit l'identification à

l'installation, l'identification au CIUSSS, l'engagement envers le changement et les comportements de soutien.

Pour mesurer la qualité de l'ajustement (*goodness-of-fit*) du modèle, nous avons calculé plusieurs indices. Parmi ceux-ci, nous avons un chi carré de 121,01, un chi carré divisé par son degré de liberté ($\text{CMIN}/\text{df} = 3\ 194$), un *comparative fit index* ($\text{CFI} = 0,95$), un *root square error of approximation* ($\text{RMSEA} = 0,088$) et un *standardized root mean square residual* ($\text{SRMR} = 0,066$). Notre modèle répond aux critères de Kline (2015), mis à part le RMSEA qui est légèrement au-dessus de la recommandation de 0,08, mais sous la limite de 0,10 et le CMIN/df qui est légèrement supérieur à la recommandation de 3. En effet, l'IFI et le CFI sont supérieurs à 0,90. Finalement, le SRMR est inférieur à 0,08.

Nous avons fait un ajustement recommandé, car le deuxième item de l'échelle d'identification à l'installation et le deuxième item d'identification au CIUSSS étaient une source d'erreurs résiduelles. Sachant que les deux échelles sont effectivement les mêmes, avec une cible différente, soit l'ancienne ou la nouvelle organisation, l'ajustement était raisonnable dans l'objectif d'apprécier la qualité de l'ajustement de notre modèle.

Trois modèles alternatifs ont été testés pour les comparer avec notre modèle par défaut. Nous avons d'abord modélisé les deux facteurs d'identification, soit à l'ancienne organisation et à la nouvelle, sous un seul facteur représentant l'identification à l'organisation. Avec l'engagement envers le changement et les comportements de soutien, ce modèle est à trois facteurs.

Ensuite, nous avons poursuivi en fusionnant les deux échelles d'identification à l'organisation pour former un modèle à deux facteurs. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (Tableau 1) nous indiquent que ce modèle ne démontre pas d'indices de qualité de l'ajustement satisfaisants (Kline, 2015). Puis, nous avons testé un modèle où l'identification à l'organisation et l'engagement envers le changement ont été modélisés ensemble pour former un modèle à deux facteurs. La qualité de l'ajustement de ce modèle était moindre que le modèle par défaut et que le modèle à trois facteurs.

Finalement, nous avons testé un modèle où toutes les variables étaient modélisées sous le même facteur (Tableau 1), créant un modèle qui ne répond pas aux critères de

qualité de l'ajustement de Kline (2015). La modélisation proposée par nos hypothèses représente la structure optimale des items selon les indicateurs de qualité de l'ajustement que nous avons obtenus.

Tableau 1. Analyse factorielle confirmatoire

	x2	PCMINDF	DF	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	Δ CMIN
Modèle par défaut	121,01	3,194	38	0,95	0,93	0,088	0,066	
Modèle 3 facteurs	521,21	12,712	41	0,7	0,6	0,203	0,139	400,2
Modèle 2 facteur	1169,67	27,2	43	0,3	0,11	0,3	0,277	1048,66
Toutes les variables ensemble	1567,04	35,615	44	0,55	-0,18	0,34	0,333	1446,03

Notes : $n = 286$. Modèle 3 facteurs : Identification à l'organisation, engagement envers le changement et comportements de soutien. Modèle 2 facteurs : Engagement envers l'organisation, comportements de soutien.

2.4.2 Validité convergente et discriminante

Pour faire l'analyse de la validité convergente et discriminante, nous avons obtenu et comparé la variance extraite moyenne (AVE), la variance partagée maximum (MSV) et l'indice composé de fiabilité (CR).

Toutes nos variables testées ont eu un indice de variance extraite moyenne (AVE) supérieur à la norme de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). Donc, plus de 50 % de la variance de nos items s'expliquent par leurs construits. Les indices composés de fiabilité (CR) étaient tous au-dessus de la norme de 0,7 (Fornell et Larcker, 1981). Ce faisant, nos items démontrent tous un niveau satisfaisant de cohérence interne et de convergence vers leurs construits respectifs. Le respect des normes de ces deux indices nous indique que notre modèle a un niveau satisfaisant de validité convergente.

Finalement, les indices de variance partagée maximum (MSV) sont plus bas que les indices de variance extraite moyenne (AVE) de chacune de leurs variables respectives. Cela signifie que chacun de nos construits partage plus de variances avec leurs items

respectifs qu'avec les autres construits. Ce faisant, notre modèle a un niveau satisfaisant de validité discriminante.

Tableau 2. Résultats de l'analyse de validité convergente et discriminante

Variables	AVE	CR	MSV
Identification à l'installation (3 items)	0,74	0,89	0,61
Identification au CIUSSS (3 items)	0,78	0,91	0,77
Engagement envers le changement (4 items)	0,65	0,88	0,37

Notes : $n = 286$

2.4.3 Procédures analytiques

Pour faire nos analyses, nous avons utilisé le logiciel SPSS 26 de IBM avec les modules Amos 26 et Process de Andrew F. Hayes. Les données ont été recueillies à l'aide de la plateforme Qualtrics. Nous avons jumelé les résultats du premier et du deuxième temps de mesure. Les répondants ayant répondu à moins de 50 % du questionnaire n'ont pas été retenus.

Nos hypothèses ont été testées avec la technique « Bootstrap » à un intervalle de confiance de 95%, nous permettant d'adresser l'incertitude de notre échantillonnage et d'obtenir des estimations plus fiables considérant que notre échantillonnage n'est pas parfaitement représentatif de la population étudiée.

Nous avons testé l'effet indirect de l'identification à la nouvelle organisation sur les comportements de soutien au changement (H2 et H3) avec une analyse de la médiation (Modèle 4 : Hayes 2013). Nous avons eu recours à une analyse de médiation modérée (Modèle 7 : Hayes 2013) pour tester l'effet de modération (H4) et l'effet direct de l'identification à la nouvelle organisation sur les comportements de soutien (H1). Les variables de contrôle étaient incluses dans notre modèle. Chaque variable, à l'exception du genre (échelle binaire), a été standardisée.

Chapitre 3

Résultats

Nous avons calculé les moyennes, les écarts-types et les corrélations bivariées pour chacune de nos variables. Incluant nos variables indépendantes, notre variable médiatrice, notre variable modératrice, notre variable dépendante et nos variables de contrôles (Tableau 2).

3.1 Analyse descriptive préliminaire

Tableau 3. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées

	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7
1. Genre	1,83	0,38	1						
2. Âge	44,21	10,23	-,16**	1					
3. Ancienneté	13,44	9,50	-0,06	,61**	1				
4. Identification à l'installation	4,75	1,01	,12*	0,04	0,02	(0,83)			
5. Identification au CIUSSS	4,04	1,24	0,06	0,02	-0,09	,30**	(0,87)		
6. Engagement	4,76	1,06	0,02	,12*	0,05	,27**	,53**	(0,82)	
7. Comportements de soutien	73,56	16,35	-0,01	,17**	0,09	-0,08	,22**	,25**	1

Notes : n = 286. Alpha de Cronbach entre les parenthèses, M = moyenne, ÉT = écart-types, * p < .05; ** p < .01

La corrélation la plus élevée est entre l'identification au CIUSSS et l'engagement affectif ($r = ,53$, $p < .01$, $n = 286$). Donc, plus le niveau d'identification au CIUSSS est élevé, plus l'engagement envers les changements liés à la réforme est élevé, ce qui appuie notre hypothèse (H2). L'identification à l'installation semble également être liée à l'engagement affectif avec le changement ($r = ,27$, $p < .01$, $n = 286$).

Nous avons proposé que l'identification au CIUSSS et à l'installation ne sont pas mutuellement exclusive. La corrélation bivariée entre ses deux variables appuie cette idée ($r = ,30$, $p < .01$, $n = 286$). L'identification au CIUSSS, lorsqu'élevée, démontre une tendance à présenter également une identification à l'établissement plus élevée.

Finalement, les comportements de soutien et l'identification au CIUSSS sont positivement liés ($r = ,22$, $p < .01$, $n = 286$), ce qui appuie notre hypothèse (H1).

Parmi les variables de contrôle, le genre à une corrélation significative avec une des variables de notre modèle, soit l'identification à l'installation ($r = ,12$, $p < .05$, $n = 286$). Le genre est donc positivement lié au niveau d'identification à l'installation. En effet, il semblerait que les femmes s'identifient plus à l'installation. Cette différence s'explique probablement par l'emploi occupé plutôt que par le genre en tant que tel. Dans le milieu de la santé canadien, les femmes sont surreprésentées, surtout dans les rôles de soignants (Statistique Canada, 2016). Les soignants étant directement sur le terrain, il est possible qu'ils développent une vision plus localisée de l'organisation. Leur vision serait dès lors plus centrée sur leur environnement immédiat, soit l'installation, que l'organisation globale, le CIUSSS.

L'âge est lié à l'engagement envers le changement ($r = ,12$, $p < .05$, $n = 286$) et les comportements de soutien ($r = ,17$, $p < .01$, $n = 286$), mais pas aux variables d'identification. Donc, les employés plus jeunes tendent à être moins engagés envers le changement et moins le soutenir. Ce n'est pas lié à l'ancienneté, qui n'est pas corrélée à ces variables. La corrélation entre l'âge et l'engagement n'est pas unique à notre étude, elle a déjà été observée dans l'étude de Swailles (2004). Ses analyses subséquentes ont démontré qu'il n'y a pas de lien direct entre l'engagement envers le changement et l'âge. L'engagement étant une attitude prédictive des comportements, nous sommes portés à croire que l'effet est également indirect pour les comportements de soutien au changement.

3.2 Vérification des hypothèses

L'hypothèse 1 propose que l'identification au CIUSSS prédise les comportements de soutien au changement. L'analyse de l'effet direct à l'aide de Process sur SPSS nous indique que ce n'est pas le cas, car la relation est non significative ($\beta = 0,12$, $t = 1,82$, $p > 0,05$).

L'hypothèse 2a propose que l'identification au CIUSSS est positivement liée à l'engagement envers le changement. L'analyse de la médiation soutient notre hypothèse ($\beta = 0,50$, $t = 9,62$, $p < 0,01$). Une hausse de l'identification au CIUSSS résulte en une hausse de l'engagement envers les changements liés à la réforme.

L'hypothèse 2b propose que l'identification à l'installation soit négativement liée à l'engagement envers le changement. Le test de la relation entre ces deux variables ne soutient pas notre hypothèse, car la relation est non significative ($\beta = 0,06$, $t = 1,15$, $p > 0,05$).

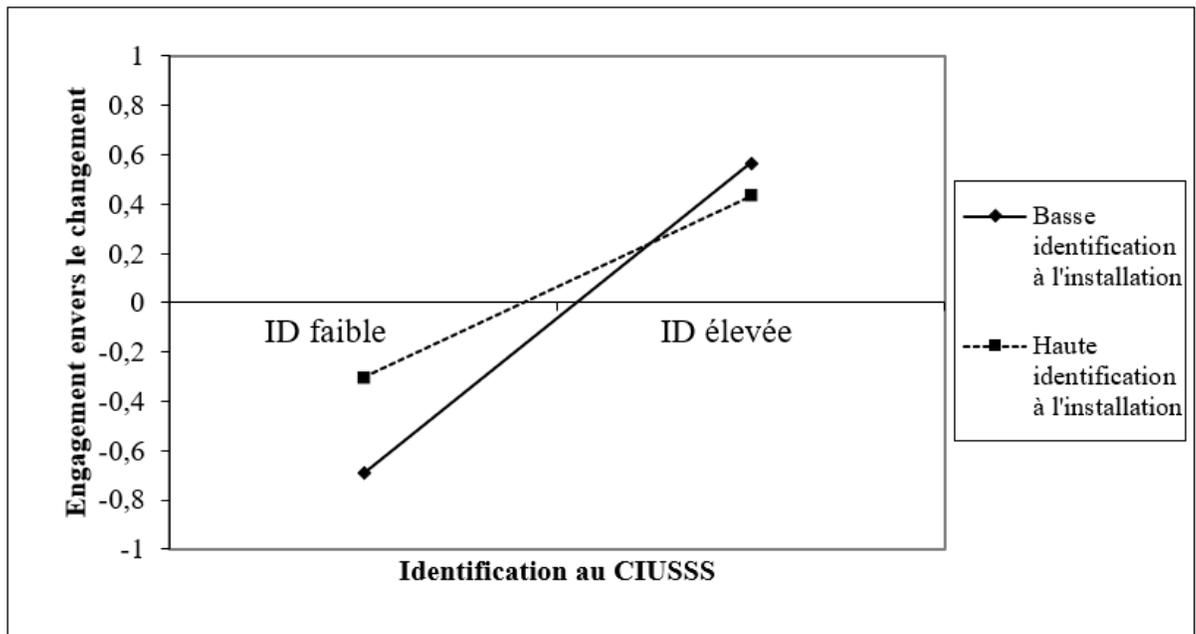
L'hypothèse 3 propose que l'engagement affectif envers le changement médie la relation entre l'identification au CIUSSS et les comportements de soutien. L'analyse de la médiation entre notre variable indépendante, l'identification au CIUSSS, et notre variable dépendante, les comportements de soutien, supporte notre hypothèse. Effectivement, l'engagement envers le changement prédit les comportements de soutien au changement ($\beta = 0,17$, $t = 2,49$, $p < 0,05$). Les effets indirects de l'identification au CIUSSS sur les comportements de soutien sont significatifs à un niveau faible (écart-type = -1, $\beta = 0,11$, $p < .05$), à un niveau intermédiaire (écart-type = 0, $\beta = 0,08$, $p < .01$) et à un niveau élevé (écart-type = +1, $\beta = 0,06$, $p < .05$).

L'hypothèse 4 propose que l'identification à l'installation modère négativement la relation entre l'identification au CIUSSS et l'engagement affectif envers le changement. L'analyse de la médiation modérée soutient notre hypothèse ($\beta = -0,13$, $t = -3,20$, $p < 0,05$). Les effets conditionnels de la modération sont significatifs lorsque l'identification à l'installation est à un niveau faible (écart-type = -1, $\beta = 0,63$, $p < .01$), à un niveau intermédiaire (écart-type = 0, $\beta = 0,50$, $p < .01$) et à un niveau élevé (écart-type = +1, $\beta = 0,37$, $p < .01$).

Plus l'identification à l'installation est élevée, plus l'effet de l'identification au CIUSSS sur l'engagement envers le changement diminuera (Figure 2). Toutefois, lorsque l'identification au CIUSSS est faible, il semblerait que l'identification à l'installation semble partiellement pallier l'effet sur l'engagement. En effet, lorsque l'identification au CIUSSS est faible, mais que l'identification à l'installation est forte, le niveau

d'engagement envers le changement est plus élevé que si les deux sources d'identification étaient faibles. En contexte de fusion organisationnelle, l'impact négatif sur l'engagement envers le changement de l'identification à l'ancienne organisation est moindre que celui de la désidentification. Néanmoins, l'identification à la nouvelle organisation est préférable pour engager les employés envers le changement.

Figure 2 : Illustration de l'effet modérateur de l'identification à l'ancienne organisation sur la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et l'engagement envers le changement



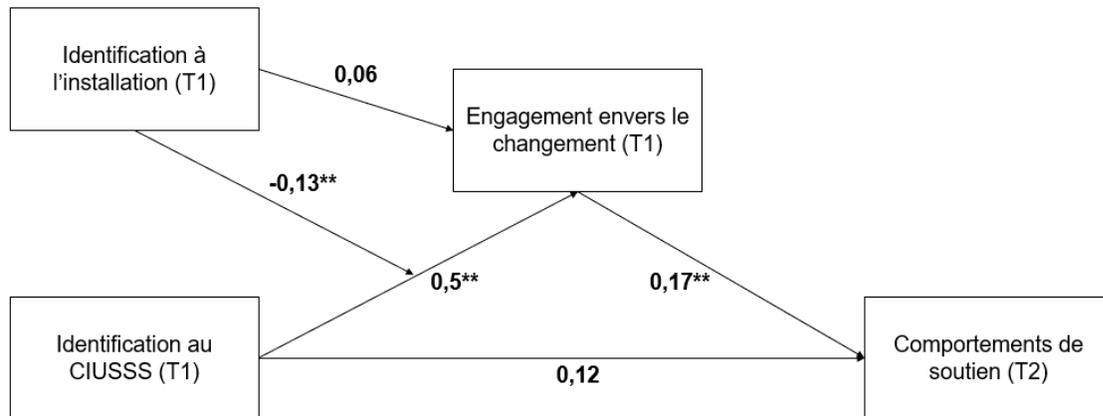
Nous avons également testé les relations de nos variables de contrôle, soit l'âge, le genre et l'ancienneté, sur nos variable médiatrice, l'engagement envers le changement et notre variable dépendante, les comportements de soutien envers le changement. Aucune des relations n'étaient significative (Tableau 4). Donc, l'engagement envers le changement et les comportements de soutien ne sont pas liés à l'âge, ni au genre, ni à l'ancienneté.

Tableau 4. Résultats de la relation de médiation modérée

	Engagement (médiateur)		Comportements de soutien (dépendant)	
	β	sig.	β	sig.
Genre	-0,04	0,78	0,01	0,94
Âge	0,09	0,16	0,14	0,052
Ancienneté	0,04	0,49	0,004	0,96
Engagement			0,17	0,01
Identification à l'installation	0,06	0,25		
Identification au CIUSSS	0,5	<,001	0,12	0,07
<i>R-carré de la modération</i>	0,02			

Notes: $n = 286$

Figure 3 : Illustration des résultats du modèle de médiation modérée



Chapitre 4

Discussion

Notre objectif est de démontrer l'importance de la transition identitaire dans un contexte de fusion organisationnelle. La recherche sur l'identification à l'organisation se penche peu sur l'importance de la transition identitaire (Kump et al., 2019 ; Amiot et al., 2012). Pourtant, la TSI prévoit que l'identité sociale est construite à travers plusieurs sources, comme l'organisation, la profession, la nationalité, la religion, etc. (Ashforth et Schninoff, 2016 ; Tajfel, 1979). Nous avons appliqué ce principe à l'identification à l'organisation en mesurant deux sources d'identification, soit l'ancienne et la nouvelle, afin d'étudier le processus de transition identitaire.

Pour démontrer l'importance de la transition identitaire, notre modèle mesure la relation directe et indirecte de l'identification à la nouvelle organisation sur les comportements de soutien envers le changement (H1) par l'entremise de l'engagement envers le changement (H2). Cette relation est modérée par l'identification à l'ancienne organisation (H3).

4.1 Retour sur les hypothèses

Notre première hypothèse proposait que l'identification à la nouvelle organisation soit prédicteur des comportements de soutien (H1), ce avec un décalage temporel. En contexte de fusion organisationnelle, l'identification à la nouvelle organisation représente l'aboutissement d'un processus de transition identitaire (Amiot et al., 2012).

En s'identifiant à la nouvelle organisation, l'individu vient intégrer l'organisation à son identité sociale. Ce faisant, les intérêts de l'organisation deviennent les siens (Greco et al., 2022). Donc, ceux qui s'identifient à la nouvelle organisation percevront le succès de la fusion comme bon pour eux. À travers le processus d'identification, le succès de la nouvelle organisation, qui repose sur la fusion, est maintenant important pour le maintien de leurs identités. Dès lors, ils seront plus réceptifs aux changements liés à la fusion. Comme les individus agissent de façon à protéger leurs intérêts et leur identité, le

processus d'identification est lié aux comportements de soutien envers le changement (Greco et al., 2022 ; Tajfel, 1979).

Toutefois, l'identification agit aussi indirectement sur les comportements de soutien. Notre deuxième et troisième hypothèse avançait que la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et les comportements de soutien est médiée par l'engagement envers le changement (H2). Le processus d'identification, en intégrant l'identité collective à l'identité de l'individu, permet la formation d'un lien d'attachement entre l'individu et l'organisation; ce qui est une condition essentielle à la formation de l'engagement envers l'organisation.

Cependant, l'engagement envers le changement est une cible différente. Le lien d'attachement à l'organisation n'implique pas un lien d'attachement avec une initiative de changement. La spécificité de notre contexte de fusion organisationnelle change la donne. Dans notre contexte, la fusion et l'identification à la nouvelle organisation sont deux côtés de la même médaille. En effet, la fusion organisationnelle implique la création d'une nouvelle identité organisationnelle (Amiot et al., 2012). Ce faisant, ceux qui s'identifient à la nouvelle organisation forment un lien d'attachement avec le processus de fusion. Donc, l'identification à la nouvelle organisation est liée à l'engagement envers le changement. Dès lors, ceux qui s'identifient à la nouvelle organisation seront plus engagés envers le changement.

L'engagement envers le changement est une mesure de l'attitude et de l'intention des individus face au changement (Fedor et al., 2006). Comme les attitudes prédisent les intentions, qui prédisent les comportements (Ajzen, 1991), l'engagement envers le changement sera prédicteur des comportements de soutien. Indirectement, l'identification à l'organisation prédit donc les comportements de soutien (H2).

Bien que l'identification à la nouvelle organisation soit une source d'engagement envers le changement, ce n'est pas le cas pour l'identification à l'ancienne organisation. Effectivement, sa relation avec l'engagement envers le changement se conforme à la logique longuement établie par les recherches passées (Kump et al., 2019 ; Fiol et al., 2002). L'identification devient un frein à l'engagement, car la notion de menace

identitaire entre en jeu. Tout comme Kump et al. (2019) et Fiol (2002), notre étude considère que la menace identitaire est un frein important à l'engagement envers le changement. Tout changement significatif présente une menace identitaire (Kump et al., 2019). Donc, plus le niveau d'identification à l'ancienne organisation est élevé, moins le niveau d'engagement envers le changement le sera.

Le contexte de fusion organisationnelle met l'accent sur l'importance de la menace identitaire sur les comportements. La menace identitaire n'existe que pour ceux qui s'identifient plus à l'ancienne organisation qu'à la nouvelle (Amiot et al., 2012). Ceux-ci voient l'objet de leur identification changer. Les structures, les processus et même la culture sont à risque d'être transformés. Toutefois, pour ceux qui s'identifient à la nouvelle organisation, ces changements viennent renforcer l'objet auquel ils s'identifient; ce qui explique pourquoi une source d'identification est liée aux comportements de soutien tandis que l'autre est un frein.

Cependant, les individus s'identifient simultanément aux deux sources d'identification en contexte de fusion. En effet, ils sont dans un processus de transition identitaire (Amiot et al., 2012). Ce qui est cohérent avec la TSI, qui a longuement établi l'identité sociale comme un amalgame construit de l'identification à de multiples sources (Ashforth et Mael, 1989 ; Tajfel, 1979). Donc, l'identification à l'ancienne organisation n'est pas mutuellement exclusive à l'identification à la nouvelle organisation. Nous avons opérationnalisé ces deux sources d'identification en utilisant l'identification à l'ancienne organisation comme variable modératrice de la relation entre notre variable dépendante et médiatrice (H3).

4.2 Contributions théoriques

Notre recherche présente trois contributions théoriques. Nous avons intégré et opérationnalisé l'identification dans sa nature à multiples sources. Contrairement aux recherches passées, qui l'ont conceptualisé comme étant monolithique. Nous avons démontré que l'identification peut être une contrainte et une source d'engagement,

dépendamment des conditions. Finalement, nous avons mis en lumière le scénario désastreux de la désidentification lors d'une fusion organisationnelle.

Premièrement, notre étude se différencie en mesurant deux sources d'identification, ce qui un apport significatif aux travaux sur la TSI. Ces derniers opérationnalisent l'identification comme un construit monolithique, où l'individu s'identifie à un seul objet, une seule vision de l'organisation (Greco et al., 2022 ; Kump et al., 2019 ; Fiol, 2002 ; Ashforth et Mael, 1989). Nous avons mesuré l'identification à l'établissement, l'ancienne organisation, et au CIUSSS, la nouvelle organisation.

L'étude de l'identification comme provenant de multiples sources requiert un contexte comme celui d'une fusion, afin de pouvoir observer les interactions. Dans un tel contexte, les individus sont confrontés à l'émergence d'une nouvelle organisation. Or, ceux-ci ont déjà internalisé leurs appartenances à l'organisation déjà existante. Ce faisant, ils s'identifient à une organisation vouée à disparaître, ou du moins changer significativement. Éventuellement, l'identification à l'ancienne organisation disparaîtra, mais pendant un certain temps, les deux sources d'identification vont influencer les individus. Ceux qui s'identifient à l'ancienne organisation seront moins engagés envers la fusion (Kump et al., 2019; Fiol, 2002).

Deuxièmement, notre étude a démontré que l'identification à la nouvelle organisation est une source d'engagement envers le changement. Les études précédentes ont plutôt décrit l'identification comme un frein à l'engagement envers le changement (Kump et al., 2019 ; Fiol, 2002). Bien que nos résultats confirment cette observation dans le cas de l'identification à l'ancienne organisation, ils démontrent le contraire dans le cas de l'identification à la nouvelle organisation. Par l'entremise de l'engagement envers le changement, l'identification à la nouvelle organisation prédit les comportements de soutien, qui sont un facteur clé du succès des fusions organisationnelles (Soenen et Melkonian, 2017).

Les études précédentes ont fréquemment présenté l'identification à l'organisation comme un frein au changement (Kump et al., 2019; Fiol, 2002). Nous avons donc démontré l'importance de distinguer les sources d'identification à l'organisation, car elles

sont liées à des attitudes et des comportements différents. Nos résultats ne sont pas incohérents avec les études passées. Ils offrent cependant une nuance importante en intégrant la notion de transition identitaire à l'identification l'organisation. La transition identitaire est un concept clé en contexte de fusion organisationnelle, puisqu'elle détermine si le changement sera perçu comme une menace identitaire (Amiot et al., 2012). C'est en considérant les multiples sources d'identification que nous sommes en mesure de mettre en lumière la double possibilité de l'identification.

Troisièmement, nous avons observé le phénomène négatif propre à la désidentification sur les comportements de soutien. La désidentification est le processus où les individus viennent à détacher l'identité collective de leur identité individuelle (Chreim, 2002). Sans l'identification, ces individus deviennent aliénés de leur travail et de leurs collègues, car ils ont perdu leur lien d'attachement (Fedor et al., 2006). La désidentification est une conséquence directe du processus de fusion (Cho et al., 2014 ; Gleibs et al., 2008). En effet, la fusion est destructrice pour l'identité collective bien ancrée, mais elle n'aide pas les individus dans la transition identitaire vers l'identification à la nouvelle organisation (Amiot et al., 2012). Ce faisant, le niveau global d'identification tend à diminuer.

C'est dans ce contexte propice à la désidentification que nous avons observé son impact sur l'engagement envers le changement. Bien que l'identification à l'ancienne organisation soit un frein à l'engagement envers le changement, la désidentification est pire. Lorsqu'on observe un faible niveau d'identification à l'ancienne et à la nouvelle organisation, on observe une diminution marquée de l'engagement envers le changement. En effet, le niveau d'engagement envers le changement est à son plus faible s'il y a un niveau global d'identification faible (Figure 2). L'identification à l'ancienne organisation est préférable à la désidentification.

On peut supposer que ceux qui s'identifient à l'ancienne organisation voient leur identité être menacée par la fusion, ce qui a un impact sur le niveau d'engagement envers le changement. On peut également supposer que ces mêmes individus désirent le succès de l'organisation, car leurs intérêts sont agencés à ceux de l'organisation (Greco et al.,

2022). Cet agencement des intérêts semble soutenir un niveau d'engagement envers le changement qui est supérieur à celui de la désidentification. Ce qui s'explique par le non-agencement des intérêts de l'individus à ceux de l'organisation en situation de désidentification. En effet, la désidentification nuit à la formation du lien d'attachement entre l'individu et l'organisation, duquel dépend l'engagement. Sans ce lien d'attachement, les possibilités d'être engagé envers l'organisation et plus spécifiquement envers la fusion vont diminuer (Greco et al., 2022 ; Fedor et al., 2006).

4.3 Contributions pratiques

Notre recherche démontre l'importance de l'identification à l'organisation en contexte de fusion organisationnelle. L'identification à la nouvelle organisation devient un motivateur des comportements de soutien, à travers l'engagement envers le changement. Toutefois, l'identification à l'ancienne organisation est un frein à l'engagement. Si les employés ne soutiennent pas activement les changements, les probabilités que la fusion soit un succès diminuent. Considérant que seuls 40 % des fusions organisationnelles sont un succès sur le plan financier, il est d'autant plus important d'identifier des leviers organisationnels comme le processus d'identification à l'organisation (Soenen et Melkonian, 2016).

La transition identitaire est un changement en soi (Amiot et al., 2012). Ce qui nous ramène aux concepts fondamentaux de Lewin (1949), du dégel, mouvement et regel. Il faut donc commencer par briser le *statu quo*, soit l'identification à l'ancienne organisation. C'est un exercice de déconstruction identitaire. Par sa nature même, un processus de fusion organisationnelle est destructeur pour l'ancienne identité (Amiot et al., 2012 ; Van Knippenberg et al., 2002). Le changement des structures et des processus viendra bouleverser l'identité déjà ancrée (Kump et al., 2019).

Pour l'organisation, le danger est de détruire l'ancienne identité sans avoir un plan structuré pour la remplacer par l'identification à la nouvelle organisation. Si la destruction identitaire est inhérente aux fusions, la construction identitaire ne l'est pas. Un exercice

de création de sens s'impose pour justifier et motiver la transition identitaire. Une transition identitaire ratée sera marquée par une baisse du niveau d'identification dans son ensemble (Amiot et al., 2012 ; Gleibs et al., 2008). Les employés seront désidentifiés, ce qui signifie une baisse de leur niveau d'engagement et une hausse de l'intention de quitter (Gautam et al., 2004).

Plusieurs outils sont à la disposition des organisations pour soutenir le processus de transition identitaire vers l'identification à la nouvelle organisation. Par exemple, certaines pratiques RH sont positivement liées au développement de l'identification à l'organisation. Ces pratiques RH sont celles qui encouragent une perception de justice organisationnelle ou qui valorise les employés (Weisman et al., 2023 ; Frenkel et al., 2012). Ces pratiques RH envoient un signal clair aux employés que l'organisation tient à eux et à leur bien-être. En lien avec ces pratiques RH, la perception de traitement équitable en matière de paye et de conditions de travail est liée à une hausse de l'identification à l'organisation (Weisman et al., 2023).

La qualité des communications organisationnelles est également liée à une hausse de l'identification à l'organisation (Weisman et al., 2023 ; Bartels et al., 2007). La nouvelle organisation devrait viser à avoir des communications ouvertes et transparentes avec ses employés. Dans le contexte de la création de Santé Québec, il s'agit d'un levier d'autant plus important considérant la distance hiérarchique entre cette organisation et les travailleurs des CIUSSS et CISSS.

L'identification répond à un besoin fondamental, celui de se définir (Ashforth et Mael, 1989). En effet, certaines perspectives proposent même que l'organisation soit responsable de fournir des réponses aux questions identitaires de ses employés. Par exemple, elle doit fournir une réponse au « qui suis-je » et au « qui serais-je » (Bednar et al., 2020). Si les réponses sont satisfaisantes pour les individus, ceux-ci intégreront alors l'identité collective à leurs identités individuelles. On revient dès lors aux fondements de la TSI, l'organisation doit créer une image désirable pour les employés (Ashforth et Mael, 1989). Que ce soit par l'entremise du prestige ou d'un exercice de différenciation, les

employés doivent être en mesure de se différencier positivement des autres (Ashforth et Kreiner, 1999).

Heureusement, notre contexte particulier est propice à la différenciation positive, car les membres du réseau de la santé ont une mission importante, celle de sauver des vies. Une stratégie visant à développer la fierté des employés vis-à-vis cette mission pourrait être un facteur important pour le processus d'identification. La difficulté sera de lier Santé Québec à cette mission, qui sera la base d'une nouvelle identité commune.

Santé Québec pourra construire sur cette base identitaire pour créer une identité commune. Cette identité devra rallier les intérêts diversifiés des différents intervenants, en partant des soignants aux administrateurs. Il y a un travail systématique à faire auprès des parties prenantes à l'égard de leurs intérêts partagés pour déterminer la façon de les intégrer à la structure de Santé Québec, et ce, dans le but de faire avancer l'identification. Ensuite, Santé Québec pourra miser sur l'engagement et les comportements de soutien de ses employés. Nous ne pouvons pas exiger l'engagement avant d'avoir créé un pilier attractif d'identification.

La création de cette nouvelle identité fera face à plusieurs obstacles, dont la distance hiérarchique et la perception de menace identitaire. En effet, Santé Québec chapeautera les différentes structures de gestions existantes, incluant les CIUSSS et les CISSS, ce faisant, elle sera éloignée des travailleurs et des gestionnaires de premier niveau. De plus, l'identification au CIUSSS, qui se développe depuis près d'une décennie, pourrait être menacé par Santé Québec. Ce faisant, les individus pourraient se sentir menacés dans leur identité (Amiot et al., 2012). Ceux-ci seront plus récalcitrants d'appuyer les initiatives de changements de Santé Québec (Kump et al., 2019 ; Fiol, 2002).

La formation de Santé Québec en 2024 comme nouvelle structure de gestion globale et moteur de changement pourrait potentiellement bouleverser les identités qui se sont formées dans les CIUSSS et les CISSS. Que ce soit par la transférabilité de l'ancienneté d'un CIUSSS ou CISSS à l'autre ou le simple fait que tous les employés du réseau deviendront des employés de Santé Québec, l'importance des questions d'identités

sera décuplée au cours des prochaines années. D'où l'importance d'effectuer un exercice de construction identitaire pour pallier la destruction identitaire que l'arrivée de Santé Québec causera.

4.4 Limites et directions futures de recherche

La recherche quantitative en comportement organisationnel fait typiquement face à plusieurs biais de réponses (Podsakoff et al., 2003). Notre recherche ne se distingue pas à ce niveau. Nous avons eu recours à des mesures autodéclarées, ce qui engendre certains biais spécifiques, que nous avons pris en compte.

Premièrement, le biais de constance, où les répondants cherchent à paraître rationnels dans leurs réponses. Ainsi, un répondant qui se dit engagé pourrait répondre qu'il fait preuve de comportements de soutien, afin de maintenir une apparence de rationalité (Podsakoff et al., 2003). Nous avons limité ce biais en séparant la mesure des comportements des autres mesures à l'aide d'un décalage temporel, tel que suggéré par Podsakoff (2003).

Deuxièmement, les comportements de soutien et l'engagement sont des mesures susceptibles au biais de désirabilité sociale, car il paraît mieux de dire que l'on est engagé et que l'on soutient le changement que d'affirmer le contraire. Toutefois, les répondants ont été informés que leurs réponses étaient anonymes, limitant ainsi le biais de désirabilité sociale (Podsakoff et al., 2003).

Ensuite, notre recherche se situe dans un milieu très particulier, celui du système de la santé québécois. Ce faisant, nos résultats peuvent difficilement être généralisés au secteur privé. Plus de recherches sur l'identification à l'organisation en contexte de F&A au sein d'entreprises privées sont nécessaires.

Pour les recherches futures, nous suggérons de mesurer la légitimité ou la pertinence des changements (Holt et al., 2007). Fuchs et Edwards (2011) ont démontré que le lien entre l'identification à l'organisation et les comportements de soutien au

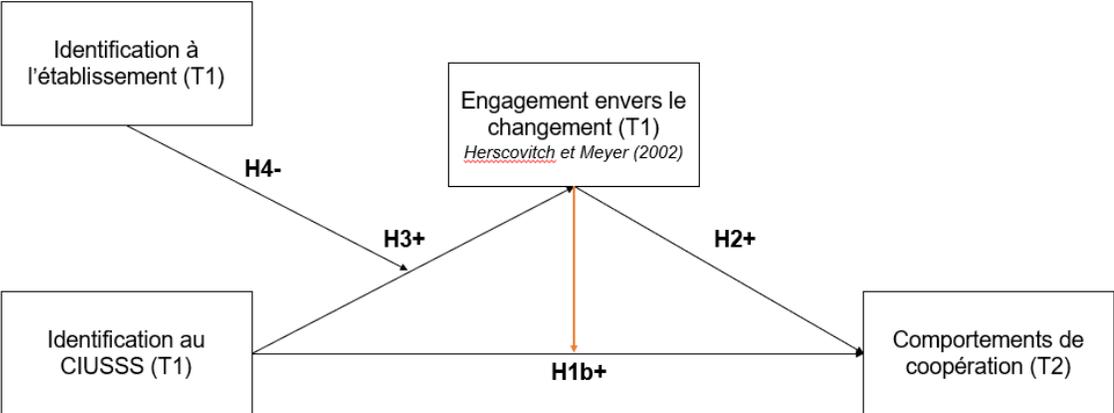
changement est modéré par la croyance que le changement est une bonne chose pour l'organisation. L'agencement des intérêts de l'individu à ceux de l'organisation à travers le processus d'identification fait en sorte que leur engagement vient à dépendre de la croyance que le changement est positif pour l'organisation (Greco et al., 2022 ; Fuchs et Edwards, 2011). La légitimité des changements et la pertinence représentent deux moyens de mesurer cette croyance voulant que les changements soient bénéfiques (Holt et al., 2007).

Le lien entre l'identification à l'organisation et la légitimité ou la pertinence du changement est un sujet peu étudié dans un contexte de fusion organisationnelle. La légitimité de la fusion se refléterait dans la croyance qu'elle ait des impacts positifs sur l'organisation, que ce soit par la consolidation d'un marché ou par une intégration verticale ou horizontale de différents services.

Une prochaine étude sur le sujet devrait chercher à généraliser les résultats de Fuchs et Edwards (2011) au contexte tout en étudiant son impact sur la transition identitaire. Est-ce que la légitimité de la fusion accélère ce processus de passation de l'identification à l'ancienne organisation vers la nouvelle ? Ou est-ce que l'identification à la nouvelle organisation est plutôt préalable à la perception de la légitimité de la fusion ?

La mesure d'engagement d'Herscovitch et Meyer (2002) se distingue de celle de Fedor et al. (2006) que nous avons utilisée. En effet, elle mesure la croyance que le changement est positif pour l'organisation, plutôt que l'attitude et l'intention des répondants, ce qui s'apparente à la notion de légitimité que nous suggérons d'intégrer. Néanmoins, nous recommandons d'éviter cette mesure hybride en conjonction avec l'identification à l'organisation dans notre contexte. L'engagement affectif d'Herscovitch et Meyer (2002) viendrait donc modérer l'effet direct entre l'identification et les comportements de soutien. Cet effet contraire viendrait appauvrir la force de la médiation. D'une part, l'engagement affectif envers le changement est prédit par l'identification à la nouvelle organisation et la relie aux comportements de soutien. D'une autre part, l'engagement affectif serait modérateur de la relation entre l'identification à la nouvelle organisation et les comportements de soutien.

Figure 4 : Illustration du problème lié à l'utilisation de l'engagement affectif envers le changement



Conclusion

Notre recherche met en lumière l'importance des deux différentes cibles d'identification, soit à l'ancienne et à la nouvelle organisation, sur les comportements de soutien en contexte de fusion organisationnelle. Nous avons démontré empiriquement que l'identification à la nouvelle organisation est porteuse d'engagements envers le changement et ainsi de comportements de soutien. Toutefois, l'identification à l'ancienne organisation modère cette relation. Il devient donc important d'accompagner les employés à travers le processus de transition identitaire, qui change la cible d'identification de l'ancienne à la nouvelle organisation. En s'identifiant à la nouvelle organisation, les employés seront plus engagés et cela se reflétera dans leurs comportements. Néanmoins, la transition identitaire n'est pas sans risques. L'une des conséquences d'une transition ratée est la désidentification, où le niveau global d'identification diminue. Cette désidentification est accompagnée d'une hausse marquée de l'apathie et de l'aliénation du travailleur face à son organisation. L'identification est une composante clé dans la formation du lien d'attachement entre l'individu et l'organisation. Ce lien d'attachement est quant à lui une composante clé de l'engagement envers l'organisation et envers le changement. Le niveau d'engagement est dès lors plus bas que si les employés avaient continué de s'identifier à leur ancienne organisation. Bien que l'identification à l'ancienne organisation agît comme frein sur l'engagement envers le changement, la désidentification nuit davantage à l'engagement. La transition identitaire est donc une étape cruciale au maintien et au développement de l'engagement envers les changements et, par conséquent, des comportements de soutien envers les changements.

Bibliographie

1. Adams, Ann et Senga Bond (2000). « Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics », *Journal of advanced nursing*, vol. 32, no 3, p. 536-543.
2. Amiot, C. E., Terry, D. J., et McKimmie, B. M. (2012). Social identity change during an intergroup merger: The role of status, similarity, and identity threat. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(5), 443-455.
3. Ashforth, B. E. (2020). Identity and Identification During and After the Pandemic: How Might COVID-19 Change the Research Questions we Ask? *The Journal of Management Studies*, 57(8), 1763-1766. <https://doi.org/10.1111/joms.12629>
4. Ashforth, B. E., et Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management review*, 24(3), 413-434.
5. Ashforth, B. E., et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
6. Ashforth, B. E., et Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
7. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., et Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
8. Ashforth, Blake E et Scott A Johnson (2014). « Which hat to wear?: The relative salience of multiple identities in organizational contexts », dans *Social identity processes in organizational contexts*, Psychology Press, p. 31-48.
9. Avanzi, Lorenzo, Rolf van Dick, Franco Fraccaroli et Guido Sarchielli (2012). « The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being », *Work et Stress*, vol. 26, no 3, p. 289-307.
10. Balliet, Daniel, Junhui Wu et Carsten KW De Dreu (2014). « Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis », *Psychological bulletin*, vol. 140, no 6, p. 1556.

11. Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., et Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization*. *British Journal of Management*, 17(S1), S49-S67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x>
12. Bednar, Jeffrey S, Benjamin M Galvin, Blake E Ashforth et Ella Hafermalz (2020). « Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification », *Organization Science*, vol. 31, no 1, p. 200-222.
13. Beer, Michael et Nitin Nohria (2000). *Breaking the code of change*, vol. 78, Harvard business school press, Boston, MA.
14. Brown, Andrew D et Ken Starkey (2000). « Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective », *Academy of management review*, vol. 25, no 1, p. 102-120.
15. Cartwright, S., et Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management*, 1(2), 65-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00163.x>
16. Caza, B. B., Vough, H., et Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889-910.
17. Chen, Mo, Chao C Chen et Oliver J Sheldon (2016). « Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 101, no 8, p. 1082.
18. Cho, Bongsoon, Dongseop Lee et Kwanghyun Kim (2014). « How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? The role of organizational identification », *Human Resource Management*, vol. 53, no 3, p. 421-443.
19. Chreim, Samia (2002). « Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective », *Human relations*, vol. 55, no 9, p. 1117-1137.
20. Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., et Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.

21. Correia, Manuela Faia, Rita Campos e Cunha et Marc Scholten (2013). « Impact of F&As on organizational performance: The moderating role of HRM centrality », *European Management Journal*, vol. 31, no 4, p. 323-332.
22. De Bernardis, L., et Giustiniano, L. (2015). Evolution of multiple organisational identities after an F&A event: A case study from Europe. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 333-355.
23. Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
24. Fedor, D. B., Caldwell, S., et Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
25. Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.502>
26. Fiol, C. M., et O'Connor, E. J. (2002). When Hot and Cold Collide in Radical Change Processes: Lessons from Community Development. *Organization Science*, 13(5), 532-546.
27. 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.
28. Fournier, Pierre-Luc, Line Moisan, Denis Lagacé et Sylvain Landry (2021). « Le cadre intermédiaire, un pilier fragilisé du système de santé et de services sociaux », *Gestion*, vol. 46, no 1, p. 88-92.
29. Frenkel, Stephen, Simon Lloyd D Restubog et Tim Bednall (2012). « How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 20, p. 4193-4210.

30. Fuchs, Sebastian et Martin R Edwards (2012). « Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification », *Human Resource Management Journal*, vol. 22, no 1, p. 39-59.
31. Galvin, Benjamin M, Donald Lange et Blake E Ashforth (2015). « Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity », *Academy of management review*, vol. 40, no 2, p. 163-181.
32. Gautam, T., Van Dick, R., et Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of social psychology*, 7(3), 301-315.
33. Gleibs, Ilka H, Mummendey, A et Noack, P. (2008). « Predictors of change in postmerger identification during a merger process: A longitudinal study », *Journal of personality and social psychology*, vol. 95, no 5, p. 1095.
34. Goette, L., Huffman, D., et Meier, S. (2006). The impact of group membership on cooperation and norm enforcement: Evidence using random assignment to real social groups. *American Economic Review*, 96(2), 212-216.
35. Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., et Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795-830.
36. Hekman, David R, Daan Van Knippenberg et Michael G Pratt (2016). « Channeling identification: How perceived regulatory focus moderates the influence of organizational and professional identification on professional employees' diagnosis and treatment behaviors », *Human relations*, vol. 69, no 3, p. 753-780.
37. 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.
38. Herold, David M, Donald B Fedor, Steven Caldwell et Yi Liu (2008). « The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 2, p. 346.

39. Herscovitch, L., Meyer, J. P., Conference of the Society for, I., et Organizational Psychology San Diego, C. A. U. S. A. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
40. Holt, Daniel T, Achilles A Armenakis, Hubert S Feild et Stanley G Harris (2007). « Readiness for organizational change: The systematic development of a scale », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 2, p. 232-255.
41. Ibarra, H. (2005). *Identity transitions: Possible selves, liminality and the dynamics of career change* (Vol. 51). Insead Fontainebleu Cedex, France.
42. Ismail, M., Baki, N. U., Omar, Z., et Bebenroth, R. (2016). Organizational identification as perceived by merger and acquisition employees. *Global Business and Management Research*, 8(3), 29.
43. Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
44. Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of change management*, 10(1), 79-108.
45. Kim, J., Song, E., et Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 41(6).
46. Klimchak, M., Ward, A.-K., Matthews, M., Robbins, K., et Zhang, H. (2019). When does what other people think matter? The influence of age on the motivators of organizational identification. *Journal of Business and Psychology*, 34, 879-891.
47. Kline, Paul (2015). A handbook of test construction (psychology revivals): Introduction to psychometric design, *Routledge*.
48. Kump, Barbara (2019). « Beyond power struggles: A multilevel perspective on incongruences at the interface of practice, knowledge, and identity in radical organizational change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 55, no 1, p. 5-26.
49. Lou, Nigel Mantou, Tina Montreuil, Liane S Feldman, Gerald M Fried, Mélanie Lavoie-Tremblay, Farhan Bhanji, et al. (2021). « Evaluations of healthcare

- providers' perceived support from personal, hospital, and system resources: Implications for well-being and management in healthcare in Montreal, Quebec, during Covid-19 », *Evaluation & the Health Professions*, vol. 44, no 3, p. 319-322.
50. Manzi, C., Vignoles, V. L., et Regalia, C. (2010). Accommodating a new identity: Possible selves, identity change and well-being across two life-transitions. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 970-984.
51. Marks, Mitchell Lee et Philip H Mirvis (2001). « Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation », *Academy of Management Perspectives*, vol. 15, no 2, p. 80-92.
52. Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
53. Michel, A., Stegmaier, R., et Sonntag, K. (2010). I scratch your back—you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of change management*, 10(1), 41-59.
54. Ministère de la Santé. (2014). Réforme du réseau de la santé et des services sociaux - Le patient au centre de nos décisions.
55. Ministère de la Santé. (2023). Transformation du système de santé et de services sociaux.
56. Morin, Alexandre JS, John P Meyer, Émilie Bélanger, Jean-Sébastien Boudrias, Marylène Gagné et Philip D Parker (2016). « Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment », *Human relations*, vol. 69, no 3, p. 839-867.
57. Olds, Danielle M et Sean P Clarke (2010). « The effect of work hours on adverse events and errors in health care », *Journal of safety research*, vol. 41, no 2, p. 153-162.

58. Pattnaik, S., et Tripathy, S. K. (2020). Organizational identification (OID): A review of major developments in the field and recommendations for future research. *South Asian Journal of Management*, 27(1), 28-53.
59. Podsakoff, Philip M, Scott B MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879.
60. 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.
61. Riketta, Michael (2005). « Organizational identification: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 2, p. 358-384.
62. Soenen, G., et Melkonian, T. (2017). Fairness and commitment to change in F&As: The mediating role of organizational identification. *European Management Journal*, 35(4), 486-492. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.005>
63. Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the F&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408-431.
64. Stein, M., et Pinto, J. (2011). The dark side of groups: A “gang at work” in Enron. *Group & Organization Management*, 36(6), 692-721.
65. Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., et Labianca, G. J. (2017). Employees’ responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910.
66. Swailes, Stephen (2004). « Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance », *Personnel Review*, vol. 33, no 2, p. 187-204.
67. Tajfel, H. E. (1979). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
68. Tajfel, Henri, Michael G Billig, Robert P Bundy et Claude Flament (1971). « Social categorization and intergroup behaviour », *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, no 2, p. 149-178.

69. Tang, L. (2022). A Review of Organizational Identification Research. *Economics & Management Information*, 1-11.
70. Taylor, Frederick Winslow (1911). « Principles and methods of scientific management », *Journal of Accountancy*, vol. 12, no 3, p. 3.
71. Tienari, J., et Vaara, E. (2016). Identity construction in mergers and acquisitions. *The Oxford handbook of organizational identity*, 455.
72. Tsukamoto, N., Hirata, A., et Funaki, Y. (2019). Organizational identity and the state of organizational identification in nursing organizations. *Nursing Open*, 6(4), 1571-1579. <https://doi.org/10.1002/nop2.362>
73. Ullrich, Johannes et Rolf Van Dick (2007). « The group psychology of mergers & acquisitions: Lessons from the social identity approach », *Advances in mergers and acquisitions*, p. 1-15.
74. van der Steen, M. P. (2022). Identity work of management accountants in a merger: The construction of identity in liminal space. *Management Accounting Research*, 56, 100792.
75. Van Dick, R., Ullrich, J., Tissington, P., et Aston Business, S. (2004). *Working under a black cloud : how to sustain organizational identification after a merger*. Aston Business School.
76. Van Knippenberg, Barbara, Linda Martin et Tom Tyler (2006). « Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 27, no 6, p. 685-704.
77. Van Prooijen, Jan-Willem (2009). « Procedural justice as autonomy regulation », *Journal of personality and social psychology*, vol. 96, no 6, p. 1166.
78. Weisman, H., Wu, C.-H., Yoshikawa, K., et Lee, H.-J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 2030-2061.

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 : Échelles de mesure utilisées

Identification à l'organisation; échelle de van Prooijen (2009).

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

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

Engagement envers le changement; échelle de Fedor et al. (2006).

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

Je fais tout ce que je peux pour faire de ces changements un succès
J'ai essayé (ou j'ai l'intention d'essayer) de convaincre les autres de soutenir ces changements
Je supporte entièrement ces changements
Je supporte entièrement mon/ma gestionnaire pendant ces changements
En ce moment, je veux faire de mon mieux pour le CIUSSS

Comportements de soutien; échelle de Herscovitch et Meyer (2002)

(Échelle sur 100)

En vous fiant à la liste ci-dessous, veuillez indiquer où vous vous situez sur l'échelle de 0 à 100:
Entre 0 et 20 points : Au cours des deux derniers mois, j'ai eu des comportements explicites d'opposition aux 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 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.