

**HEC MONTRÉAL**

**L'engagement envers les changements lorsque l'historique de gestion  
est négatif : les effets de l'intensité des changements, de l'incertitude et  
du leadership transformationnel**

**par  
Nicolas Lepage**

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

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

Mai 2021  
© Nicolas Lepage, 2021





## Résumé

Les changements dans les organisations provoquent des variations dans le comportement des employés qui, quant à elles, poussent les organisations à s'adapter en initiant de nouveaux changements. Ainsi, non seulement les organisations changent fréquemment, mais elles accentuent la perception d'intensité des changements et accumulent un historique de gestion associé à ceux-ci. Dès lors, il est important de s'intéresser au mauvais historique de gestion de changements (MHGC) et à son interaction avec la perception d'intensité émergeant des périodes de changements. Le MHGC et l'intensité des contextes sont identifiés comme étant d'intérêt, ceci afin d'expliquer les contraintes à l'engagement envers les changements. Nous proposons d'étudier l'effet médiateur que peut avoir l'expérience d'incertitude au travail afin de prédire les effets négatifs de ces contextes sur l'engagement envers les changements. Pour ce faire, la théorie de la conservation des ressources est mobilisée afin d'assurer une compréhension du processus psychologique des employés dans de tels contextes. L'incertitude vécue face à ces demandes de changements peut ainsi contraindre la capacité qu'ont les individus d'investir des ressources psychologiques afin de relever les défis et de s'engager envers les changements. Avec nos résultats, collectés en deux temps de mesure, auprès de 352 employés au sein d'une organisation du secteur de la santé et des services sociaux au Québec, nous sommes en mesure de démontrer que la relation entre le MHGC et l'engagement envers le changement est complètement médiée par l'incertitude vécue. Qui plus est, nous démontrons que l'intensité des changements vient accentuer les effets du MHGC sur l'incertitude et que les effets négatifs de cette dernière sur l'engagement peuvent être atténués par un leadership transformationnel.

**Mots clés :** Changements organisationnels, mauvais historique, gestion des changements, incertitude, intensité des changements, fréquence de changement, leadership transformationnel, changement excessif, environnement turbulent, engagement envers le changement

## **Abstract**

Changes in organizations cause multiple variations in employees' behaviour and therefore, urge organizations to adapt by initiating new changes. Thus, not only organizations change frequently, but therefore they accentuate the perception of change excessiveness, and they build up a change management history. Indeed, it is crucial to consider the poor change management history (PCMH) and its interaction with the employees' perception of change excessiveness. The PCMH and the intensity of change contexts are identified as key factors in order to explain constraints of commitment to change. Thereby we propose with our research to study the mediating effect of experimenting uncertainty at work in order to predict the negative effects of the contexts on commitment to change. In so doing, the tenets of conservation of resources theory allow us to ensure an understanding of the psychological employees' process in such contexts. The uncertainty related to those demands for changes can in fact constrain employees' capacity to invest psychological resources to take on the challenges and to commit towards change. With our results, collected over two measurements times from 352 employees of health and social services organization's, we are able to demonstrate that the relationship between the PCMH and the commitment to change is completely mediated by the uncertainty. Moreover, we demonstrate that the perception of change excessiveness increases the effects of PCMH on employees' uncertainty and the negative effect of uncertainty on the commitment to change can be diminished through transformational leadership.

**Keywords :** Organizational changes, poor change management history, excessive change, transformational leadership, turbulent environment, commitment to change, uncertainty, frequency of change



## Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	xi
Avant-propos.....	xiii
Remerciements.....	xv
Introduction.....	1
Chapitre 1 Contexte théorique.....	9
Les changements organisationnels selon la perspective des employés.....	9
Turbulence de l'environnement.....	10
L'engagement envers le changement.....	11
La nécessité de l'engagement envers le changement pour l'organisation.....	11
Le mauvais historique organisationnel de gestion des changements.....	13
Les relations entre le MHGC et les attitudes envers le changement.....	14
L'incertitude comme médiatrice de la relation entre le MHGC et l'engagement envers le changement.....	18
Le processus d'évaluation des ressources dans la formation de l'incertitude.....	19
L'incertitude et la théorie de conservation des ressources.....	20
La perception d'intensité de changements.....	23
Les dimensions de l'intensité de changements.....	24
L'interaction entre la perception d'intensité des changements et le MHGC sur l'incertitude.....	26
Leadership transformationnel.....	27
Le leadership transformationnel et l'incertitude.....	28
Le leadership transformationnel et la théorie de la conservation des ressources.....	30
Cadre conceptuel.....	33
Chapitre 2 Méthodologie.....	37
Contexte de la recherche.....	37

Procédure et échantillonnage .....	37
La mesure des variables .....	39
Mauvais historique de gestion des changements.....	40
Perception d'intensité de changements .....	40
Incertitude.....	40
Leadership transformationnel.....	41
Engagement envers le changement .....	41
Variable de contrôle .....	42
Procédure de validation.....	42
Analyse factorielle confirmatoire .....	42
Validité convergente et discriminante .....	43
Procédures analytiques .....	44
Chapitre 3 Résultats .....	45
Vérification des hypothèses .....	46
Chapitre 4 Discussion .....	51
Contributions théoriques .....	52
Contributions pratiques .....	54
Limites.....	57
Directions pour les recherches futures .....	59
Conclusion .....	61
Bibliographie.....	63
Annexes.....	i
Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire .....	i
Annexe B : Échelles de mesure utilisées .....	ii



# Liste des tableaux et des figures

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Distribution de l'échantillon.....	39
Tableau 2 : Validités convergentes et discriminantes.....	44
Tableau 3 : Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées.....	45
Tableau 4 : Résultat de la relation de médiation modérée (H2, H3).....	48

## Liste des figures

Figure 1 : Présentation des hypothèses de recherche.....	35
Figure 2 : Illustration de l'effet modérateur de la perception d'intensité de changements sur la relation entre le MHGC et l'incertitude.....	47
Figure 3 : Illustration de l'effet modérateur du leadership transformationnel sur la relation entre l'incertitude et l'engagement envers le changement.....	48
Figure 4 : Illustration des résultats du modèle de médiation à double modération.....	49

## **Liste des abréviations**

MHGC: Mauvais historique de gestion de changements

COR : Conservation des ressources

CER : Comité d'éthique en recherche

CETO : Centre d'Études en Transformation des Organisations



## **Avant-propos**

Le comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal a approuvé, en octobre 2015, ce projet de recherche. Depuis, toutes les autorisations subséquentes ont également été obtenues, et ce jusqu'à 2021. Considéré comme étant une première ébauche d'un article voué à un journal scientifique révisé par les pairs, ce mémoire s'inscrit dans les travaux de recherches du professeur Kevin J. Johnson. Ce mémoire fait ainsi partie du programme de recherche du Centre d'Études en Transformation des Organisations, où un travail collaboratif a été effectué.



## Remerciements

À tous ceux qui me sont proche, ne sous-estimer pas l'impact que vous avez eu dans la réalisation de ce mémoire. Vous m'avez tous apporté un précieux soutien, un gain d'énergie et de la confiance en mes capacités.

**Kevin J. Johnson.** Comment exprimer avec exactitude ma gratitude face à tout ce que tu m'as offert dans cette aventure qu'est le mémoire. Avant tout, j'apprécie énormément le fait que tu n'as pas restreint ton rôle qu'à la supervision du mémoire. Sans compter, tu m'as offert de ton temps, de ton expérience et de ton savoir. Non seulement tu m'as accompagné et soutenu avec brio, mais tu m'as également permis de grandir, de tirer un grand plaisir à rédiger et à apprendre cet art qu'est la rédaction. Par-dessous tout, j'ai ressenti un très grand respect de ta part face à mes objectifs, à mes choix et à mes préoccupations, et ce sans ressentir une pression, ce qui fait à mon avis, toute une différence! Avec ton ambition et ton souci de m'impliquer dans plusieurs de tes projets, tu m'as offert de multiples occasions de rayonner et de me développer. La confiance que m'a témoignée m'a rendu fier de ce que j'accomplissais et confiant pour relever des défis de taille. Certes, tu as eu un rôle clé dans la réalisation de ce mémoire, mais tu as également été un coach et un mentor pour moi. Tu m'as inspiré à faire de grandes choses et je ne peux te remercier assez. Merci Kevin !

**Patrick.** Apprendre à tes côtés a grandement bonifié mon expérience au HEC et j'aurais aimé pouvoir travailler sur plus de projets avec toi. Merci pour ton support dès le jour 1, ton partage de connaissances et ta capacité à me questionner, je suis très reconnaissant. Malgré ton occupation, tu m'as consacré de ton temps sans hésiter. Je serai le premier à vouloir lire tes papiers et aider si je le peux !

**Louis-Philippe.** Tu m'as beaucoup aidé à m'éclairer dans les moments où c'était brumeux, merci! Non seulement tu sais conseiller avec authenticité, mais tu as une sacrée écoute. Heureusement, nous aurons l'occasion de retravailler ensemble.

**Laurie.** Tu comprends toujours mes états d'âme avec justesse et je dois te remercier pour ton continuel soutien. Tu m'as permis d'extérioriser mes défis et mes sentiments tout en me motivant à atteindre mes objectifs. Loan, mon grand, merci pour ton pouvoir à me couper de mes préoccupations et ton amour pur. Mon directeur m'avait dit de trouver cette source de déconnexion et c'est toi. Tu m'as motivé tous les jours et qui sait, je t'accompagnerai peut-être un jour dans ce genre d'épreuve. Merci à tous les membres de ma famille d'avoir compris pourquoi je n'étais pratiquement jamais disponible, votre intérêt et votre soutien. Mes parents, merci de m'encourager et de croire en moi.

**William.** Mon humeur a parfois été dure à tolérer, j'ai souvent été dans ma tête, concentré et même distant. Tu as toujours été compréhensif, tu m'as laissé l'air dont j'avais besoin et tu m'as soutenu. Savoir que je pouvais compter sur ta compréhension et ta bienveillance m'ont permis de demeurer concentré et m'ont assuré une liberté d'esprit. Merci, j'en suis grandement reconnaissant. Nos marches quotidiennes ont beaucoup aidé à synthétiser des enjeux du mémoire, mais aussi à rêver à des projets. Tu peux compter sur moi pour te soutenir dans tes projets et j'ai hâte qu'on commence à mettre un crochet sur chacun d'entre eux !

**Vincent, Joanie, Frédérick.** Mes amis, merci ! Vincent et Joanie, c'est votre place tant attendue dans mon mémoire. Jo, merci pour tes lettres d'encouragement par la poste. Personne ne fait ça à l'exception de toi et ça fait réellement chaud au cœur. Vince, merci pour tes encouragements continus et d'être autant un bon ami, même à distance ! Tu es toujours prêt à m'aider, et ce, au détriment de ton plaisir immédiat. Frédérick. Outre te dire merci des milliers de fois, je n'ai pas trop de mots. En fait, tu m'excuseras je n'en ai pas, juste merci pour tout!

**Les professeurs.** Caroline Aubé, je dois te remercier pour ton amour de l'enseignement ! Elle est contagieuse et ça m'a mis en confiance avec la maîtrise. Ton ouverture, ton intérêt pour le bien-être des étudiants et ton soutien ont réellement fait une différence dans mon parcours au HEC Montréal ! Magali Piché, qui l'aurait cru. Je dois avouer que l'énergie que tu as investie en moi a changé le cours des choses dans mon parcours scolaire, merci!

Cette bienveillance devrait être au cœur de tous les professeurs et ceux que j'ai remerciés jusqu'ici sont la crème de la crème.

**COVID-19.** Aucun remerciement nécessaire, outre celui de m'avoir poussé à me dépasser à un autre niveau.





## Introduction

Le rythme du changement atteint une rapidité incomparable dans le milieu des affaires (Burnes, 2009; Wynen et al., 2019) et provoque des défis managériaux en bouleversant les attitudes et les comportements des employés (Fugate et al., 2012; Todnem By, 2005). Pour les organisations, ces effets sur les employés complexifient la gestion de leurs changements qui deviennent plus fréquents et plus intenses. Notamment, l'engagement des employés est fondamental à la réussite des changements et les organisations cherchent à accroître sa présence (Devos et al., 2007). Il permet d'ailleurs de prédire la performance organisationnelle ainsi que les comportements en contexte de changements (Herold et al., 2007, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002). Toutefois pour comprendre comment développer l'engagement, nous devons étudier celui-ci sous la perspective des employés. L'engagement s'inscrit dans un contexte où plusieurs perceptions influencent son développement (Herold et al., 2007). Notamment, les organisations accumulent de multiples changements et possèdent désormais un historique formant une perception relative à la gestion des changements passés. Ceci, conjointement au contexte actuel qui favorise la perception d'intensité de changements. Au final, pour les employés ces deux perceptions distinctes agissent sur son degré d'engagement.

Les perceptions et les attitudes d'un employé à l'égard du changement sont des éléments fondamentaux à l'engagement (Elias, 2009). Ainsi, les organisations ont intérêt à éviter que celles-ci soient négatives (Kiefer, 2005). Ceci plus précisément puisqu'un plus faible niveau d'engagement à l'égard du changement a pour conséquence de réduire l'intégration de ceux-ci dans les routines des employés (Shin et al., 2015). À l'inverse, plus l'engagement est élevé et plus les chances de réussite des changements se voient augmentées (Neubert & Cady, 2001; Ning & Jing, 2012). L'engagement envers le changement permet de relier les efforts organisationnels avec les comportements des employés (Herscovitch & Meyer, 2002; Jaros, 2010). Cependant, un des freins identifiés dans la littérature, mais encore peu étudié est l'historique de gestion des changements de l'organisation (Bordia et al., 2011). Ainsi, en analysant ce frein sous l'angle des employés,

ces derniers se retrouvent à évaluer le contexte actuel de changements sous une perspective teintée par cet historique (Rafferty & Restubog, 2017).

Face à la complexité à gérer et à réussir les changements, les organisations sont sujettes à accumuler un mauvais historique de gestion de changements (MHGC). Le MHGC se rapporte aux changements passés de l'organisation, où celle-ci n'est pas parvenue à les implanter avec succès (Bordia et al., 2011). Notamment, Rafferty et Restubog (2017) dénotent que le MHGC teinte les perceptions et qu'il a des effets importants sur les attitudes des employés envers les changements et l'organisation. Il favorise la perception que ces changements ont des implications négatives dans les fondements du travail et qu'ils porteront préjudice (Pettigrew et al., 2001; Rafferty & Restubog, 2017). Ainsi les employés sont portés à mal évaluer les changements, à attribuer un sens erroné à ceux-ci et à focaliser sur des éléments négatifs similaires entre ceux récemment vécus. Par conséquent, le MHGC influence les croyances, les attitudes et les comportements des employés, ce qui a des conséquences négatives sur l'engagement envers le changement (Bordia et al., 2011). Qui plus est, le MHGC diminue la motivation et la confiance envers les capacités organisationnelles à gérer les changements, ce qui résulte en de l'incertitude chez les employés (Bordia et al., 2011; Rafferty & Restubog, 2017).

À ce titre, l'incertitude est reconnue comme ayant des effets sur les attitudes ainsi que sur les comportements des employés (Herold et al., 2007; Wynen et al., 2019). Il est démontré qu'elle est reliée à l'engagement envers le changement (Herscovitch & Meyer, 2002; Johnson, 2016) et qu'elle est un résultat négatif de la gestion du changement (Bordia, Hobman, et al., 2004; Johnson et al., 2016). Plus précisément, l'incertitude se manifeste en réaction à l'incapacité d'un individu à prédire précisément la résultante d'un événement, d'une décision ou d'une demande (Milliken, 1987). L'incertitude vécue face aux changements oblige les employés à s'adapter afin de répondre aux demandes. L'adaptation dépend des ressources disponibles pour l'employé et des connaissances qu'il détient (Fugate et al., 2012; Lazarus & Folkman, 1984; Paulsen et al., 2005). Pour ce faire, l'employé analyse les divers facteurs organisationnels, tels que la qualité des communications (Allen et al., 2007), le support (Cullen et al., 2014), le contexte actuel et l'historique organisationnel (Rafferty & Restubog, 2009).

Alors, l'incertitude pourrait être médiatrice des effets du MHGC sur l'engagement envers les changements et cela pourrait être modéré par la perception d'intensité de changements. Ce serait donc ces contextes de changements qui viennent brouiller l'interprétation des demandes et des ressources face aux changements (Johnson et al., 2016; Rafferty & Griffin, 2006). C'est ainsi par l'expérience de l'incertitude que les employés viennent à avoir de la difficulté à investir en engagement (Bordia, Hobman, et al., 2004; Devos et al., 2007; Herold et al., 2007; Rafferty & Restubog, 2017). Notamment, la théorie de la conservation des ressources (COR) démontre que dans un contexte de changements, où le risque de perdre des ressources est accentué (Bernerth et al., 2011), les employés adoptent des mécanismes de protection (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989). Cela afin de conserver ou d'acquérir de nouvelles ressources. Ainsi, leurs comportements ne sont plus orientés vers la réussite des changements, mais envers leurs intérêts personnels.

Les impacts du contexte organisationnel sur les comportements des employés sont une limite dans la littérature actuelle (Herold et al., 2007). Par conséquent, il s'agit d'une avenue pertinente que de porter une attention aux effets du MHGC sur la perception des employés dans un contexte actuel de changements intensifs. D'autant plus, puisque peu d'études prennent en considération l'accumulation des changements, l'historique de gestion et les potentielles sources d'incertitudes ayant des répercussions sur la gestion actuelle des changements (Bordia et al., 2011). L'organisation a certes intérêt à contrôler son contexte actuel, mais il demeure important qu'elle comprenne l'impact de son historique de gestion sur les comportements actuels des employés. D'autant plus, Pettigrew et al. (2001) soulèvent l'importance de prendre en considération la temporalité des facteurs organisationnels qui affectent les attitudes et les comportements des employés. Ainsi en considérant le passé organisationnel, soit le MHGC et la perception d'intensité de changements qui provient du contexte actuel, nous répondons à cette nécessité.

Le contexte actuel des organisations est caractérisé par de la turbulence (Johnson, 2016; Stensaker et al., 2002; Wynen et al., 2019). Cette turbulence de l'environnement entraîne une plus faible capacité organisationnelle à prédire et à contrôler les événements (Duncan, 1972), ceci entraînant potentiellement plus de turbulence. Or, dans cette situation, les

organisations entreprennent de nouveaux changements qui se chevauchent (Cullen-Lester et al., 2019). D'un côté, ces multiples changements bouleversent continuellement les tâches et les activités des employés ce qui provoque de l'incertitude (Castillo et al., 2018; Cullen-Lester et al., 2019). De l'autre côté, ils accentuent la perception d'intensité de changements (Johnson, 2016). Entre autres, celle-ci se définit par la perception que de nouveaux changements sont introduits en continu, cela avant même que les précédents soient complétés et que leurs bénéfices profitent aux employés (Herscovitch & Meyer, 2002; Johnson, 2016; Rafferty & Griffin, 2006; Stensaker et al., 2002). La fréquence et l'impact des changements sont fréquemment utilisés comme sous-dimensions pour représenter cette perception. Notamment puisque les employés considèrent la superposition des multiples changements, la séparation subjective de leur début et de leur fin ainsi que le niveau de transformation dans leur perception d'intensité de changements (Johnson, 2016; Rafferty & Griffin, 2006).

Du même coup, ce contexte entraîne une instabilité structurelle et un manque de continuité dans les processus de changements. Cela prédispose ainsi plus particulièrement les employés à vivre plus d'incertitude (Falkenberg et al., 2005). Spécifiquement, ces changements continus réduisent la capacité des employés à prédire les prochains événements et augmentent l'incertitude, le stress ainsi que l'épuisement (Bernerth et al., 2011; Johnson, 2016). La pertinence de considérer la perception d'intensité des changements est avérée puisqu'il y a un manque d'études ciblées dans la littérature à ce sujet (Cullen-Lester et al., 2019; Herold et al., 2007).

Ainsi, il prévaut de se questionner sur la menace supplémentaire qu'est l'incertitude vécue, et ce, considérant que depuis plusieurs décennies, le taux de succès des changements demeure faible (Beer & Nohria, 2000; Hughes, 2011). D'une part, elle est reliée au MHGC (Bordia et al., 2011; Rafferty & Restubog, 2017), d'autre part, l'incertitude et l'intensité des changements sont identifiées comme ayant des effets sur l'engagement envers les changements (Herscovitch & Meyer, 2002; Johnson, 2016). Ainsi, il devient nécessaire pour l'organisation de mitiger avec plus d'efforts les répercussions négatives dues à l'augmentation de l'incertitude chez les employés.

Malgré les effets négatifs de l'incertitude, une ressource externe à l'employé pourrait venir soutenir l'investissement en engagement dans une situation d'incertitude. Le leadership transformationnel a précédemment été étudié comme une de ces ressources importantes (Cullen-Lester et al., 2019). Notamment, les leaders transformationnels sont en mesure de créer plus de sens en contexte de changement, ceci même si l'environnement est incertain (Zohar et Tenne-Gazit, 2008). Ainsi, ses forces reconnues dans la littérature devraient avoir un effet positif sur l'engagement envers le changement (Bommer et al., 2005; Farahnak et al., 2019; Herold et al., 2008; Neves, 2011). Ceci plus précisément en favorisant les attitudes, les sentiments et les comportements positifs. Le soutien de ses subordonnés est central au leadership transformationnel (Bommer et al., 2005), or cela permet d'assurer la présence de ce facteur essentiel aux implantations (Fuchs & Prouska, 2014). Ainsi, le leadership transformationnel représentera un pilier organisationnel pertinent pour l'organisation afin de contrer l'effet de l'incertitude sur l'engagement à l'égard du changement. Qui plus est, de nombreuses recherches se sont intéressées à comparer les effets des différents types de leadership (Avolio et al., 2009). Celui, dit transformationnel, à la caractéristique de mobiliser les travailleurs grâce au respect, à la confiance et à l'admiration des subordonnés (Yukl, 1999).

Plus spécifiquement, les comportements du leadership transformationnel exercent une influence positive sur les attitudes des travailleurs en encourageant l'acceptation du changement (Farahnak et al., 2019). Le gestionnaire ayant un style de leadership transformationnel est sujet à mobiliser les employés par son rôle de modèle, ses relations de confiance et sa capacité à motiver les employés à dépasser les attentes (Bommer et al., 2005; Engelen et al., 2015). Carter et al. (2013) soulèvent que l'intensité des changements conduit à des relations de meilleure qualité entre le gestionnaire et l'employé, spécifiquement lorsque le leadership transformationnel prédomine, ce qui résulte en des performances plus élevées. Par conséquent, l'intégration du leadership transformationnel dans cette recherche permet l'inclusion d'un facteur positif alors que le contexte actuel et l'historique de gestion des changements sont négatifs. Ainsi, ses comportements spécifiques devraient atténuer les effets négatifs de l'incertitude sur l'engagement envers le changement, ainsi, l'engagement aura tendance à augmenter. Toutefois, encore peu de recherches s'intéressent à la relation entre ce type de leadership

et l'engagement envers le changement (Herold et al., 2008). Ainsi, il est opportun d'entrevoir le leadership transformationnel comme modérateur de la relation entre l'incertitude et l'engagement envers le changement.

Enfin, face à la nécessité de changer dont les organisations doivent faire face, il devient nécessaire d'assurer une gestion du changement efficace afin d'obtenir un maximum d'impacts positifs et éviter l'épuisement inutile de ses ressources. Le contrôle du processus de formations des attitudes représente un défi afin d'augmenter le positivisme de celles-ci à l'égard du changement (Lines, 2005). Ainsi, il est pertinent de comprendre comment le MHGC et le contexte actuel de changements intensifs agissent sur l'incertitude. Pour ce faire, cette recherche mobilise la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) afin de comprendre les comportements des employés lorsqu'il y a présence d'un mauvais historique de gestion du changement et d'un contexte de changements intensifs. Notamment, il ne s'agit pas de réduire le nombre de demandes de changement, mais d'offrir davantage de ressources bien qu'elles demeurent limitées (Johnson et al., 2016). Toujours est-il que l'employé doit adopter une ouverture à utiliser ces ressources pour mener à bien le changement. C'est pourquoi notre contribution spécifique est de démontrer qu'il y a un potentiel ordonnancement dans les facteurs ayant un impact sur l'engagement et ainsi, comprendre où l'organisation peut efficacement allouer des ressources. Ensuite, conséquemment au leadership transformationnel, nous démontrons que son ajout dans la gestion des changements bonifiera les ressources disponibles, le soutien offert et l'engagement par sa diminution des effets de l'incertitude.

Explicitement, le premier chapitre consistera en une revue de la littérature concernant chacun des thèmes utilisés afin d'asseoir la connaissance actuelle pour ainsi présenter les hypothèses. Il sera question d'aborder l'engagement à l'égard du changement, le mauvais historique de gestion du changement, l'incertitude reliée au travail, la perception d'intensité de changements ainsi que le leadership transformationnel.

Prenant place dans le chapitre deux, la méthodologie utilisée afin d'appuyer le modèle sera détaillée. Celui-ci contiendra le modèle ainsi que la démonstration des relations afin de démontrer la viabilité ainsi que la fiabilité du modèle. Quant au chapitre trois, il veillera

à présenter les résultats de l'étude ainsi que ceux du modèle. Finalement, le chapitre quatre traitera des apports théoriques et pratiques de ce mémoire, pour enfin porter un regard holistique aux sujets traités en rapportant les limites et les opportunités de recherches subséquentes.





# Chapitre 1

## Contexte théorique

### **Les changements organisationnels selon la perspective des employés**

En soi, un changement organisationnel se définit par une adaptation irréversible de différentes propriétés organisationnelles, tels sa structure, son personnel, ses produits ainsi que ses processus (Kiefer, 2005; Ololube et Ololube, 2017). Ceux-ci peuvent être planifiés depuis un long moment afin de répondre à une situation à venir, alors que d'autres sont une réponse instantanée à une situation passée obligeant une adaptation. Au final, les changements organisationnels visent à ajouter une valeur distinctive, à demeurer compétitif et à répondre à la croissance de l'organisation (Autissier et al., 2015; Ololube & Ololube, 2017; Wynen et al., 2019).

Cela étant dit, la gestion des changements dans une organisation est cruciale puisque sa tâche fondamentale vise à assurer la considération des différentes parties prenantes (Ololube & Ololube, 2017). Conséquemment au nombre élevé de parties prenantes, la complexité à changer augmente, ainsi davantage de connaissances et d'analyses sont nécessaires. Spécifiquement face à l'apparition de la résistance aux changements, du cynisme, de l'incertitude et du manque d'engagement des employés (Bordia et al., 2011; Castillo et al., 2018).

Bien que les changements organisationnels soient justifiés et inévitables pour les organisations (Gill, 2009), les employés perçoivent les changements telle une menace à leur carrière (Jimmieson et al., 2004). La crainte de perdre des éléments organisationnels qui ont de la valeur forme cette menace. Notamment, ils peuvent ressentir un changement de la culture organisationnelle, une perte de sens au travail et de valeurs auxquelles ils s'identifient (Jones et al., 2008). Ainsi, cet attachement mène les employés à avoir de la difficulté à se désengager de l'organisation actuelle et à s'engager envers le changement (Jones et al., 2008). Les changements exercent une pression quant à leur capacité d'adaptation (Yu, 2009), celle-ci risque d'être d'autant plus grande lorsque l'environnement est turbulent.

### *Turbulence de l'environnement*

Les organisations fonctionnent dans un environnement turbulent se caractérisant par un contexte où les changements continus se chevauchent dans le temps et dans le contenu (Herold et al., 2007; Kiefer, 2005). De cela, les organisations réagissent aux défis environnementaux en appliquant spontanément de multiples changements internes (Ewusi-Mensah, 1981), cela ayant pour effet d'accentuer la turbulence de l'environnement. Une organisation apportant des changements à ses facteurs se distingue et provoque inéluctablement une variation face à ses concurrents, par conséquent dans l'environnement où elle opère. Alors, un changement organisationnel risque fortement de provoquer la nécessité d'un autre changement, ce qui accentue la turbulence de l'environnement.

Bien que les changements organisationnels répondent à la nécessité de s'adapter, ces multiples changements ont des impacts négatifs sur les employés (Castillo et al., 2018; Wynen et al., 2019). Entre autres, ceux-ci ressentent une perte de contrôle sur leur environnement (Elias, 2009), une diminution de leur sentiment d'efficacité personnelle (van den Heuvel et al., 2009) ainsi qu'une perte de sens au travail (Herold et al., 2007). À l'origine, la volonté des organisations est d'assurer un sens au travail pour les employés à travers les changements demandés, toutefois, la multiplicité de ceux-ci génère l'effet inverse. Ceci se produit conséquemment à une communication déficiente, à une dissonance cognitive où l'incertitude est vécue face aux changements et la turbulence dans la stabilité des tâches (Cullen-Lester et al., 2019; Gill, 2009). De même, la turbulence accentue la perception d'intensité des changements, qui elle est corrélée à l'incertitude vécue au travail (Johnson, 2016; Rafferty & Griffin, 2006).

Ainsi, les changements continus modifient l'expérience de travail et augmentent le stress et l'incertitude (Jimmieson et al., 2004; Kiefer, 2005). En effet, l'incertitude affecte l'engagement envers le changement (Yu, 2009), qui est nécessaire afin que les changements se maintiennent dans le temps (Devos et al., 2007). C'est pourquoi les organisations doivent concevoir des programmes de changements qui permettent de conserver les périodes d'incertitude au minimum durant ses phases et veiller à engager les employés.

Malgré les avancements scientifiques permettant de comprendre les divers effets des changements sur les employés, le taux de réussite n'augmente guère (Beer & Nohria, 2000; Hughes, 2011). Le manque d'attention des organisations à évaluer de quelle manière inspirer et engager les employés explique partiellement pourquoi les changements se concluent par un échec (Gill, 2009; Herold et al., 2007). Parallèlement, la difficulté des organisations à identifier leurs composantes internes pouvant mener au succès des changements (Greiner, 1972) peut expliquer ce manque d'attention.

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

L'engagement envers le changement se veut un concept multidimensionnel alliant les dimensions comportementale, cognitive et émotionnelle (Kahn, 1990). Plus précisément, l'engagement envers le changement est reflété par les attitudes positives de l'employé, les comportements alignés sur la réussite du changement et le soutien offert (Herold et al., 2007). Les compétences de l'employé, sa vision et son état d'esprit face au changement déterminent le niveau d'attachement essentiel à l'engagement envers le changement (Jaros, 2010). D'ailleurs, ces propos sont en accord avec les définitions proposées par Schaufeli et ses collègues (2002), soit la vigueur, le dévouement et la participation d'un employé. La vigueur se précise par l'activation d'un employé à réaliser son travail en fonction de l'énergie qu'il apporte, de sa résilience face aux difficultés et de son ouverture à investir des efforts. Le dévouement se définit selon l'identification de l'employé envers le changement et il se ressent par l'enthousiasme ainsi que la fierté de ce dernier à surmonter les défis. Quant à la participation, elle se résume à son identification au travail, à sa capacité à demeurer pleinement concentré et absorbé par ses tâches sans que cela nécessite des efforts (Schaufeli et al., 2002). En effet, la combinaison de ces comportements demeure alignée au désir de réussir l'implantation du changement caractérisant l'engagement envers le changement abordé par Herold et al. (2007).

### ***La nécessité de l'engagement envers le changement pour l'organisation***

Étant reconnu comme un facteur essentiel à la réussite et à la tenue des changements dans le temps, l'engagement est un élément clé pour les organisations (Devos et al., 2007; Ouedraogo & Ouakouak, 2020). D'une part, le profil d'engagement d'un employé procure

de l'information à l'organisation vis-à-vis ses comportements (Herscovitch & Meyer, 2002). D'autre part, l'engagement permet d'augmenter la rétention dans l'organisation (Islam et Tariq, 2018). Dès lors, il est apparent que les organisations veuillent réussir à mobiliser ce comportement. Par contre, celles-ci doivent veiller à porter une attention particulière pour réduire les effets des multiples changements qui mènent à réduire l'engagement. Notamment, cela est exposé grâce à l'incertitude et au cynisme provoqués par les changements (Falkenberg et al., 2005; Herold et al., 2007), de même que selon l'étude de Schaufeli et al. (2002) le cynisme est directement l'opposé du dévouement. Or, il devient clair qu'un employé empreint de cynisme s'éloigne indéniablement du dévouement et, par le fait, est moins engagé. Quant à l'incertitude, elle entraîne les employés à réduire l'attribution de leurs ressources (Halbesleben et al., 2014), celles-ci nécessaires à l'activation des employés afin de mener à bien le changement. De même, puisque l'incertitude se rapporte à l'incapacité à prédire (Duncan, 1972), il risque de devenir difficile pour ce dernier de se visualiser surmonter le défi et de ressentir de l'enthousiasme face au changement. De même, nous pouvons constater que les effets des changements freinent les employés à s'engager, bien que les changements s'avèrent fondamentaux (Devos et al., 2007).

Selon la théorie de la conservation des ressources (*conservation of resources*) (COR), les employés sont prédisposés à protéger leurs ressources personnelles en période de changements (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989). En ce sens, ils expérimentent du stress et de l'incertitude lorsqu'une situation représente une menace due à la perte ou d'une incapacité à en acquérir de nouvelles (Bernerth et al., 2011; Cullen-Lester et al., 2019; Halbesleben et al., 2014). Ceci soulève une problématique puisque l'engagement nécessite que les employés allouent de leurs ressources (Hobfoll, 2002), alors qu'en contexte de multiples changements les ressources deviennent rarissimes (Bernerth et al., 2011). De sorte que, l'évaluation des ressources est brouillée par la turbulence de l'environnement et la perception d'intensité de changements qui résulte des multiples demandes (Ouedraogo & Ouakouak, 2020). Par le fait, il devient difficile pour les employés d'évaluer adéquatement où attribuer leurs ressources. Qui plus est, les employés ressentent de l'incertitude face à la gestion actuelle des changements effectuée par l'organisation et ils anticipent une consommation continue de leurs ressources (Bernerth et

al., 2011; Rafferty & Griffin, 2006). Par conséquent, avec la croissance des demandes de changements reliée à l'environnement turbulent, les employés engagent moins de leurs ressources envers le changement (Halbesleben et al., 2014).

## **Le mauvais historique organisationnel de gestion des changements**

Oreg et al. (2011) dénotent plusieurs facteurs de l'environnement interne, soit du contexte, qui altèrent l'engagement. Notamment, la perception de l'employé face aux compétences et aux capacités de l'organisation en contexte de changements. Les changements organisationnels servent d'antécédents à l'engagement et les attitudes qui découlent des changements peuvent être un médiateur des diverses relations avec l'engagement (Elias, 2009). Ainsi, puisqu'un mauvais historique de gestion du changement (MHGC) représente une variable de contexte servant d'antécédent et qu'il agit sur les attitudes des employés (Bordia et al., 2011; Ololube & Ololube, 2017; Pettigrew et al., 2001), nous évaluerons l'effet de celui-ci sur l'engagement envers le changement et comment il prédispose les employés faces aux changements intensifs.

Le MHGC se définit tel un contexte organisationnel interne caractérisé par l'évaluation d'un employé face aux efforts managériaux ayant été mis en place par l'organisation afin de mener à bien un changement (Fournier et al., 2021; Jones et al., 2008). Plus précisément, cela se rapporte à la gestion des changements dont l'employé a été témoin pour un temps passé au sein de l'organisation. Ainsi, le MHGC comporte une notion de temps qui permet l'analyse des influences dans les attitudes et dans les modèles de comportements des employés (Pettigrew et al., 2001). Cela grâce au fait que l'historique demeure dans la conscience des employés et que le passé d'une personne influence ses actions futures (Pettigrew et al., 2001). De surcroit, la littérature tend à négliger le contexte telle une variable significative dans la formation des attitudes envers les changements chez les employés (Bordia et al., 2011; Rafferty & Restubog, 2017). En effet, certaines recherches se sont intéressées à l'exposition des employés aux changements passés, mais rarement en considérant le MHGC comme un élément façonnant les sentiments reliés aux demandes de changement (Bordia et al., 2011). Sachant cela, le lien causal d'un MHGC sur l'engagement envers le changement représente une avenue prometteuse pour la recherche en changement organisationnel

(Herold et al., 2007; Pettigrew et al., 2001). Cela étant dit, ce mémoire permet de satisfaire cet appel en identifiant l'impact d'un MHGC sur l'incertitude vécue par les employés menant à une diminution de l'engagement. Du même coup, nous apportons une dimension supplémentaire à l'appel de Pettigrew et al. (2001) sur l'effet du temps sur les employés. La combinaison d'un passé défavorable avec un présent exigeant, soit le MHGC et l'intensité des changements, permet d'analyser à un niveau supérieur l'influence sur les attitudes.

### *Les relations entre le MHGC et les attitudes envers le changement*

Il est largement admis dans la littérature sur les changements organisationnels que la mise en œuvre réussie des changements dépend de la façon dont les employés réagissent à ceux-ci (Lines, 2005). Notamment, les stratégies de changements devraient prendre en considération le processus psychologique des employés afin de maximiser la réussite des implantations (Elias, 2009). Cela puisque, face aux changements, le procédé cognitif de formation des attitudes est complexe et résulte en des réactions émotionnelles telles que le cynisme, la résistance et l'engagement envers le changement (Lau & Woodman, 1995; Ololube & Ololube, 2017). Ces réactions sont reconnues comme des prédicteurs de succès ou d'échec d'un changement (Elias, 2009; Stanley et al., 2005). Dès lors, il importe de comprendre le processus de formation des attitudes et d'agir avant que celles-ci se forment. Lines (2005) rapporte qu'il est beaucoup plus facile d'influencer une attitude dans cette condition. Pour ce faire, une compréhension des schémas cognitifs est essentielle puisqu'ils représentent un pilier fondamental aux diverses théories des attitudes (Lau & Woodman, 1995). Ils offrent une perspective utile afin de déchiffrer comment les événements et les expériences organisationnelles sont perçus et influencent les attitudes ainsi que les comportements (Bordia et al., 2011). Ainsi, l'organisation peut agir stratégiquement afin de réduire les attitudes négatives menant à des comportements contre-productifs.

Les schémas cognitifs, communément appelés les cartes mentales, se trouvent être une structure cognitive cadrant l'interprétation des nouvelles informations considérant celles déjà connues par l'employé (Bordia et al., 2011; Lau & Woodman, 1995; Reger et al., 1994). Le schéma cognitif guide l'employé en fonction des informations qui rejoignent

ses connaissances, ses expériences passées ainsi que ses croyances (Bordia et al., 2011; McKinley et al., 2000; Reger et al., 1994). Dès lors, le MHGC fait partie des expériences passées et façonne les croyances des employés par les émotions qu'il génère, ce qui teinte les schémas cognitifs (Bordia et al., 2011; Kiefer, 2005; Lines, 2005; Rafferty & Restubog, 2017). Ainsi, les employés seront portés à mal interpréter les informations et ainsi réagir de manière erronée aux demandes de changements. Qui plus est, lors d'un changement deux schémas cognitifs sont sollicités (Reger et al., 1994) et le MHGC risque de teinter chacun de ceux-ci. D'un côté, il s'agit de l'ancien schéma cognitif associé au statu quo reposant sur les connaissances et les croyances teintées par le MHGC. De l'autre côté, le nouveau schéma relié au changement qui, quant à lui, est teinté par l'incertitude générée par le MHGC. Par conséquent, l'organisation doit veiller à réduire l'écart entre ceux-ci afin de permettre aux employés de se projeter positivement dans la situation finale.

En ce sens, l'organisation doit s'assurer que le sens du changement qui émerge est celui désiré afin que l'employé puisse se projeter positivement dans ce nouveau schéma cognitif. Entre autres, les schémas cognitifs permettent à l'employé d'accorder du sens à leur environnement, ceci l'aidant à s'adapter et à interagir dans celui-ci (Barr et al., 1992; Lau & Woodman, 1995; Reger et al., 1994). Néanmoins, la turbulence actuelle de l'environnement génère beaucoup d'appréhensions et nécessite l'usage constant des mécanismes d'adaptations (Johnson et al., 2016; Wynen et al., 2019), ceci risquant de perturber ses schémas cognitifs. Le risque d'association de mauvais schémas cognitifs est accentué, ce qui peut provoquer un plus grand écart entre les informations assimilées et celles communiquées (Barr et al., 1992). D'ailleurs, ces chercheurs ont exposé que le changement de schémas cognitifs en réponse à l'environnement changeant échoue. À savoir si cette problématique s'explique en raison des mauvais moments où l'organisation tente de modifier le schéma cognitif ou s'il s'agit des facteurs tels que l'incertitude et le contexte qui influencent plus fortement les schémas cognitifs ?

Cela dit, nous savons que l'ordre de modification des schémas cognitifs représente un facteur déterminant. Notamment, le modèle en trois étapes de Lewin (1947), soit la dé cristallisation, l'adaptation et la cristallisation, a servi de fondement pour de



nombreuses recherches (Burnes, 2004; Burnes & Bargal, 2017). Une communication organisationnelle optimale aide à réduire cet écart et peut sembler la clé de tous problèmes d'interprétations (Allen et al., 2007; Arnaout & Esposito, 2018; Bordia, Hunt, et al., 2004; Cullen et al., 2014; Ocasio et al., 2015). Toutefois, plusieurs facteurs organisationnels tels que le MHGC, la perception d'intensité de changements et l'environnement turbulent communiquent de l'information défavorable aux interprétations ainsi qu'à la formation des attitudes essentielles au succès d'un changement (Allen et al., 2007; Barr et al., 1992; Rafferty & Restubog, 2017; Reger et al., 1994). De surcroît, lorsque les employés vivent de l'incertitude, ils ont tendance à rechercher de nouvelles informations afin de la diminuer, notamment en questionnant leurs collègues (Rains & Tukachinsky, 2015). Toutefois, il est possible que leurs collègues possèdent également des schémas cognitifs teintés par le MHGC. Ainsi les informations communiquées seront teintées et elles risquent de provoquer davantage d'incertitude.

Qui plus est, les schémas cognitifs reliés aux changements organisationnels sont influencés par la disposition personnelle et ils se développent en fonction des expériences passées et les croyances (Lau & Woodman, 1995). Ainsi, le MHGC vient brouiller les schémas cognitifs par son influence sur les perceptions, les informations et les interprétations (Bordia et al., 2011). De sorte que le sens accordé aux nouveaux changements par les employés est également affecté. Par conséquent, les schémas cognitifs utilisés pour cela sont basés sur une expérience négative où la confiance de l'employé envers la capacité de l'organisation à gérer le changement est très faible (Bordia et al., 2011; Rafferty & Restubog, 2017). Dès lors, le MHGC prédispose l'employé à anticiper une mauvaise gestion des futurs changements, ceci risquant de mener celui-ci à ressentir une nouvelle source d'incertitude. C'est donc dire que l'employé ressent à plusieurs égards de l'incertitude puisqu'il en vit déjà conséquemment aux changements organisationnels (Falkenberg et al., 2005; Jimmieson et al., 2004; Lau & Woodman, 1995; Wynen et al., 2019), mais également face à la gestion du changement selon son MHGC (Rafferty & Restubog, 2017).

Ainsi, le MHGC met les employés dans un contexte particulier qui semble apporter des désavantages pour la réussite des changements. Cela considérant que plusieurs

antécédents organisationnels sont reliés aux MHGC et que le passé façonne les réponses actuelles des employés (Rafferty & Restubog, 2017). Les attitudes envers les changements sont fortement influencées par les antécédents de l'organisation et les multiples changements imposés dans une courte période renforcent l'impact de ces antécédents organisationnels (Ololube & Ololube, 2017; Wynen et al., 2019). Ceci est d'autant plus déterminant puisque le contexte imposé par un MHGC provoque la perception d'un travail incertain et celle où les conditions de travail et le traitement de l'organisation sont inadéquats (Kiefer, 2005). En conséquence, le contexte devient favorable au développement d'attitudes négatives face aux changements et le contexte provoque une augmentation du cynisme (Ouedraogo & Ouakouak, 2020), de la résistance aux changements ainsi qu'une baisse de l'engagement (Elias, 2009; Kiefer, 2005). Face à cela, la confiance déjà faible envers l'organisation ainsi que leur ouverture aux changements risquent d'être ébranlées de nouveau. Cela étant dit, Bordia et ses collègues (2011) rapportent qu'un manque de confiance chez les employés provoque une réticence à exposer leur vulnérabilité face à un changement, ainsi ils sont plus protecteurs de leurs ressources et moins prêts à changer (Cullen-Lester et al., 2019). Par conséquent, le contexte favorise l'incertitude des employés face à l'organisation et sa gestion des changements. Ainsi, le MHGC offre une explication pertinente quant à l'apparition de l'incertitude chez les employés au sein de l'organisation. De plus, les changements passés n'ayant pas pu être distingués par un succès génèrent du cynisme (Reichers et al., 1997), ce qui est relié à la présence d'incertitude et est néfaste à l'engagement (Neubert & Cady, 2001; Wu et al., 2007). Ayant également pour source le MHGC, le faible niveau d'attentes formulées par les employés face à leur employeur nourrit la démotivation ainsi que la difficulté à avoir confiance en les capacités organisationnelles à réussir un changement (Bordia et al., 2011), résultant également en de l'incertitude.

Avec un tel contexte, l'organisation transmet un message dépourvu de sens, d'optimisme et de contrôle envers les changements. Par conséquent, l'organisation doit s'assurer de créer un sens contraire à celui mobilisé par le contexte d'un mauvais historique de gestion des changements. van den Heuvel et ses collègues (2009) rapportent que les employés réfléchissent sur l'impact d'événements exigeants et ambigus en se basant sur le sens attribué au moment du premier contact avec le changement. De sorte qu'un manque de

sens provoque une diminution de l'engagement des employés, en plus de générer une augmentation de l'incertitude (Jimmieson et al., 2004; van den Heuvel et al., 2009).

Inversement, la littérature sur la théorie des attitudes ainsi que celle sur les changements organisationnels permettent de constater les bienfaits des attitudes positives sur l'engagement, le bien-être et la réussite des changements (Lines, 2005). Notamment, Fournier, Chenevert et Jobin (2021) soulignent qu'une forte croyance en les bienfaits du changement mobilise l'employé à le supporter. Néanmoins, qu'en est-il lorsque le contexte organisationnel prédispose l'employé à ne pas avoir confiance envers les capacités de l'organisation à réussir ? Nous savons préalablement que le MHGC accentue les croyances négatives des employés envers les capacités organisationnelles à gérer les changements (Bordia et al., 2011), ce qui risque d'affecter à la hausse l'incertitude vécue par ceux-ci. Comme quoi, l'employé peut croire au changement, mais ne pas avoir confiance en l'organisation afin de mener à bien ce changement. C'est donc à savoir si l'effort de l'organisation à présenter un changement de manière positive surpassera l'effet d'un MHGC sur l'incertitude vécue et si elle peut utiliser un levier managérial afin d'atténuer ces effets sur l'engagement.

Puisque le MHGC possède plusieurs points d'attache avec l'incertitude vécue au travail, il devient adéquat de se questionner sur son impact envers ce sentiment. Ceci afin d'explorer l'effet médiateur de l'incertitude sur la liaison entre le MHGC et l'engagement envers le changement.

### **L'incertitude comme médiatrice de la relation entre le MHGC et l'engagement envers le changement**

L'incertitude se définit tel un sentiment provenant de l'incapacité à prédire précisément la finalité, soit la nouvelle réalité, de quelque chose (Kiefer, 2005; Milliken, 1987). Contextuellement aux changements organisationnels, il s'agit de la projection de l'avenir en fonction des divers facteurs organisationnels contrôlables ou incontrôlables pour l'employé, où les détails sont ambigus, complexes et imprévisibles (Rains & Tukachinsky, 2015). Pour ce faire, l'employé procède à une évaluation de l'événement perturbateur conséquemment à ses connaissances. Toutefois, avec l'ambiguïté, la

complexité et l'imprévisibilité il devient difficile pour ce dernier de prédire précisément une finalité. Ainsi, l'incertitude vécue est étroitement liée au manque d'informations face aux changements et aux probabilités que le scénario final envisagé se termine comme prédit. Puisque le processus d'évaluation repose sur les informations et les ressources à la disposition de chacun, l'accessibilité de l'information est cruciale durant cette période de changements et d'évaluation (Sutton et Kahn, 1986; cité dans Jimmieson et al., 2004). À ce titre, le processus d'évaluation et les ressources seront expliqués dans les paragraphes suivants.

### *Le processus d'évaluation des ressources dans la formation de l'incertitude*

Avant que l'incertitude se manifeste chez un employé, ce dernier effectue un processus cognitif d'évaluation face à sa position dans l'environnement et à l'effet des variations sur sa situation (Folkman et al., 1986; Lazarus et Folkman, 1984). Dans un premier temps, cet exercice cognitif vise les éléments de l'environnement qui l'affecteront personnellement ainsi que leurs conséquences sur son bien-être, et dans un deuxième temps, les actions que l'employé sera en mesure de poser afin de prévenir cette atteinte (Folkman et al., 1986). Pour ce faire, l'employé évalue les ressources à sa disposition. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes, mais elles conservent toujours le même objectif, soit d'aider l'employé à atteindre ses objectifs (Halbesleben et al., 2014). À titre d'exemple, les ressources peuvent être un objet, un service et une personne. La considération d'une ressource diffère d'une personne à l'autre en fonction de ses expériences, sa situation et la valorisation qu'il lui porte (Halbesleben et al., 2014). Ainsi, une ressource n'est pas obligatoirement une ressource pour tous les employés.

En contexte de changements organisationnels, les employés évaluent différemment les stimulus environnementaux, cela en fonction de l'impact des changements, de la pertinence de la situation face à leurs intérêts personnels et de leur perception de contrôle (Cullen-Lester et al., 2019; Jimmieson et al., 2004). L'employé cherche à identifier et à associer un sens à la demande de changement (Jimmieson et al., 2004) afin d'évaluer les ressources nécessaires pour relever celle-ci. Au moment où l'environnement de travail devient plus exigeant par l'intensification des changements, l'employé doit accorder de nouvelles ressources alors qu'il tente déjà de s'adapter (Bernerth et al., 2011; Cullen-

Lester et al., 2019). Cela accentue la pression de l'environnement sur les employés ainsi que la perception que ses ressources pour s'adapter sont dépassées. Non seulement cela risque d'épuiser les employés, mais l'organisation n'a que très peu de contrôle sur les demandes de changements qui répondent à l'environnement turbulent (Johnson et al., 2016). Bien que les changements peuvent être présentés et perçus telle une opportunité, la multiplicité des changements provoque une augmentation de l'incertitude chez les employés et affecte leurs ressources d'adaptation (Wynen et al., 2019). De sorte, une organisation doit veiller à augmenter considérablement ses ressources offertes afin d'éviter des répercussions sur la réussite de leurs changements. Ceci également dans l'optique de réduire la pression environnementale sur les employés et de diminuer l'écart entre le rapport demandes et ressources.

### *L'incertitude et la théorie de conservation des ressources*

De prime abord, Fugate et ses collègues (2012) rapportent que des mécanismes d'adaptation développés influencent positivement l'évaluation des dangers, ceci grâce à une meilleure connaissance de ses propres capacités à réagir. De sorte, l'adaptation réfère à l'activité cognitive et comportementale de l'employé afin de gérer ses efforts pour réduire et tolérer la demande externe. Notamment, la capacité d'adaptation de l'employé dépend de son évaluation préalablement effectuée et de ses ressources qu'il juge disponibles (Bernerth et al., 2011; Cullen-Lester et al., 2019; Folkman et al., 1986). Malgré que les mécanismes d'adaptation se rapportent aux employés, ils représentent un enjeu pour l'organisation. D'une part, puisque l'adaptation des employés est nécessaire à la réussite des changements (Cullen et al., 2014). D'autre part, puisque les mécanismes d'adaptation sont des prédictors des statuts émotionnels permettant à l'organisation d'envisager la réponse des employés aux changements (Folkman et al., 1986; Johnson et al., 2016). Du même coup, Stensaker et ses collègues (2002) rapportent que l'intensité des changements peut pousser les employés à réagir constructivement à ceux-ci. Or, en analysant les réactions des employés, l'organisation peut identifier les différents facteurs organisationnels causant une amélioration ou une détérioration dans les réponses des employés. À titre d'exemple, le leadership mis de l'avant par l'organisation, le contexte

organisationnel et la manière dont les changements sont mis en œuvre ont un impact important sur les mécanismes d'adaptation (Jimmieson et al., 2004).

De même, la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989) permet une compréhension des réactions cognitives et comportementales des employés en contexte d'intensité de changements. Notamment, elle permet d'associer les perceptions des employés face aux changements à leur adaptation. De plus, la théorie suppose que les employés ont une quantité limitée de ressources (Bernerth et al., 2011; Halbesleben et al., 2014). Donc, sachant qu'en contexte d'intensité de changements, les ressources sont plus sollicitées, il devient difficile pour les employés d'en investir de nouvelles. De sorte, les employés anticipent une consommation continue de leurs ressources et cela a des effets néfastes sur l'attitude (Bernerth et al., 2011; Rafferty & Griffin, 2006). Notamment, la théorie de la COR nous éclaire sur les comportements protecteurs des employés face à leurs ressources. En effet, la théorie de la conservation des ressources permet de comprendre la teneur motivationnelle des facteurs organisationnels vis-à-vis l'évaluation des ressources et l'adaptation des employés. Alors, dans un contexte d'intensité de changement, où l'incertitude domine, il est pertinent d'envisager que les employés allouent principalement leurs ressources afin d'en acquérir de nouvelles et non pour s'engager. Par conséquent, les organisations doivent consacrer davantage d'efforts afin d'atténuer ces effets négatifs et créer un contexte où les ressources sont présentes. Cet effort est important puisque le contexte a des effets sur les perceptions et la valeur des ressources pour les employés (Halbesleben et al., 2014).

Considérant le processus d'évaluation et d'adaptation, la théorie de la conservation des ressources et la turbulence de l'environnement, il devient nettement plus difficile pour les employés de prédire avec exactitude la finalité d'une situation ainsi que son futur. Cela a pour effet que l'incertitude vécue due aux changements s'avère plus stressante que le changement lui-même (Kiefer, 2005). Les perturbations des multiples changements sur le statut, les ressources, les émotions génèrent de l'incertitude qui est plus préoccupante pour les employés que le changement dont ils doivent faire face. Ainsi, avec la multitude de changements, l'incertitude s'accumule et devient rapidement dommageable pour les attitudes des employés. À ce titre, la littérature expose un paradoxe concernant

l'accumulation d'incertitude. D'un côté, cette accumulation affecte négativement les mécanismes d'adaptation des employés, affaiblissant finalement l'individu (Zapf et al., 1996). Tandis que de l'autre côté, l'adaptation dont fait preuve l'employé permet à celui-ci de s'endurcir se préparant à d'éventuels changements (Dougall et al., 2000). Toutefois, cela ne tient pas compte de plusieurs facteurs organisationnels pouvant contrer ce gain individuel. Entre autres, avec un contexte de mauvais historique de gestion de changement où l'incertitude est augmentée en raison de la turbulence de l'environnement, où les demandes dépassent les ressources des employés et où l'incertitude due aux multiples changements est massivement augmentée (Bernerth et al., 2011; Cullen-Lester et al., 2019; Johnson et al., 2016).

De par les influences de l'incertitude abordées, celle-ci risque de se répercuter sur l'engagement envers les changements des employés. Ainsi nous entrevoyons que l'incertitude vécue par l'employé empêchera ce dernier à mobiliser les efforts, l'énergie et la vision pour s'engager envers le changement. Dès lors, nous proposons :

H1 : Un mauvais historique de gestion du changement (MHGC) plus élevé sera relié à plus d'incertitude chez les employés, qui elle sera relié à une diminution de l'engagement des employés envers le changement.

Bien que les changements adoptés par l'organisation visent à s'adapter aux pressions externes et à assurer un sens au travail, il n'en demeure pas moins que les changements provoquent de l'incertitude et un désengagement (Bernerth et al., 2011; Johnson, 2016; Jones et al., 2008). De cela, l'implantation des changements est modérément couronnée par un succès, ce qui conduit les organisations à entreprendre de nouveaux changements (Beer & Nohria, 2000; Falkenberg et al., 2005; Hughes, 2011). Or, cette réponse organisationnelle provoque des effets non intentionnels sur les sentiments des employés en accentuant les perceptions d'intensité de changements, ceci créant de l'incertitude à un second niveau (Wynen et al., 2019). Donc, l'intensité des changements risque d'accentuer l'incertitude vécue. Ainsi, la prochaine section permettra de comprendre en profondeur la littérature sur la perception d'intensité de changement. Considérant que Herscovitch et Meyer (2002) ainsi que Johnson et ses collègues (2016) ont relié l'incertitude à l'intensité

de changements afin d'expliquer des effets sur l'engagement envers le changement, il est avéré d'étudier sa relation avec le MHGC.

## **La perception d'intensité de changements**

Aux premiers abords, l'intensité des changements semble faire uniquement référence à la fréquence de changements. Au contraire, dans ses travaux, Johnson (2016) démontre qu'il s'agit d'une perception multifactorielle où la fréquence des changements et leur impact sont le plus souvent utilisés et représentatifs. Dès lors, la perception d'intensité de changements sera définie conséquemment à ces deux variables. Afin de comprendre en profondeur les réactions des employés face aux changements, il faut mesurer séparément ces facteurs puisqu'un employé évalue distinctement chacun d'entre eux (Cullen-Lester et al., 2019; Johnson, 2016). Notamment, chacun de ces facteurs a des effets différents sur la variation de la perception d'intensité de changements, donc il importe d'étudier le croisement entre ceux-ci et de considérer la perception en une seule variable (Herold et al., 2007).

Dans la littérature, nous pouvons trouver quelques appellations s'arrimant à l'intensité de changement telle que *change fatigue* et excès de changements (Johnson, 2016; Stensaker et al., 2002). Chacune d'entre elles nous permet d'approfondir des notions spécifiques. Ainsi, l'intensité des changements se définit par l'implantation simultanée de multiples changements n'étant visiblement pas reliés, et où, ils se chevauchent dans le temps et dans le contenu (Herscovitch & Meyer, 2002; Johnson, 2016; Kiefer, 2005; Rafferty & Griffin, 2006; Stensaker et al., 2002). Plus en détail, l'accumulation des changements et de leurs impacts accentue la perception d'intensité puisque les employés n'ont guère l'occasion d'adapter leur routine de travail, de profiter d'une période de repos et de ressentir les bénéfices de ces changements (Ouedraogo & Ouakouak, 2020). Or, cette perception diffère pour chacun des employés en fonction de sa perception des changements et sa capacité à s'adapter (Stensaker et al., 2002). De cela, la perception d'intensité de changements ne se rattache pas spécifiquement à un type ou au nombre de changements, mais à un ensemble de facteurs organisationnels affectant l'employé.



## *Les dimensions de l'intensité de changements*

### *La fréquence de changement*

Plus en détail, Rafferty et Griffin (2006) décrivent la fréquence de changement telle une perception des employés face aux nombres de demandes et de changements implantés dans leur milieu de travail. Notamment, l'interrogation des employés vise à évaluer la répétition où ils sont face à un changement et où ils ont besoin de s'adapter. Le taux de changement exprimé par le nombre de changements sur le délai s'avère un élément important de la répétition et expose la place du temps dans cette perception (Johnson, 2016; Rafferty & Griffin, 2006). Entre autres, la superposition des multiples changements dans le temps ainsi que dans leur contenu accentue la difficulté des employés à dissocier un début et une fin d'un changement. D'ailleurs, Autissier et al. (2015) exposent que le changement est désormais présenté tel un processus continu où le début et la fin sont absents. Dès lors, ce manque affecte la capacité des employés à catégoriser un changement comme terminé et d'en ressentir les bénéfices (Rafferty & Griffin, 2006). Par conséquent, les périodes de changements demeurent actives dans l'esprit des employés et accentuent la perception d'accumulation de changements.

Portant un regard sur la quantité de changements, Cullen-Lester et ses collègues (2019) explorent les distinctions entre la quantité de changements négatifs, neutres et positifs afin d'expliquer les réactions des employés à l'égard des changements. Entre autres, ils rapportent que les multiples changements perçus négativement ont un effet disproportionnel sur l'employé. Plus précisément, la portée des changements négatifs sur les employés se montre disproportionnellement plus grande que le nombre lui-même (Cullen-Lester et al., 2019). Ainsi, la quantité importe dans la perception de fréquence, mais l'impact du changement l'influence plus fortement, et ce, à la hausse.

La continuité et la multiplicité des changements rendent l'environnement imprévisible, ce qui provoque de l'incertitude. Cela grâce à la difficulté des employés à identifier les opportunités et les menaces des demandes de changements. En effet, Rafferty et Griffin (2006) identifient que la fréquence de changement perçue prédit l'incertitude des employés. Ainsi, une hausse de cette fréquence mène conjointement l'incertitude à

augmenter, et ce, menant à l'obtention de climats organisationnels rigides, à la réduction de la collaboration et de l'engagement (Kiefer, 2005; Wynen et al., 2019). Ces divers effets augmentent le nombre de défis auxquels les employés sont confrontés. Autrement dit, ils ne sont pas uniquement confrontés aux changements annoncés, mais également aux conséquences collatérales. À titre d'exemple, ils doivent négocier avec les variations de l'attitude de leurs collègues et des variations dans leurs équipes suite à des départs. En effet, les changements ont des impacts sur les employés ce qui accentue la perception d'intensité de changements (Johnson, 2016; Ouedraogo & Ouakouak, 2020).

### *L'impact des multiples changements*

L'impact des changements représente le degré de transformation fondamentale du changement dans le travail, l'environnement ainsi que sur l'employé (Rafferty & Griffin, 2006). Notamment, ces chercheurs évaluent l'impact sous l'appellation « changement transformationnel » et ils rapportent que l'impact accentue la perception de nouveauté pour les employés. D'un côté, les employés doivent accorder de nouvelles ressources pour répondre aux diverses nouveautés, ce malgré le sentiment de menace renforcé (Johnson, 2016). De l'autre côté, le sentiment de surcharge et la perception d'intensité sont amplifiés par l'augmentation des tâches (Wynen et al., 2019), ce qui rend l'adaptation aux nouvelles valeurs et méthodes de travail plus difficile pour les employés (Gallagher & Meurs, 2015; Rafferty & Griffin, 2006).

Pour l'employé, l'évaluation du changement comme une menace à son statu quo et son bien-être dépend du sens accordé à la pertinence du changement, de ses habiletés ainsi que de ses mécanismes d'adaptation (Rafferty & Griffin, 2006). De même, Lazarus et Folkman (1984) indiquent que chaque employé évalue différemment les changements sachant l'impact que ceux-ci auront sur eux. De sorte, les changements ayant un impact important, par exemple, dans la structure organisationnelle, mènent à l'augmentation du stress et, éventuellement, à des départs (Kiefer, 2005; Wynen et al., 2019).

D'un différent point de vue, de tels changements offrent une occasion aux employés de développer des compétences et de profiter d'avancements professionnels (Kiefer, 2005). Cependant, l'employé doit adopter une attitude conséquente et accorder un sens positif au

changement. À savoir si, en contexte d'intensité de changements où les ressources se retrouvent fréquemment dépassées, cette attitude prônera sur les effets négatifs menant l'employé à adopter une attitude péjorative. Bien que les résultats de Gallagher et Meurs (2015) démontrent qu'un employé ayant une attitude positive n'expérimente pas de diminution de sa satisfaction au travail en situation de surcharge. Il n'en demeure pas moins qu'une expérience négative d'un changement est un prédicteur majeur d'attitudes négatives telles le cynisme et le désengagement (Cullen-Lester et al., 2019).

Wynen et al. (2019) se penchent sur l'accumulation des impacts des changements en contexte de multiplicité des changements. Notamment, ils rapportent que les impacts des changements touchent les aspects individuels, mais également des facteurs organisationnels inattendus tels que le climat et le niveau de participation. Les changements programmés affectant les processus de travail risquent de provoquer une rupture de la continuité du travail, ceci menant les employés à expérimenter un ralentissement de leur efficacité et de l'incertitude (Jimmieson et al., 2004; Kiefer, 2005). Les multiples impacts des changements rendent les organisations plus rigides et les employés moins participatifs puisqu'ils impactent leur habileté à agir professionnellement, leur statut émotionnel et réduisent la motivation (Kiefer, 2005; Stensaker et al., 2002; Wynen et al., 2019).

La planification et la gestion des changements risquent de devenir plus complexes considérant les effets de l'impact des changements sur les employés et sur la perception d'intensité. Les études de Cullen-Lester et al. (2019), de Herscovitch et Meyer (2002) ainsi que celle de Johnson (2016) démontrent que les employés considèrent les impacts des changements dans la formation de leur perception d'intensité des changements. Ainsi, ne pas considérer l'impact reviendrait à prendre pour acquis que tous les changements impactent systématiquement les employés au même degré, ce qui est démontré comme faux (Stensaker et al., 2002).

### ***L'interaction entre la perception d'intensité des changements et le MHGC sur l'incertitude***

Stensaker et ses collègues (2002) ont étudié la perception d'intensité de changements afin d'identifier les comportements des employés. Du même coup, Johnson (2016) explore

d'avantage cette littérature et relie la perception d'intensité de changements avec l'incertitude vécue afin d'expliquer des variations sur l'engagement des employés envers le changement. De plus, Wynen et ses collègues (2019) rapportent que l'environnement turbulent où opère l'organisation conduit celle-ci à implanter de nouveaux changements, ce qui accentue cette perception d'intensité et l'incertitude. Nous savons également que l'intensité des changements provoque l'adoption d'attitudes négatives et de comportements de protection chez les employés. La menace de l'intensité des changements sur les ressources d'adaptation des employés conduit ceux-ci à réduire leur engagement de ressources ainsi que leur engagement envers le changement (Bernerth et al., 2011; Johnson, 2016). Cela étant dit, la perception d'intensité de changements représente le moment présent dans l'organisation, alors que le MHGC se rapporte au passé. En raison de l'appel de Pettigrew et al. (2001) sur l'importance de la temporalité dans la gestion des changements organisationnels, le croisement de ces facteurs permettra d'identifier leur complémentarité face à l'incertitude vécue. Dès lors, nous posons l'hypothèse :

H2 : Plus les changements organisationnels sont perçus comme étant intenses (i.e fréquence et impact) et plus la relation entre le MHGC et l'incertitude sera élevée.

### **Leadership transformationnel**

Le leadership transformationnel a été identifié comme le style de leadership ayant le plus grand potentiel d'impact en période de changements organisationnels permettant de conduire ceux-ci à un succès (Liker et al., 2012; dans Fournier et al., 2021). Entre autres, ce leadership repose sur des compétences clés telles que l'articulation d'une vision, l'incitation à accepter les objectifs du groupe, l'espoir d'atteindre des performances élevées, la stimulation intellectuelle, le soutien individuel ainsi que la représentation d'un modèle à suivre (Bommer et al., 2005; Fournier et al., 2021). Grâce à ses valeurs centrales, sa vision et sa position dans l'organisation, le leadership transformationnel présente plusieurs bénéfices pour l'organisation ainsi qu'envers les employés. Notamment, ses actions permettent d'outrepasser la résistance au changement et de favoriser l'engagement des employés (Bommer et al., 2005).

### *Le leadership transformationnel et l'incertitude*

La vision engagée et orientée vers le futur du leadership transformationnel (Podsakoff et al., 1996) est empreinte de valeurs humaines et d'une proximité lui offrant la possibilité d'utiliser les émotions afin de communiquer efficacement avec les employés (Avolio et al., 2009; Lewis, 2000). Notamment, l'empathie des leaders transformationnels envers ses subordonnés lui permet d'être sensible à leurs besoins (Rubin et al., 2005) et d'assurer un soutien (Bommer et al., 2005). Engelen et ses collègues (2015) ainsi que Yukl (1999) rapportent que ce type de leadership réussit à établir une vision alliant respect et confiance, notamment grâce à sa prise en considération du passé de l'organisation.

De par cette considération et sa vision holistique du changement, il comprend comment les attitudes des employés envers les changements se sont formées (Bordia et al., 2011; Stensaker et al., 2002). Comparativement aux employés, sa vision globale lui offre une meilleure compréhension des objectifs, ce qui lui permet de conduire ses subordonnés à remettre en question le statu quo et à valoriser les nouvelles pratiques organisationnelles (Henricks et al., 2020). Ainsi, il réussit à motiver ses subordonnés et à faire accepter le changement (Farahnak et al., 2019; Rubin et al., 2005).

De plus, le leader transformationnel est en mesure de contrebalancer les perceptions individuelles pouvant découler des antécédents organisationnels (Carter et al., 2013). Ceci grâce à son intelligence émotionnelle ainsi que son orientation axée sur l'exemple (Ashkanasy et al., 2002). Typiquement, Rubin, Munz et Bommer (2005) relient les comportements du leadership transformationnel, en tout point, avec les quatre compétences de l'intelligence émotionnelle. Plus précisément, Mayer et ses collègues (2003) décrivent celles-ci telle la capacité à percevoir, à exploiter, à comprendre et à gérer les émotions. Le leadership transformationnel rejoint les besoins émotionnels de chaque employé et il est en mesure d'articuler une vision inspirante face aux changements (Bass, 1990; Bommer et al., 2005). À la lumière de cette sensibilité émotionnelle, il inspire chaque subordonné en valorisant leurs capacités et leurs compétences afin que ceux-ci expriment moins de cynisme et qu'ils soient plus réceptifs aux changements (Farahnak et al., 2019). De plus, il est en mesure de réduire l'incertitude des employés puisqu'il veille à responsabiliser et à rendre les subordonnés indépendants de ses conseils (Farahnak et

al., 2019; Yukl, 1999). Les avantages du leadership transformationnel rejoignent la déclaration d'Ouedraogo et Ouakouak (2020 : 159, traduction libre), à savoir; « pour assurer le succès d'un changement organisationnel, les leaders doivent développer l'ouverture aux changements, favoriser l'engagement et soutenir les employés. »

Le leadership transformationnel représente une forme active de leadership où les subordonnés sont encouragés à agir au deçà de ce qui est minimalement attendu (Avolio et al., 2009; Fournier et al., 2021). Il fait preuve de cohérence entre ses valeurs, ses discours et ses comportements, ce qui lui assure un respect et une confiance des subordonnées (Bommer et al., 2005). Son statut de modèle mobilise les subordonnés à se comporter en cohérence avec les attentes organisationnelles inhérentes aux changements. Ainsi, il crée plus de sens en contexte de changement et gagne continuellement la confiance des employés (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Ceci étant dit, le leadership transformationnel représente un pilier pertinent afin de contrer certains effets néfastes inhérents à l'incertitude, la perception d'intensité de changements ainsi que le MHGC.

Bien que le leadership peut se produire à plusieurs niveaux hiérarchiques, veillons à baliser notre littérature au leadership transformationnel du gestionnaire intermédiaire. Ceci puisque ce dernier est reconnu tel un pilier dans la gestion du changement et il est perçu par les employés comme une ressource pouvant protéger une éventuelle perte de leurs ressources personnelles (Cullen-Lester et al., 2019). Ainsi, il sera question de traiter les avantages de ce type de leadership quant à sa position selon ses relations avec l'organisation, le changement et l'employé.

De prime abord, le leadership transformationnel est déterminant afin de maintenir un climat organisationnel positif pour les organisations en instance de changements fondamentaux (Farahnak et al., 2019). D'une part, le leader est moins susceptible de ressentir de l'intensité face aux changements puisqu'il possède de l'information provenant de ses supérieurs et de ses subordonnés (Stensaker et al., 2002). Il est également exposé au changement avant ses subordonnés, ce qui lui procure davantage de temps pour assimiler les modifications à venir et pour constater la complémentarité des multiples changements (Stensaker et al., 2002). D'autre part, sa relation avec le changement lui

permet de signaler aux subordonnés les améliorations concrètes apportées par ledit changement (Ouedraogo & Ouakouak, 2020). Cela contribue à renforcer la confiance des employés envers le changement ainsi qu'envers les personnes responsables, ceci risquant de diminuer l'incertitude vécue. Toutefois, le gestionnaire leader vit avec l'incertitude des changements dont il assure la gestion et cette incertitude porte celui-ci à naturellement sanctionner les comportements déviants (Wynen et al., 2019). Donc, un type de leadership valorisant l'exemple est essentiel afin de conserver un climat favorable à la réussite du changement et à l'engagement des employés envers le changement. Ainsi, la proximité, l'intelligence émotionnelle, le conditionnement des comportements par l'exemple et la capacité à engager les subordonnés du leadership transformationnel prend toute son importance.

### ***Le leadership transformationnel et la théorie de la conservation des ressources***

Tout d'abord, rappelons l'importance de la théorie des demandes et des ressources pour les employés en période de changements, de la perte de confiance occasionnée par le MHGC et de l'augmentation de l'incertitude dans ce contexte. Stensaker et al. (2002) soulèvent qu'un manque de leadership durant une implantation de changement génère une perception d'incohérence dans la communication et dans les actions du processus d'implantation. Dès lors, il importe pour l'organisation de saisir les diverses opportunités qu'offre le leadership transformationnel.

Farahnak et ses collègues (2019) posent un regard analytique sur les relations causales entre le leadership transformationnel et les diverses théories comportementales. À titre d'exemple, ils explorent la perspective du constructiviste sociale, la théorie de la contagion émotionnelle et celle de l'apprentissage social. Plus précisément, la légitimité et le rôle de modèle incarné par le leader transformationnel rejoignent la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977, 1986). Contextualisée, la théorie suppose que les subordonnés soient sujets à imiter les comportements et les attitudes du leader (Farahnak et al., 2019). De sorte que la grande influence du leadership transformationnel résulte en un maintien d'un climat organisationnel positif et favorable aux changements (Aarons et al., 2011). Qui plus est, le haut niveau d'affection positive (*positive affect*) du leadership transformationnel agit de manière comparable sur la formation d'attitudes

envers le changement (Rubin et al., 2005). Ceci se montre d'autant plus pertinent puisque le MHGC agit inversement sur la formation d'attitudes (Bordia et al., 2011; Cullen-Lester et al., 2019; Ouedraogo & Ouakouak, 2020).

L'incertitude accentue l'attention portée par les employés à l'égard de leur gestionnaire puisqu'ils évaluent le support qu'ils pourront obtenir de celui-ci (Herold et al., 2008). De sorte que le leadership transformationnel peut offrir une attache émotionnelle sécurisante pour les employés (Farahnak et al., 2019). Notamment, Weber et Manning (2001) rapportent que les employés ayant des perceptions similaires au leader du changement sont plus engagés. Toutefois, cette affirmation semble applicable d'emblée puisque le leader transformationnel est engagé et perçoit positivement les changements. Dès lors, un employé qui adopte cette vision tendra naturellement à être plus engagé, cela nonobstant le type de leadership du leader. Dès lors, le point différenciateur du leadership transformationnel ne repose pas sur la similarité des perceptions entre l'employé et le leader, mais du fait que ses caractéristiques uniques permettent d'agir sur les perceptions du changement, notamment celles qui mènent à de l'incertitude.

Conséquemment à sa capacité à stimuler intellectuellement ses subordonnés, le leadership transformationnel entraîne ceux-ci à communiquer vis-à-vis leurs préoccupations liées aux changements (Farahnak et al., 2019). D'un côté, cet échange permet aux subordonnés de comprendre le changement sous un nouvel angle. De l'autre côté, favoriser la communication entre le supérieur et son subordonné permet l'acquisition de nouvelles informations provenant des employés et procure un avantage managérial (Arnaout & Esposito, 2018). De même, cet apport rejoint la théorie des ressources puisque la communication des subordonnés peut procurer un gain de ressources (Ng & Feldman, 2012). Conséquemment à la théorie de COR, l'acquisition de ressources représente une préoccupation importante pour les employés (Halbesleben et al., 2014). Dès lors, le leadership transformationnel risque d'augmenter ces occasions. Parallèlement, la proximité du leader avec ses subordonnés permet d'établir des relations de qualité (Carter et al., 2013) et d'accentuer l'importance de la ressource qu'il représente pour les employés (Cullen-Lester et al., 2019).



Le leadership transformationnel rejoint directement les paramètres fondamentaux de l'engagement. Sa proximité, sa relation de confiance avec ses subordonnés et son attention font que les employés répondent fortement à leur superviseur (Carter et al., 2013; Neves, 2011). De plus, Avolio et ses collègues (2004) soulèvent que le leader transformationnel est en mesure de reconnaître la contribution des subordonnées et de communiquer plus efficacement cette reconnaissance. De ce fait, ceux-ci éprouvent de la satisfaction au travail, une augmentation de la performance et de l'engagement envers le changement (Neves, 2011).

Entre-temps, le croisement entre la littérature du leadership transformationnel et celle de l'engagement envers le changement représente une avenue pertinente à la gestion (Herold et al., 2008). D'un côté, puisque la littérature sur le leadership transformationnel est vaste et couvre de nombreux liens causaux avec des variables individuelles et organisationnelles (Avolio et al., 2004, 2009; Priyanka & Taranjeet, 2018). De l'autre côté, puisque la littérature de l'engagement est majoritairement associée à l'organisation et très peu envers les changements (Herold et al., 2007, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002). Il n'a vraisemblablement pas été démontré rigoureusement et scientifiquement que ce type de leadership peut agir comme levier managérial sur l'engagement envers les changements (Henricks et al., 2020). Dès lors, nous proposons d'étudier la modulation du leadership transformationnel sur la relation entre l'incertitude et l'engagement envers le changement. Ainsi cela permet d'exploiter ce manque à la littérature du leadership transformationnel, en plus d'identifier son potentiel managérial en contexte de changement. Alors, nous posons l'hypothèse que

H3 : Plus le leadership transformationnel est élevé et plus faible sera la relation négative entre l'incertitude et l'engagement envers les changements. En d'autres mots, plus le leadership transformationnel est élevé et plus il compensera les effets négatifs de l'incertitude sur l'engagement envers les changements.

## **Cadre conceptuel**

L'engagement des employés envers le changement est un élément clé du succès des implantations du changement (Herold et al., 2007; Ning & Jing, 2012; Ouedraogo & Ouakouak, 2020), toutefois, le mauvais historique de gestion des changements d'une organisation influence en plusieurs points les employés à s'engager. Notamment, le MHGC brouille les perceptions des employés ainsi que l'activation des schémas cognitifs nécessaires aux émotions, aux attitudes ainsi qu'aux comportements (Bordia et al., 2011). Cet effet provoque des évaluations biaisées chez les employés, ce qui accentue l'incertitude vécue face à leur travail ainsi que face aux capacités de l'organisation à mener à bien un changement (Bordia et al., 2011; Bordia, Hunt, et al., 2004). Du même coup, des effets de l'incertitude sur l'engagement envers le changement ont été identifiés (Herold et al., 2007). Ainsi afin de contribuer à l'avancée de la littérature, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : Un mauvais historique de gestion du changement (MHGC) plus élevé sera relié à plus d'incertitude chez les employés, qui elle sera relié à une diminution de l'engagement des employés envers le changement.

La nécessité de changer créée par l'environnement turbulent entraîne les organisations à implanter de nouveaux changements simultanément à ceux déjà en cours. Bien que ces changements se veulent une réponse à l'environnement, ils ont des effets sur les employés qui nuisent au succès des changements. Ainsi, de nouveaux changements sont implantés afin de répondre à ces effets. Ainsi, les changements semblent perpétuels pour les employés, ce qui mène ceux-ci à percevoir une intensité de changements plus marquée.

En effet, la perception d'intensité de changements se relie à l'incertitude vécue en plusieurs points (Falkenberg et al., 2005; Johnson, 2016). D'une part, les employés ressentent de l'incertitude face aux changements eux-mêmes (Jimmieson et al., 2004; Wynen et al., 2019). Dans un contexte d'intensité de changements, cette perception est accentuée. D'autre part, la possibilité de perdre des ressources occasionne de l'incertitude pour les employés (Bernerth et al., 2011; Halbesleben et al., 2014). Conséquemment à l'environnement turbulent, les ressources personnelles des employés sont diminuées

puisque les besoins d'adaptation sont beaucoup plus nombreux (Bernerth et al., 2011). Tel que la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989) le stipule, les employés cherchent à conserver, protéger et acquérir de nouvelles ressources dans un contexte où une perte y est envisageable. En effet, les employés deviennent moins enclins à investir de leurs ressources personnelles pour s'engager envers le changement. De cela, il est fortement envisageable que la perception d'intensité de changements grandissante provoque de l'incertitude sur plusieurs points individuels.

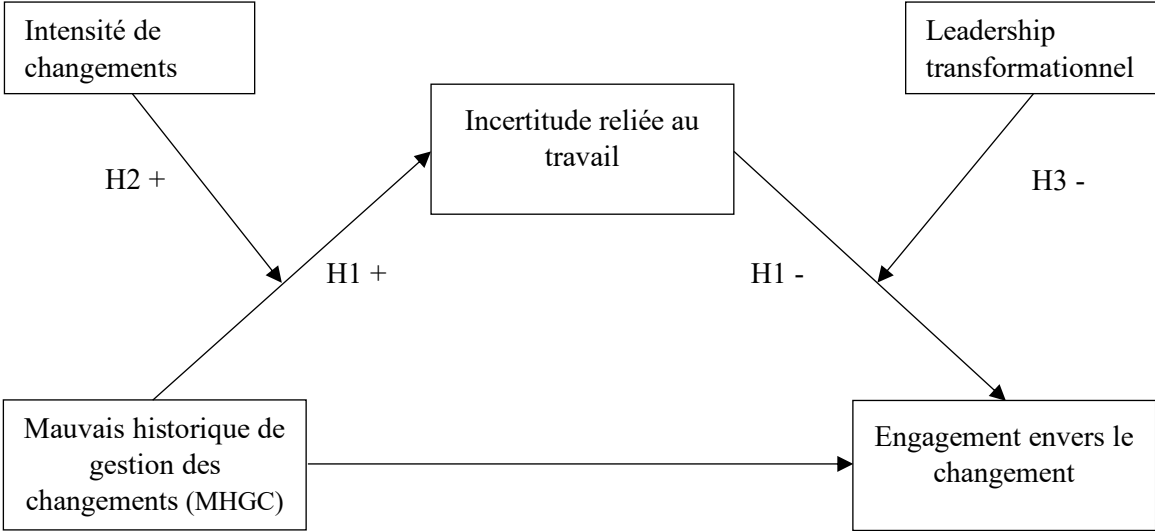
De plus, peu d'études ont évalué l'effet d'une variable contextuelle représentant le présent sur la relation entre le contexte imposé par le passé organisationnel et l'incertitude (Bordia et al., 2011; Rafferty & Restubog, 2017). D'un côté, le MHGC brouille la vision des employés conduisant ceux-ci à mal évaluer la situation actuelle dont ils font face. En effet, le brouillard causé par le MHGC est accentué par la perception d'intensité de changements, ceci provoquant un plus grand ressenti d'incertitude. De cela nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : Plus les changements organisationnels sont perçus comme étant intenses (i.e fréquence et impact) et plus la relation entre le MHGC et l'incertitude sera élevée.

Conséquent à l'effet négatif de l'incertitude sur l'engagement (Herold et al., 2007; Johnson, 2016), il importe de veiller à identifier une modération pouvant permettre de réduire la force de cette interaction. Ainsi, le leadership transformationnel représente un levier managérial pertinent puisque l'organisation a la possibilité d'agir sur sa présence. D'un côté, le leadership transformationnel représente une ressource pour les employés (Cullen-Lester et al., 2019), ce qui contrebalance l'incertitude causée par la perte de ressources occasionnée par les changements. De l'autre côté, il mobilise une vision différente et positive envers les employés (Henricks et al., 2020). De ce fait, nous proposons l'hypothèse que :

H3 : Plus le leadership transformationnel est élevé et plus faible sera la relation négative entre l'incertitude et l'engagement envers les changements. En d'autres mots, plus le leadership transformationnel est élevé et plus il compensera les effets négatifs de l'incertitude sur l'engagement envers les changements.

**Figure 1 :** *Présentation des hypothèses de recherche*





## **Chapitre 2**

### **Méthodologie**

#### **Contexte de la recherche**

Cette recherche a été effectuée au sein d'une organisation publique du secteur de la santé et des services sociaux dans la province de Québec, désormais nommée un Centre Intégré Universitaire de Santé et des Services Sociaux (CIUSSS). Le projet de loi 10 adopté en 2015 par le gouvernement du Québec (Assemblée Nationale, 2015) provoque des changements fondamentaux continus pour l'établissement. L'élargissement de la mission des centres, la fusion de 15 à 25 installations et la nouvelle gouvernance de chaque centre avaient pour objectif d'améliorer les soins et services sociaux en simplifiant leurs accès pour la population (Assemblée Nationale, 2015). En effet, le changement majeur vécu par ce CIUSSS permet d'étudier les effets de l'incertitude vécue par les employés et de répondre à des manquements dans la littérature sur l'engagement.

Bien que les données aient été récoltées en 2016, il n'en demeure pas moins que les variables évaluées dans cette recherche sont d'actualité et permettent de répondre aux différents appels de la littérature. Notamment, je réitère celle de Rafferty et Restubog (2017) face à l'importance des futures études sur l'impact du contexte interne dans la gestion du changement et celle de Herold et al. (2007) quant à l'impact du MHGC sur l'engagement envers le changement.

#### **Procédure et échantillonnage**

La recherche s'est déroulée en deux temps de mesure sur une période totalisant quatre mois. Les participants ont été préalablement informés de la confidentialité de ce projet, du respect éthique et du volontariat à répondre. Ainsi, les participants sélectionnés avaient la possibilité de répondre aux questionnaires de deux manières, soit depuis le courriel qui leur avait été envoyé ou en version papier remise par leur cadre responsable. Les participants ont été invités à se créer un identifiant unique devant être utilisé pour les deux questionnaires. Cet identifiant, composé de six lettres, nous a permis de procéder à une liaison de leurs réponses pour chacun des temps de mesure. Afin qu'un questionnaire soit

considéré achevé et puisse être utilisé, 50% du questionnaire devait être complété et 50% des questions pour chacune des variables utilisées devait également répondre. Dans le cas où des données étaient manquantes pour une variable, mais que le seuil de 50% était respecté, elles étaient remplacées par la moyenne des données présentes pour cette variable, et ce respectivement à chacun des répondants. Dodeen (2003) soutient que cette méthode de substitution par la moyenne des autres réponses pour une variable est appropriée, qu'elle représente l'attitude du répondant et que le reste des données recueillies n'affectent pas ce remplacement.

L'échantillonnage pour cette étude a été réalisé de manière aléatoire stratifiée proportionnelle (Lind et al., 2007), où la population a été divisée en sous-groupes homogènes considérant leur institution et leur catégorie d'emploi. La taille de chaque sous-groupe est proportionnelle à sa représentativité au sein de la population totale, ce à la hauteur de 10% arrondi à l'entier supérieur. La population totale d'employés de ce regroupement est d'environ 11 000, ceux-ci réparti sous six catégories d'emplois. Le tableau 1 ci-dessous présente la population totale par catégorie d'emploi et le nombre de participants sélectionnés pour chacune d'entre-elle.

Ainsi, pour le premier temps (T1), nous avons sollicité 1252 employés et récolté 742 questionnaires en une période de grâce de six semaines. Le deuxième temps de mesure (T2) s'est déroulé huit semaines suivant le début de la période de collecte des réponses du premier temps (T1). Ainsi, conséquemment à l'identifiant unique de chaque participant, nous avons été en mesure de croiser les questionnaires et de comptabiliser 353 réponses complètes pour nos variables utilisées. La période de grâce pour répondre à ce second temps de mesure a également été de six semaines. De cela, nous avons respectivement un taux de participation de 59,27% et 47,57% avec un échantillon constitué de 88 hommes (24,90%) et de 263 femmes (74,50%) ayant un âge moyen de 43,82 ans. Le tableau 1 produit un portrait détaillé des caractéristiques des répondants pour les deux temps de mesure en y incluant leur proportion respective pour chaque catégorie.

**Tableau 1. Distribution de l'échantillon**

Variables	T1		T2	
	Effectif	Fréq. (%)	Effectif	Fréq. (%)
<b>Genre</b>	<b>736</b>		<b>351</b>	
Homme	202	27,45	88	24,9
Femme	534	72,55	263	74,5
<b>Âge moyen</b>	43,38		43,82	
<b>Ancienneté moyenne</b>	13,02		13,69	
<b>Statut de l'emploi</b>	<b>736</b>		<b>350</b>	
Temps complet régulier ou permanent	496	67,39	262	74,2
Temps complet temporaire	35	4,76	18	5,1
Temps partiel régulier ou permanent	165	22,42	58	16,4
Temps partiel temporaire ou occasionnel	40	5,43	12	3,4
<b>Nature de l'emploi</b>	<b>722</b>		<b>350</b>	
Gestionnaires	62	8,59	46	13,0
Techniciens et professionnels de la santé	169	23,41	84	23,8
Personnel paratechnique, auxiliaire et métiers	156	21,61	74	21,0
Personnel de bureau et administration	133	18,42	77	21,8
Personnel en soins infirmiers	169	23,41	60	17,0
Médecins	33	4,57	9	2,5
<b>Niveau de scolarité</b>	<b>735</b>		<b>351</b>	
Secondaire	147	20,00	70	19,8
Collégiale	241	32,79	102	28,9
1er cycle universitaire	220	29,93	112	31,7
2e cycle universitaire	89	12,11	54	15,3
3e cycle universitaire	38	5,17	13	3,7

### La mesure des variables

Le premier questionnaire (T1) a permis de mesurer les variables indépendantes (médiatrice et modératrices) à ce modèle, soit la perception d'intensité de changements, le MHGC, l'incertitude vécue au travail et le leadership transformationnel. Le second questionnaire (T2) a évalué la variable dépendante, soit le niveau d'engagement des employés envers le changement. La collecte de données en deux temps de mesure a permis de contrôler le biais de variance commune ayant pu survenir si la totalité des variables utilisées avait été incluse et mesurée dans le même questionnaire. La mesure de chacun



des variables provient de publications validées, toutefois, certaines ont été adaptées afin de cibler précisément une facette de la variable. Celles-ci seront respectivement précisées dans leur description ci-dessous.

### ***Mauvais historique de gestion des changements***

Le mauvais historique de gestion des changements (*poor change management history*) est la variable indépendante du modèle. Elle a été mesurée au temps 1 (T1) avec une adaptation de l'échelle de Bordia et al. (2011). Cinq items composent la mesure et obtiennent un alpha de Cronbach de 0,86. Par ailleurs, les résultats des cinq items ont été inversés afin de conserver le sens approprié avec l'échelle de réponse, ceux-ci sont identifiés (R) en annexe (voir annexe B). Une échelle de Likert en sept points allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*) a été utilisée.

### ***Perception d'intensité de changements***

La perception d'intensité de changements a été mesurée au temps 1 (T1) et est une variable modératrice du modèle. Nous basant sur l'article Johnson (2016), nous mesurons cette variable grâce à six items, soit trois concernant la fréquence de changement (*frequent change*) (ex. Les changements sont fréquents dans mon équipe/département), et trois pour l'impact du changement (ex. Des changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre direction). Les réponses pour la fréquence de changement ont été évaluées grâce à une échelle de Likert en sept points, allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*). Quant aux réponses de l'impact du changement, elles ont été évaluées grâce à une échelle de Likert en sept points, allant de 1 (*Presque jamais, voire jamais*) à 7 (*Presque toujours, voire toujours*). La fréquence de changements ainsi que l'impact du changement sont les plus fréquemment utilisés et les plus représentatifs de la perception d'intensité de changements (Johnson, 2016; Rafferty & Griffin, 2006). Ainsi, les six items ont été considérés pour former cette variable et le coefficient de cohérence interne obtenu est de 0,84.

### ***Incertitude***

L'incertitude vécue au travail (*uncertainty*), comme variable médiatrice, a été mesurée au temps 1 (T1) et conséquemment à l'adaptation de trois items provenant de l'article de

Bordia et al. (2004) (ex. Le niveau d'influence que j'aurai sur les changements dans mon travail). Les réponses ont été évaluées grâce à une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (*je suis très certain (de ce qui m'arrivera)*) à 5 (*je suis très incertain (de ce qui m'arrivera)*). La considération de trois items a permis de carder l'incertitude vécue face à l'impact du changement sur leur travail et d'obtenir un coefficient de l'alpha de Cronbach obtenu est de 0,77.

### ***Leadership transformationnel***

Le leadership transformationnel (*transformational leadership*) a été mesuré au temps 1 (T1) de l'étude et s'avère une variable modératrice dans le modèle étudié. L'évaluation de cette variable a été réalisée grâce à 19 items mesurés avec une échelle de Likert en sept points allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*) basés sur le travail de Rubin et al. (2005). Les items étaient contextualisés vis-à-vis le comportement du gestionnaire dans le cadre de la fusion afin de toucher les diverses compétences du leadership transformationnel (ex. reconnais et apprécie les efforts des employés dans le cadre des changements). Tous les items ont été considérés pour cette variable et le coefficient de l'alpha de Cronbach est 0,97.

### ***Engagement envers le changement***

L'engagement envers le changement (*change commitment*), comme variable dépendante, provient de l'article de Herold et al. (2007). Leur distinction entre l'engagement envers l'organisation et envers le changement a servi d'assise à l'évaluation de cette variable. De sorte, notre variable est mesurée au temps 2 (T2) en quatre items avec une échelle de Likert en sept points allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*). Les items ayant mesuré l'engagement envers le changement sont : « Je fais tout ce que je peux pour faire de la fusion un succès », « Je supporte entièrement la fusion », « J'ai essayé (ou j'ai l'intention d'essayer) de convaincre les autres de soutenir la fusion » et « Je supporte entièrement mon gestionnaire pendant la fusion ». Aucun item n'a été délaissé afin de former cette variable et le coefficient d'alpha de Cronbach obtenu pour celle-ci est 0,87.

### *Variable de contrôle*

Basé sur la littérature de l'incertitude (Parent et al., 2012; Paulsen et al., 2005) et celle l'engagement (Meyer et al., 2002; Panaccio & Vandenberghe, 2011), nous avons contrôlé le modèle étudié à l'aide de deux variables, soit l'âge et le genre. Ces études les ont considérés telles des variables de contrôle, et pour certains, l'effet de celles-ci était plus significatif que d'autres. Dans notre cas, leurs effets sont marginaux pour l'hypothèse 1 et absents pour les hypothèses 2 et 3.

*L'âge.* D'après Standifer et al. (2013) l'âge est un facteur démographique ayant une influence sur le ressenti d'incertitude en organisation. Notamment, il est observé que plusieurs générations sont simultanément dans le même environnement de travail et que les employés d'âges similaires peuvent se rassembler. Ceci peut produire une variation quant à l'incertitude vécue suite à des comportements tels que la confrontation des diverses approches et perspectives entre les groupes d'âge (Standifer et al., 2013). De sorte, nous avons mesuré l'âge grâce à une échelle en continu.

*Le genre.* Sachant que dans notre échantillon, la grande majorité des répondants sont des femmes (74,5%) et que le plafond de verre est toujours présent au sein des organisations canadiennes (Ezzedeen et al., 2015; Marchand et al., 2007), il importe de contrôler cette variable. Dès lors, cette distribution peut provoquer des variations dans la mesure de l'incertitude vécue au travail. Notamment, Hassan et Ayub (2019) ont noté un effet modérateur du genre sur l'incertitude vécue liée aux changements organisationnels. Cette variable a été mesurée grâce à une échelle nominale dichotomique (1 : femme et 2 : homme).

## **Procédure de validation**

### *Analyse factorielle confirmatoire*

De prime abord, l'analyse factorielle confirmatoire (*confirmatory factor analysis* – CFA) est utilisée afin de valider la structure du regroupement des items formant les différentes variables du modèle étudié. Notamment, cet outil statistique permet d'examiner les variables latentes, d'assurer la validation du concept et de sa construction pour l'usage dans notre modèle à l'étude (Jackson et al., 2009). Plus précisément, cet outil permet de

valider l'hypothèse qu'il existe une relation entre les variables observées et leurs construits latents sous-jacents afin de déterminer l'adéquation de l'ajustement du modèle aux données (Jackson et al., 2009; Prudon, 2015). Le logiciel Amos 27 nous a permis de réaliser cette analyse en modélisant les construits latents pour nos variables avec leurs items respectifs. Par ailleurs, nous avons considéré dans notre analyse que les variables pouvaient covarier entre elles. Divers indices ont été calculés dans le but d'évaluer la *goodness-of-fit* du modèle, soit le *chi-square* divisé par son degré de liberté associé ( $\chi^2/df = 2,22$ ), le *comparative fit index* (CFI = 0,93), le *Tucker-Lewis index* (TLI = 0,92), le *root mean square error of approximation* (RMSEA = 0,06) et le *standardized root mean square residual* (SRMR = 0,08). Ainsi, notre modèle possède une structure acceptable et répond aux critères de validité établis par Hu et Bentler (1999), où le  $\chi^2/df$  est inférieur à 3, le CFI et TLI surpasse 0,90, le RMSEA inférieur ou égal à 0,06 et le SRMR est inférieur ou égal à 0,08.

#### ***Validité convergente et discriminante***

Afin de nous assurer de la validité convergente et discriminante des variables du modèle, nous avons calculé la variance extraite moyenne (*average variance extracted* – AVE), l'indice composé de fiabilité (*composite reliability* – CR) ainsi que la variance partagée maximum (*maximum shared variance* – MSV) (Fornell & Larcker, 1981) pour la variable indépendante (perception d'intensité de changements), la variable médiatrice (incertitude), les variables modératrices (MHGC, leadership transformationnel) et la variable dépendante (engagement envers le changement). À l'exception de la perception d'intensité de changements, la variance extraite moyenne (AVE) était toute supérieure à 0,50. Pour la totalité des variables, l'indice respectif de composé fiabilité (CR) surpasse 0,70. Conséquemment au respect de ces deux indices et malgré l'AVE de la perception d'intensité de changements, nous pouvons affirmer une validité convergente satisfaisante (Fornell & Larcker, 1981). De même, la validité discriminante dans notre modèle est également respectée puisque l'indice AVE de chacune des variables est plus élevé que son indice MSV respectif. Le tableau 2 ci-dessous présente l'ensemble des résultats.

**Tableau 2. Validités convergentes et discriminantes**

Variables	AVE	CR	MSV
Perception d'intensité de changements (6 items)	0,41	0,80	0,07
Incertitude (3 items)	0,55	0,78	0,15
MHGC (5 items)	0,56	0,86	0,07
Leadership transformationnel (19 items)	0,65	0,97	0,15
Engagement envers le changement (4 items)	0,63	0,87	0,09

***Procédures analytiques***

Les vérifications ont été effectuées en considérant les deux variables de contrôle, soit l'âge et le genre. De plus, la technique bootstrap (PROCESS : Hayes, 2013) sur 5 000 échantillons avec un intervalle de confiance de 95% a été utilisée. De sorte, pour l'analyse de l'hypothèse 1, soit la médiation de l'incertitude sur l'engagement envers le changement, nous avons employé le modèle 4 (Hayes, 2013) avec SPSS (PROCESS : Hayes, 2013). Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de la médiation modérée (modèle 7 : Hayes, 2013) afin d'analyser l'effet modérateur du MHGC sur la médiation précédente (hypothèse 2). Enfin, les effets médiateurs et modérateurs du modèle global ont été analysé grâce à l'usage du logiciel SPSS et d'un modèle 21 présent dans l'extension PROCESS (Hayes, 2013). Les résultats de ces analyses sont présentés en détail dans la section suivante.

## Chapitre 3

### Résultats

Les moyennes, les écarts-types ainsi que les corrélations bivariées ont été calculés pour chacune des variables du modèle. Donc les résultats pour les variables de contrôles, la variable indépendante, la variable dépendante, la variable médiatrice et les deux variables modératrices sont présentés dans le tableau 3.

**Tableau 3. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées**

	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7
1. Genre	1,75	0,43	1						
2. Âge	43,82	10,48	-0,06	1					
3. MHGC	4,12	1,33	0,16**	-0,12*	(0,86)				
4. Intensité des changements	4,58	1,32	0,09	0,00	0,25**	(0,84)			
5. Incertitude	3,34	0,98	0,09	-0,05	0,15**	0,10	(0,77)		
6. Leadership transformationnel	4,29	1,39	0,03	0,14*	-0,18**	-0,06	-0,37**	(0,97)	
7. Engagement envers le changement	4,54	1,40	-0,07	0,17**	-0,10	0,12*	-0,26**	0,28**	(0,87)

**Notes :**  $n = 353$ . M = Moyenne, ÉT = écart-type, \*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , ( $\alpha$  de Cronbach)

Face à ces résultats, les deux relations les plus fortes se rapportent au leadership transformationnel. La première émerge du croisement entre le leadership transformationnel et l'incertitude vécue ( $r = -0,37$ ,  $p < 0,01$ ). C'est donc, plus le leadership transformationnel est présent et plus l'incertitude vécue diminue. La seconde relation est celle avec l'engagement envers le changement ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ). Ainsi, plus le leadership transformationnel est élevé et plus fort sera l'engagement envers le changement des employés. Ces deux corrélations significatives sont intéressantes puisqu'elles démontrent la force potentielle du levier managérial que représente le leadership transformationnel. Sachant que la variable indépendante, soit le MHGC, est

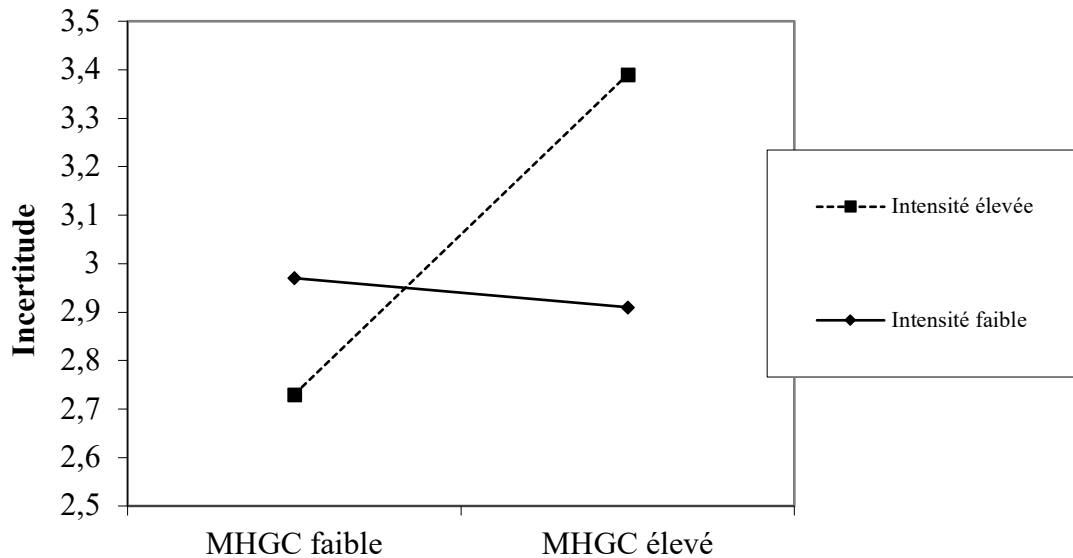
significativement corrélée à l'intensité de changements ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ) et qu'uniquement le MHGC est corrélé à l'incertitude ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ), nous avons tenté de mieux comprendre la relation entre ces variables.

## Vérification des hypothèses

L'hypothèse 1 de ce modèle propose l'effet médiateur de l'incertitude sur la relation entre le MHGC et l'engagement envers les changements. Donc, un MHGC qui est plus fortement perçu par les employés est relié à plus d'incertitude, et cela est relié à un engagement moins élevé. La relation entre le MHGC et l'incertitude est significative ( $\beta = 0,13$ ,  $t = 2,53$ ,  $p < 0,01$ ), celle entre l'incertitude et l'engagement envers le changement est également significative ( $\beta = -0,25$ ,  $t = 4,86$ ,  $p < 0,01$ ), alors que la relation entre le MHGC et l'engagement ne l'est pas ( $\beta = -0,07$ ,  $t = -1,28$ ,  $p = 0,20$ ). De plus, les effets indirects standardisés de cette relation sont significatifs et indiquent un effet de  $b = -0,03$  (LLCI =  $-0,08$ , ULCI =  $-0,00$ ) avec une taille d'effet de  $r^2 = 0,07$ . Malgré le fait que la valeur exacte de ULCI soit près de 0, il n'en demeure pas moins que l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur 0 et que le MHGC augmente l'incertitude vécue par les employés. Ainsi, nous avons donc une médiation et l'hypothèse 1 est soutenue. Les résultats obtenus pour H1 sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous.

L'Hypothèse 2 propose que la perception d'intensité de changements modère la relation entre le MHGC et l'incertitude. De sorte que la perception d'intensité de changements vient accentuer la variable médiatrice de modèle, soit l'incertitude. L'effet direct de la perception d'intensité de changements sur l'incertitude ( $\beta = 0,06$ ,  $t = 1,172$ ,  $p = 0,25$ ) n'est pas significatif, cependant, en interaction avec le MHGC, l'effet devient significatif. En effet, nous avons obtenu un effet modérateur significatif ( $\beta = 0,18$ ,  $t = 3,42$ ,  $p < 0,01$ ), avec une augmentation de la taille d'effet ( $\Delta r^2 = 0,03$ ;  $r^2 = 0,05$ ;  $p < 0,01$ ). Nous pouvons constater avec la figure 1 qu'en situation de faible intensité de changements, la variation de l'incertitude vécue est très faible selon la force du MHGC. Toutefois, lorsque l'intensité et le MHGC sont élevés, l'augmentation de l'incertitude est majeure, ce qui soutient notre hypothèse 2.

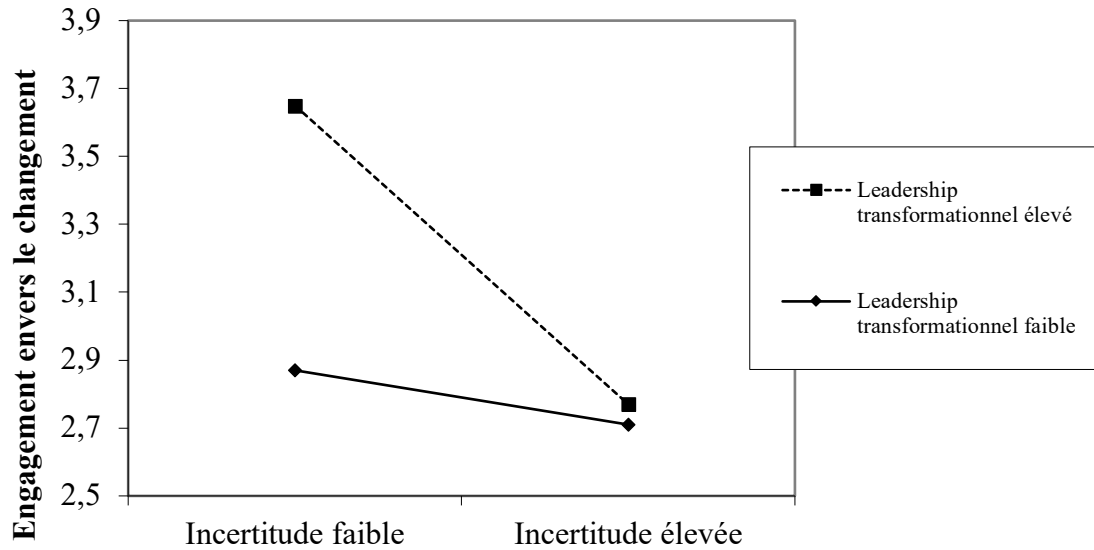
**Figure 2 :** *Illustration de l'effet modérateur de la perception d'intensité de changements sur la relation entre le MHGC et l'incertitude*



L'Hypothèse 3 propose que le leadership transformationnel modère la relation entre l'incertitude et l'engagement envers le changement. Ainsi, un leadership transformationnel fort dans l'organisation diminuera l'incertitude et son effet sur l'engagement. Nous avons obtenu un effet modérateur significatif ( $\beta = -0,18$ ,  $t = -3,57$ ,  $p < .01$ ), avec une augmentation de la taille d'effet ( $\Delta r^2 = 0,03$ ;  $r^2 = 0,13$ ,  $p < 0,01$ ). Ceci démontre que nous expliquons une proportion intéressante de l'engagement envers les changements grâce à cette modération. À la lumière de la figure 2, nous pouvons constater que lorsque l'incertitude est faible et que le leadership transformationnel est élevé, l'engagement envers le changement augmente grandement. Cela supporte que l'organisation gagne à augmenter ce leadership transformationnel. L'hypothèse 3 est soutenue grâce à l'effet significatif du leadership transformationnel sur l'engagement l'incertitude ( $\beta = -0,26$ ,  $t = -5,18$ ,  $p < .01$ ) ainsi que celui de l'interaction de l'incertitude et du leadership sur l'engagement ( $\beta = -0,18$ ,  $t = -3,51$ ,  $p < .01$ ), également significatif.



**Figure 3 : Illustration de l'effet modérateur du leadership transformationnel sur la relation entre l'incertitude et l'engagement envers le changement**

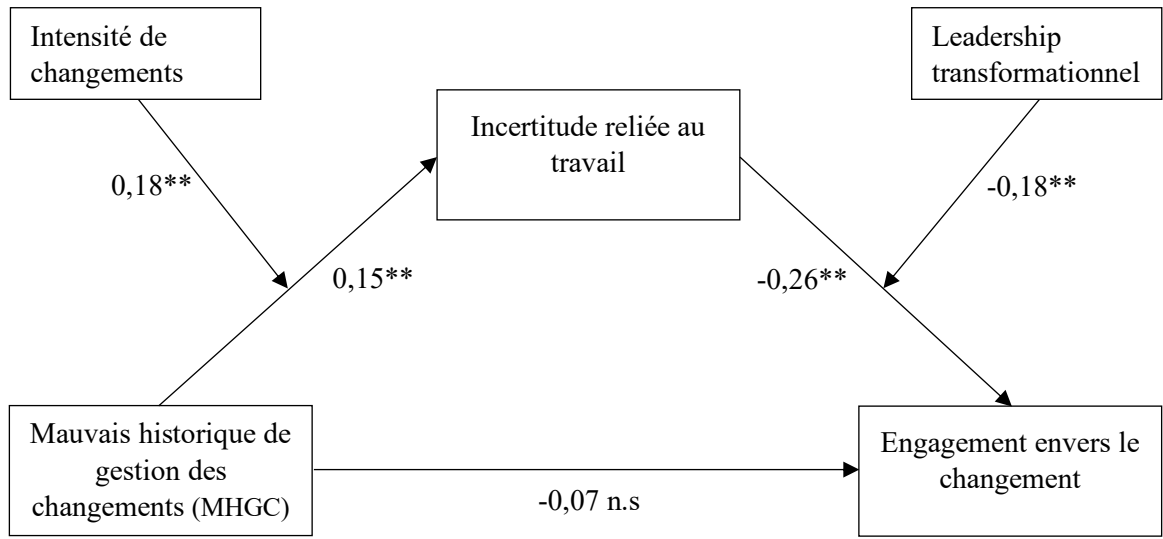


**Tableau 4. Résultat de la relation de médiation modérée (H2,H3)**

	Incertitude (médiateur)			Engagement envers le changement (VD)		
	$\beta$	t	sig.	$\beta$	t	sig.
MHGC	0,15	2,83	p < 0,01			
Perception d'intensité	0,06	1,17	p = 0,25			
Incertitude				-0,26	-5,18	p < 0,01
Leadership transformationnel				0,21	3,90	p < 0,01
MHGC X perception d'intensité	0,18	3,42	p < 0,01			
Incertitude X Leadership transformationnel				-0,18	-3.57	p < 0,01

Notes : n = 353, VD = variable dépendante

**Figure 4 :** *Illustration des résultats du modèle de médiation à double modération*



Notes : n.s = non significatif



## **Chapitre 4**

### **Discussion**

Notre recherche avait pour objectif d'expliquer pourquoi et comment l'engagement envers les changements est influencé par le mauvais historique de gestion de changements de l'organisation. Notamment, dans la littérature sur les changements organisationnels, il est démontré que l'engagement envers le changement est influencé par l'incertitude vécue chez les employés (Johnson, 2016). Toutefois, il demeure difficile d'identifier comment l'incertitude se manifeste chez les employés, et ce malgré les divers efforts organisationnels déployés pour assurer un sens aux changements. La difficulté à expliquer la provenance de l'incertitude réside dans la multitude de sources possibles (Allen et al., 2007; Johnson, 2016; Wynen et al., 2019) et le rapport personnel de ce ressenti. Les problèmes organisationnels provoquant de l'incertitude ne représentent pas nécessairement une problématique pour tous, ainsi il importe de comprendre le processus menant les employés à vivre de l'incertitude et approfondir comment ceux-ci l'abordent (Allen et al., 2007).

Par conséquent, avec notre hypothèse visant à identifier l'effet du MHGC sur l'engagement envers le changement depuis l'incertitude, nous avons observé comment cet antécédent organisationnel agit sur l'état d'esprit des employés face aux changements. En effet, nous avons obtenu une médiation de cette relation par l'incertitude. De ce fait, nous répondons à la nécessité d'élargir la recherche produite par Henricks et ses collègues (2020) sur les divers antécédents organisationnels agissant sur l'état d'esprit des employés face aux changements. Du même coup, nous apportons un niveau de complexité supplémentaire à notre étude puisque nous avons considéré l'inclusion de la temporalité mentionnée par Pettigrew et al. (2001). Ceci en validant l'interaction entre le MHGC et la perception d'intensité de changements sur l'incertitude. En effet, cela permet d'étudier l'interaction entre le passé et le présent sur les attitudes des employés, spécifiquement l'incertitude. En outre, nous avons constaté que cette perception d'intensité de changements modère la relation entre le MHGC et l'incertitude, de sorte qu'arrimée au MHGC, l'incertitude augmente significativement. Toutefois, lorsque la perception

d'intensité de changements est reliée individuellement avec l'incertitude, elle ne démontre pas un effet important et significatif. Finalement, avec le leadership transformationnel ainsi qu'avec notre variable dépendante, soit l'engagement envers les changements, nous sommes en mesure de créer un lien entre les processus de changements et les résultats en performance. Nous avons confirmé de manière empirique nos hypothèses relatant que le MHGC entraîne une réduction de l'engagement envers le changement conséquemment à son amplification de l'incertitude en contexte de changement intensif.

Ainsi, il devient évident que les organisations doivent mitiger des efforts pour contrer les effets de leurs antécédents organisationnels affectant l'incertitude, par fait l'engagement envers les changements. De cela, notre recherche répond à l'appel de plusieurs chercheurs sur la formation d'attitude (Elias, 2009), l'engagement envers le changement (Herold et al., 2007), les sources d'incertitude chez les employés (Allen et al., 2007). Ceci étant dit, la section abordera les contributions théoriques et pratiques de cette recherche.

## **Contributions théoriques**

Notre recherche permet de contribuer à la littérature sur la gestion du changement et sur l'engagement envers les changements.

Uniquement quelques études ont jusqu'à présent étudié les émotions en relation directe avec les changements organisationnels et, en raison de leur orientation qualitative, elles n'ont pas établi de corrélation entre les antécédents organisationnels et les émotions (Kiefer, 2005). Ces corrélations demeurent également rarissimes pour les études ayant considéré le mauvais historique de gestion du changement afin d'identifier et de comprendre les impacts sur la réussite des changements. En mobilisant la littérature sur l'évaluation des menaces (Rafferty & Restubog, 2017), le cynisme (Bordia et al., 2011) et sur l'engagement envers les changements (Rafferty & Restubog, 2009), ces chercheurs ont expliqué le lien entre le MHGC et le roulement des employés. À notre connaissance, le MHGC demeure très peu considéré dans les recherches et n'est pas relié à des sentiments affectant les performances des employés. Ainsi, notre recherche se distingue en adoptant une perspective individuelle afin de clarifier les liens avec les émotions vécues. Par conséquent, nous démontrons que cet antécédent provoque un effet de

brouillard sur les employés affectant les perceptions et l'état d'esprit de ceux-ci. En reliant cet antécédent avec l'incertitude, notre étude permet d'intégrer la théorie sur les demandes et les ressources, en plus de rejoindre la contribution de Johnson et al. (2016) face à la difficulté de l'organisation à réduire les demandes de changements conséquemment à l'environnement turbulent. Nous permettons un avancement à la recherche de Johnson et ses collègues (2016) en identifiant comment l'incertitude se manifeste et comment celle-ci peut être réduite afin de minimiser les réactions d'adaptation négatives.

De plus, la théorie de conservation des ressources mobilisée (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989) et la littérature sur les schémas cognitifs (Barr et al., 1992; Lau & Woodman, 1995; Reger et al., 1994) permettent une compréhension de l'effet de brouillard sur la perception des employés ainsi que l'incertitude vécue. Ainsi, en confirmant la relation entre le MHGC et l'engagement envers le changement, nous élargissons l'étude de Henricks et al. (2020) sur les antécédents et identifions les impacts sur les employés. Qui plus est, nous sommes en mesure de renforcer la compréhension du processus menant les employés à vivre de l'incertitude et comment ceux-ci l'abordent.

Bien que plusieurs études tentent d'identifier les sources des incertitudes chez les employés, nous sommes parmi les premières études à s'intéresser à l'effet de boucle des changements continus sur la formation d'incertitude. Les études sur la gestion du changement ont relié l'incertitude à l'environnement ainsi qu'aux changements (Bordia, Hobman, et al., 2004; Cullen-Lester et al., 2019; Duncan, 1972; Rafferty & Griffin, 2006; Wynen et al., 2019), toutefois, très peu ont capté l'effet de l'environnement turbulent menant à l'intensité du changement (Johnson, 2016; Johnson et al., 2016). Cela étant dit, nous avons adopté une ligne d'approche différente en considérant l'effet cyclique de l'environnement turbulent avec l'incertitude. C'est-à-dire que la turbulence réduit la capacité organisationnelle à prédire et à contrôler les événements (Duncan, 1972), ainsi, les organisations répondent à l'environnement turbulent en adoptant des changements qui génèrent de l'incertitude (Cullen-Lester et al., 2019). Ainsi, l'incertitude provoque des comportements défensifs réduisant le taux de réussite des changements (Johnson et al., 2016), menant les organisations à entreprendre de nouveaux changements afin de contrer l'effet des échecs. Par conséquent, cette seconde réponse accentue la turbulence de

l'environnement ainsi que la perception d'intensité de changements (Johnson, 2016). En conséquence, les employés ressentent de l'incertitude depuis ces sources, soit face aux changements, face à l'environnement turbulent et l'imprévisibilité des changements ainsi que face aux compétences de l'organisation à gérer les changements. Avec nos résultats et nos observations dans la littérature, nous sommes en mesure de constater que ces effets des changements deviennent plus stressants que les changements eux-mêmes.

De surcroît, notre recherche permet une progression de la littérature sur l'engagement envers le changement en considérant sa distinction empirique et conceptuelle à l'engagement envers l'organisation (Herold et al., 2007). Cela étant dit, encore peu de recherches se basent sur cette distinction et cherchent à comprendre ce qui crée une variation. Ainsi, notre recherche permet une compréhension manifeste de la diminution de l'engagement envers les changements grâce à l'augmentation de l'incertitude.

Finalement, en incluant le leadership transformationnel dans notre modèle, nous pouvons identifier ses impacts sur l'incertitude et les employés. De sorte que notre étude suggère que le leadership transformationnel représente un levier managérial pour les organisations et, qui plus est, les employés peuvent également développer un engagement envers le représentant du changement (Oreg et al., 2011).

### **Contributions pratiques**

Nos résultats mettent en lumière l'influence de l'antécédent organisationnel sur les attitudes des employés lorsqu'il est question de s'engager envers un changement. Plus précisément, notre recherche a confirmé que le mauvais historique de gestion de changements de l'organisation génère de l'incertitude et lorsqu'il est jumelé au contexte de changements intenses, l'incertitude est intensifiée et ressentie à plusieurs égards. Du même coup, l'analyse effectuée permet d'identifier comment le mauvais historique de gestion des changements brouille les perceptions des employés et comment le leadership transformationnel parvient à atténuer ces effets. L'impact diminutif sur l'engagement envers les changements compromet les probabilités de réussir une implantation et risque d'entraîner l'organisation à entreprendre un nouveau changement. En raison de ces

informations, nous sommes en mesure de poser un regard constructif sur les pratiques managériales et ainsi proposer des avenues afin de diminuer ces impacts.

***Diminuer l'incertitude et augmenter l'engagement envers le changement par la valorisation du leadership transformationnel chez les représentants du changement et les gestionnaires***

Conséquemment à nos résultats, nous savons maintenant que l'incertitude vécue réduit l'engagement des employés envers le changement, de même que le leadership transformationnel agit positivement dans l'organisation en favorisant l'engagement. Ainsi, ce type de leadership représente un levier managérial pour l'organisation lorsqu'il est valorisé. Pour ce faire, l'organisation doit veiller à augmenter sa présence en sélectionnant stratégiquement ses leaders, les emplacements hiérarchiques où augmenter sa présence et tenter de jumeler ce leadership à d'autres compétences clés. Par exemple, considérant l'importance du choix du représentant des changements (Fournier et al., 2021), assurer ce leadership par ce dernier permet d'arrimer deux facteurs de réussite des changements.

Afin de favoriser la présence de ce type de leadership, l'organisation a avantage à user des leviers à sa disposition. Notamment, l'embauche permet d'augmenter rapidement la présence du leadership transformationnel (Chatman, 2014). En effet, le leadership transformationnel est un levier pour l'organisation afin de conduire les employés à passer outre l'historique négatif des changements organisationnels (Ouedraogo & Ouakouak, 2020). Ce dernier parvient à créer du sens en contexte de changements tout en générant de la confiance (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). De ce fait, la création d'une nouvelle équipe de gestion des changements, où ce type de leadership est central, inspirera une gestion des changements inspirante et prometteuse pour la réussite des changements (Bommer et al., 2005). Néanmoins, il importe de légitimer ce choix telle une nouvelle ressource afin de conserver la confiance créée par ce leadership puisque la confiance est parmi les facteurs organisationnels le plus mobilisant et le plus cohérent aux réactions positives face aux changements (Oreg et al., 2011). De plus, il serait stratégique de composer cette équipe de nouveaux employés conjointement à des employés actuels ayant eu un développement interne.



À ce titre, cibler les employés possédant les compétences clés du leadership transformationnel pour ainsi planifier leur développement est une avenue à privilégier. D'une part, le développement des compétences en ce sens permettra de démontrer une valorisation du leadership tout en augmentant sa présence au sein des diverses équipes, et ce, à plusieurs niveaux hiérarchiques. En effet, un manque de leadership durant les changements organisationnels tend à provoquer une perception d'incohérence (Stensaker et al., 2002), or la présence gagne à être augmentée. Du même coup, une présence accrue du leadership transformationnel permettra une meilleure ouverture aux changements chez les employés (Farahnak et al., 2019; Henricks et al., 2020) et atténuera l'incertitude vécue. D'autre part, la facilité à communiquer avec le leader transformationnel représente une ressource pour les employés (Cullen-Lester et al., 2019; Ng & Feldman, 2012). Par conséquent, les employés sont encouragés à adresser leurs préoccupations (Farahnak et al., 2019). Ainsi l'organisation sera en mesure d'assurer une cohérence en adressant des préoccupations basées sur la réalité des parties prenantes, et ce, afin de désamorcer les attitudes menant à des comportements contre-productifs à la réussite des changements. En somme, l'organisation ajoute des ressources aux employés alors qu'elles deviennent rarissimes en contexte de changement (Bernerth et al., 2011); favorise la communication et encourage les employés à dépasser les attentes organisationnelles grâce au leadership transformationnel (Avolio et al., 2009; Fournier et al., 2021; Ng & Feldman, 2012); valorise le développement des forces et des compétences à l'interne qui mène à un plus grand attachement des employés à l'organisation et sa réussite (Doucet et al., 2020).

Enfin, lorsque le changement vient affecter la culture organisationnelle, le leadership est le noyau permettant de connecter et d'assurer une cohérence entre les facettes organisationnelles, soit la stratégie, la structure et la culture (Gagliardi, 1986). En effet, les changements organisationnels affectent régulièrement ces facettes organisationnelles et l'organisation doit veiller à conserver une cohérence entre ces dimensions (Burnes, 2009). Ainsi, en valorisant le leadership, elle s'assure d'un pilier fort et permettant de conserver la culture organisationnelle pertinente. Ceci représente un enjeu important considérant son influence dans la réussite des changements (Ouedraogo & Ouakouak, 2020; Schraeder & Self, 2003).

***Réduire l'incertitude en assurant une franchise et des opportunités d'apprentissage afin de réduire le sentiment de menace reliée aux changements***

Notre analyse rapporte que le sentiment de menace provoqué par les multiples changements contribue à l'incertitude vécue par les employés. Cela depuis le chamboulement continu dans les tâches des employés et l'incapacité à prédire la résultante de ces changements sur leur quotidien (Jimmieson et al., 2004; Kiefer, 2005). Ainsi, les agents des changements doivent assurer une franchise face à comment les changements affecteront les employés. Du même coup, en assurant une vision des changements axée sur les apprentissages possibles selon un ajustement des forces individuelles, ils seront en mesure de présenter les changements à l'avantage de l'employé. De ce fait, il pourra augmenter la motivation intrinsèque, essentielle à la réussite des changements (Elias, 2009), accentuer la confiance et réduire la fatigue associée aux changements intensifs (Ouedraogo & Ouakouak, 2020). De plus, en assurant une orientation basée sur les objectifs, les employés seront sujets à s'autoréguler (Locke & Latham, 2006). D'ailleurs, de meilleurs résultats sont atteints lorsque des objectifs d'apprentissages sont assignés aux employés, ainsi les objectifs axés sur l'apprentissage augmentent la performance, et ce, nonobstant l'orientation de leurs traits (Locke & Latham, 2006; Seijts et al., 2004). En somme, une clarté des rôles, un but ainsi qu'une vision positive émergeront du changement atténuant ainsi le sentiment de menace provoqué par les changements.

## **Limites**

Notre recherche comporte des limites et celles-ci doivent être nommées afin que les prochaines études traitant d'un sujet similaire puissent en tenir compte.

Premièrement, notre recherche a été réalisée dans le secteur de la santé et des services sociaux du Québec et l'administration de ce secteur comporte des particularités pouvant occasionner des variations quant à l'évaluation de l'historique de gestion des changements. Notamment, la lourdeur de ce système administratif peut exacerber les sentiments négatifs des employés pour ainsi amplifier les perceptions étudiées et leur évaluation de l'historique de l'organisation. Bien que notre recherche ait été effectuée dans le secteur de la santé et que ceux-ci vivent des changements intensifs (Pomare et al.,

2019), la limite possible à généraliser nos conclusions n'est que légère puisque notre modèle repose sur le MHGC. Cette limitation s'applique davantage à la perception d'intensité de changements et dans notre recherche, celle-ci est une variable modératrice à la relation entre le MHGC et l'incertitude vécue. Dès lors, sans cette variable, notre modèle demeure pertinent et significatif. Toutefois, il n'en demeure pas moins que notre échantillon comporte près de 75% de femmes alors, il ne correspond pas précisément à la représentativité de la population active au Québec. Ainsi, il serait intéressant de produire cette étude dans différents secteurs d'activité pour observer les variations et obtenir une représentativité plus juste de la société.

Deuxièmement, il est envisageable que les données recueillies depuis les questionnaires autoadministrés soient affectées par le biais de variance commune et l'effet de cohérence apportés par Podsakoff et al. (2003). Considérant que nous avons évalué les perceptions, les attitudes et les comportements des employés, il est possible que l'effet de cohérence soit présent. Toutefois, notre méthodologie a temps intercalé permet de réduire le biais de variance commune en réduisant la capacité des répondants à assurer une cohérence entre leurs réponses pour les deux temps de mesures. De même, notre modèle est basé sur une relation entre une variable mesurée au premier temps de mesure (T1) et une variable mesurée au deuxième temps (T2), soit le MHGC et l'engagement envers le changement. Ainsi, en assurant cette séparation temporelle de quatre semaines nous réduisons les risques du désir à la cohérence et nous évitons de discréditer des relations existantes (Podsakoff et al., 2003).

Troisièmement, la variance extraite moyenne (AVE) de la perception d'intensité de changements soulève une limite puisqu'elle n'est pas supérieure à 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Il n'en demeure pas moins que l'indice de composé de fiabilité (CR) respectif est supérieur à 0,60, ainsi nous pouvons accepter un indice AVE supérieur à 0,40 et assurer la validité convergente tel que suggéré par Fornell et Larcker (1981) (Huang et al., 2013; Lam, 2012). De même, l'alpha de Cronbach pour cette variable surpasse le standard établi à 0,70 ( $\alpha = 0,84$ ) et l'AVE demeure supérieur à l'indice MSV. Malgré cela, il est possible que l'effet de brouillard et la perte de confiance envers l'organisation occasionnés par le MHGC influencent employés face aux nombreux changements. Ainsi,

cela peut engendrer de la confusion chez les employés et affecter leurs réponses aux items évaluant cette perception.

## **Directions pour les recherches futures**

Dès lors, le milieu de la santé où la recherche a été effectuée dénote des particularités qui présentent des opportunités intéressantes pour les recherches futures. Notamment, la structure hiérarchique est forte (Fournier et al., 2021) et les médecins possèdent une grande influence sur les changements organisationnels et les autres professionnels (Fournier et al., 2021; McNulty & Ferlie, 2004). En effet, il serait pertinent d'étudier comment la hiérarchie ainsi qu'une forte distance hiérarchique contribuent à la perception d'un mauvais historique de gestion de changements. Par exemple, une hiérarchie plus inclusive ayant une structure plus flexible pourrait accentuer le sentiment des employés d'avoir contribué aux changements passés. Ainsi, nous pourrions analyser l'influence de la participation dans les changements précédents et du sentiment d'attachement (*ownership*) sur la perception du mauvais historique de gestion des changements.

De même, les prochaines recherches visant à étudier les effets des antécédents sur les attitudes des employés face aux changements pourraient s'intéresser à une organisation ayant un historique de changements provenant des employés (*bottom-up*) contrairement à des changements provenant de la direction (*top-down*). À savoir, si cette pratique génère une meilleure perception face aux changements même si ces derniers ont été des échecs ?

Finalement, d'après l'étude de Henricks et al. (2020), l'association entre le leadership transformationnel et les attitudes envers un changement spécifique pourrait s'estomper à long terme. Ainsi, nous pourrions produire une étude longitudinale afin d'analyser la force des effets significativement positifs du leadership transformationnel en contexte de changements intensifs.



## Conclusion

Notre étude met en lumière l'influence d'un historique organisationnel négatif sur l'engagement des employés envers les changements, et ce, depuis son influence sur les attitudes des employés, plus spécifiquement l'incertitude vécue. En effet, nous démontrons empiriquement que le mauvais historique de gestion de changements prédispose les employés à vivre de l'incertitude et qu'en présence d'un contexte de changements intensifs, ceux-ci ressentent de l'incertitude depuis plusieurs sources. Le mauvais historique de gestion de changements de l'organisation brouille le jugement des employés face à l'attribution de leurs ressources, l'évaluation des changements et le sens accordé au changement. En effet, cela résulte en de l'incertitude chez les employés. De même, nous expliquons l'amplification de la perception d'intensité de changements par le comportement des organisations à répondre aux échecs des changements par de nouveaux changements. Premièrement, ces échecs alimentent le mauvais historique de l'organisation provoquant de l'incertitude et, deuxièmement, les nouveaux changements accentuent la perception d'intensité de changements provoquant également de l'incertitude. Notre étude démontre que l'incertitude vécue réduit l'engagement envers le changement et la littérature démontre qu'en l'absence d'engagement, les changements sont davantage sujets à échouer. Ainsi, le retour à la case départ de ce cycle mène l'organisation à engager de nouveaux changements. Néanmoins, nous démontrons que la présence de leadership transformationnel atténue les effets de l'incertitude sur l'engagement. En effet, ses caractéristiques fondamentales telles que son support, son intelligence émotionnelle et sa capacité à mobiliser contribuent à des perceptions plus éclairées. Ainsi, l'engagement envers le changement est moins affecté et favorise la réussite des changements. Finalement, notre étude démontre l'importance de considérer l'historique organisationnel dans la mise en place de changements et d'ajuster le leadership afin d'atténuer le désengagement relié à l'incertitude vécue.



## Bibliographie

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change : The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services, 8*(4), 269-281. <https://doi.org/10.1037/a0026196>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change : Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management, 7*(2), 187-210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Arnaut, B., & Esposito, M. (2018). The value of communication in turbulent environments : How SMEs manage change successfully in unstable surroundings. *International journal of entrepreneurship and small business, 34*(4), 500-515. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.093576>
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion : The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management, 28*(3), 307-338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Assemblée Nationale. (2015). *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. [http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique\\_84105&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz](http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_84105&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz)
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management, 10*(2), 37-44. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership : Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood cliffs Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Prentice-Hall. <https://tinyurl.com/y6kmuk2w>
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal, 13*, 15-36. JSTOR.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)



- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141. Business Source Complete.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue : Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change : Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change : Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change : Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past : Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222. <https://doi.org/10.1177/1059601110392990>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change : A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2009). *Managing change : A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. (5. ed., Vol. 1-1 online resource (620 s.)). Financial Times Prentice Hall.
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin : 70 Years on. *Journal of Change Management*, 17(2), 91-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468-493. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084>
- Chatman, J. (2014). Culture Change at Genentech : Accelerating Strategic and Financial Accomplishments. *California Management Review*, 56(2), 113-129. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.113>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty : Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>

- Cullen-Lester, K. L., Webster, B. D., Edwards, B. D., & Braddy, P. W. (2019). The effect of multiple negative, neutral, and positive organizational changes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 124-135. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1544896>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change : Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology, 147*(6), 607-629. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central; Sociological Abstracts. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Dodeen, H. M. (2003). Effectiveness of Valid Mean Substitution in Treating Missing Data in Attitude Assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 28*(5), 505-513. <https://doi.org/10.1080/02602930301674>
- Doucet, O., Giamos, D., & Lapalme, M.-È. (2020). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés ? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad machina: l'avenir de l'humain au travail, 3*, 165-176. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1106>
- Dougall, A. L., Herberman, H. B., Delahanty, D. L., Inslicht, S. S., & Baum, A. (2000). Similarity of prior trauma exposure as a determinant of chronic stress responding to an airline disaster. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 68*(2), 290-295. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.2.290>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313-327. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change : Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management, 35*(1), 37. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management, 41*(4), 1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Ewusi-Mensah, K. (1981). The external organizational environment and its impact on management information systems. *Accounting, Organizations and Society, 6*(4), 301-316. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90010-6)
- Ezzedeen, S. R., Budworth, M.-H., & Baker, S. D. (2015). The Glass Ceiling and Executive Careers : Still an Issue for Pre-Career Women. *Journal of Career Development, 42*(5), 355-369. <https://doi.org/10.1177/0894845314566943>
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. (2005). When change becomes excessive. Dans *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 15, p. 31-62). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(04\)15002-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(04)15002-7)
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>

- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. Periodicals Archive Online.
- Fournier, P.-L., Chênevert, D., & Jobin, M.-H. (2021). The antecedents of physicians' behavioral support for lean in healthcare : The mediating role of commitment to organizational change. *International Journal of Production Economics*, 232, 107961. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107961>
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation : The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361-383. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.885460>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change : The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures : A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1177/017084068600700203>
- Gallagher, V. C., & Meurs, J. A. (2015). Positive affectivity under work overload : Evidence of differential outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(1), 4-14. <https://doi.org/10.1002/cjas.1309>
- Gill, A. (2009). Employee engagement in a change environment. *Strategic HR Review*, 8(2), 19-24. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1108/14754390910937549>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46. Business Source Complete.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" : Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hassan, M. U., & Ayub, A. (2019). Women's experience of perceived uncertainty : Insights from emotional intelligence. *Gender in Management*, 34(5), 366-383. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2019-0016>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.*, xvii, 507-xvii, 507.
- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership : A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202-219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>

- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management : A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 942-951. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change : A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, C.-C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W., & Wang, P.-A. (2013). An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform. *International Journal of Information and Education Technology, 217-221*. <https://doi.org/10.7763/IJiet.2013.V3.267>
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management, 11*(4), 451-464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors : The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development, 37*(3), 258-270. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0039>
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr., J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis : An overview and some recommendations. *Psychological Methods, 14*(1), 6-23. <https://doi.org/10.1037/a0014694>
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change : A Critical Review. *Journal of Change Management, 10*(1), 79-108. <https://doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change : The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management, 29*(3), 445-459. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0215>

- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L., & Autissier, D. (2016). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 739-755. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0352>
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change : Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316. <https://doi.org/10.1108/01437730810876122>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad : Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897. <https://doi.org/10.1002/job.339>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change : A Schematic Perspective. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/256692>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer. <https://tinyurl.com/y5q3x8dy>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion : How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21<221::AID-JOB1099>3.0.CO;2-3)
- Lind, D. A., Chomé, S., Larocque, D., & Ouellet, R. (2007). *Méthodes statistiques pour les sciences de la gestion*. Chenelière McGraw-Hill. <https://tinyurl.com/y7v7nj9>
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54. Érudit. <https://doi.org/10.7202/016115ar>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>

- McKinley, W., Zhao, J., & Kathleen Garrett Rust. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(1), 227-243. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation : Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies*, 25(8), 1389-1412. <https://doi.org/10.1177/0170840604046349>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment : State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(1), 133. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). Program commitment : A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54(2), 421-448. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Neves, P. (2011). Building commitment to change : The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437-450. <https://doi.org/10.1080/13594321003630089>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior : A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to Change : Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485. Business Source Complete.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How Streams of Communication Reproduce and Change Institutional Logics : The Role of Categories. *The Academy of Management Review*, 40(1), 28-48.
- Ololube, N. P., & Ololube, D. O. (2017). Organizational Change Management : Perceptions, Attitude, Application, and Change Management Practices in Nigerian Universities. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 4(1), 25-42. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2017010103>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change : A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2020). Antecedents and Outcomes of Employee Change Fatigue and Change Cynicism. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 10102. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.10102abstract>

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(6), 1455-1485. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00764.x>
- Parent, J. D., Sullivan, C. C., Hardway, C., & Butterfield, D. A. (2012). A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change. *Organization Management Journal, 9*(4), 216-235. <https://doi.org/10.1080/15416518.2012.738527>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., & et al. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing : A comparison of survivors and victims. *Human Relations, 58*(4), 463-496. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development : Challenges for future research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697-713. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management, 22*(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon Lee, & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879. Business Source Complete.
- Pomare, C., Churruca, K., Long, J. C., Ellis, L. A., & Braithwaite, J. (2019). Organisational change in hospitals : A qualitative case-study of staff perspectives. *BMC Health Services Research, 19*(1), 840. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4704-y>
- Priyanka, J., & Taranjeet, D. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy : Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review, 41*(9), 1033-1046. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Prudon, P. (2015). Confirmatory Factor Analysis as a Tool in Research Using Questionnaires : A Critique,. *Comprehensive Psychology, 4*, 03.CP.4.10. <https://doi.org/10.2466/03.CP.4.10>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change : A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154-1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2009). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management, 36*(5), 1309-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2017). Why Do Employees' Perceptions of their Organization's Change History Matter ? The Role of Change Appraisals. *Human Resource Management, 56*(3), 533-550. <https://doi.org/10.1002/hrm.21782>

- Rains, S. A., & Tukachinsky, R. (2015). An Examination of the Relationships Among Uncertainty, Appraisal, and Information-Seeking Behavior Proposed in Uncertainty Management Theory. *Health Communication, 30*(4), 339-349. <https://doi.org/10.1080/10410236.2013.858285>
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization : Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 19*(3), 565. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within : The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *The Academy of Management Journal, 48*(5), 845-858. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20159701>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central; Sociological Abstracts. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions : An organizational culture perspective. *Management Decision, 41*(5), 511-522. <https://doi.org/10.1108/00251740310479359>
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal Setting and Goal Orientation : An Integration of Two Different Yet Related Literatures. *The Academy of Management Journal, 47*(2), 227-239. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20159574>
- Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change : The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science, 51*(4), 501-528. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations, 66*(12), 1597-1618. <https://doi.org/10.1177/0018726713482012>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change : Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics, 31*(3), 296-312. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00115-8)
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management : A critical review. *Journal of Change Management, 5*(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>



- van den Heuvel, M., Demerouti Evangelia, Schreurs Bert H.J., Bakker Arnold B., & Schaufeli Wilmar B. (2009). Does meaning-making help during organizational change ? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14(6), 508-533. <https://doi.org/10.1108/13620430910997277>
- Weber, P. S., & Manning, M. R. (2001). Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central; Sociological Abstracts. <https://doi.org/10.1177/0021886301372006>
- Wu, C., Neubert, M. J., & Xiang, Y. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change : The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-339,342-351. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central; Sociological Abstracts.
- Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2019). How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior : Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 491-515. <https://doi.org/10.1177/0734371X18824388>
- Yu, M.-C., PhD. (2009). Employees' Perception of Organizational Change : The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), 17-32. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research : A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.145>
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents : A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>

# Annexes

## Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire

### **DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME** DIAGNOSTIC DE LA CAPACITÉ À CHANGER DU CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX [REDACTED]

Vous trouverez dans les prochaines pages le questionnaire confidentiel auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de recherche à HEC Montréal. Répondez sans hésitation aux questions qui y sont incluses, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 20 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes **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. Ils serviront aussi à l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Pour tous les questionnaires, il importe de conserver le même identifiant. Cet identifiant permettra à l'équipe de recherche d'effectuer certaines corrélations entre des dimensions de la capacité à changer par participant.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

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, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres. Toutefois, si vous souhaitez communiquer votre identifiant personnel à l'équipe de recherche, il sera alors possible d'identifier votre questionnaire et le retirer de l'étude.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Kevin Johnson, au numéro de téléphone ou à l'adresse courriel indiqués 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](mailto:cer@hec.ca).

Merci de votre précieuse collaboration!

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

Céline Bareil  
Professeure Titulaire  
HEC Montréal  
514-340-5686  
[celine.bareil@hec.ca](mailto:celine.bareil@hec.ca)

## Annexe B : Échelles de mesure utilisées

*Mauvais Historique de gestion des changements* (Bordia et al., 2011)

Les questions suivantes portent sur les changements organisationnels (ex: restructurations, changement de tâches, rotation de postes, fusions, etc.) que vous avez vécus ces deux (2) dernières années, ainsi que les changements actuels. Veuillez indiquer votre niveau de désaccord ou d'accord pour chacune des observations.

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

	1	2	3	4	5	6	7
Les changements organisationnels ont été quelque chose de positif (R)							
Les changements organisationnels ont été bien gérés (R)							
Les changements organisationnels ont eu des effets positifs sur la qualité des services offerts par l'organisation (R)							
Les changements organisationnels ont amélioré les performances et l'efficacité de l'organisation (R)							
L'effet des changements sur le bien-être des employés a été quelque chose d'important et considéré (R)							

*Perception d'intensité de changements* (Johnson ,2016; échelle adaptée de Rafferty & Griffin, 2006)

Les questions suivantes portent sur les changements organisationnels (ex: restructurations, changement de tâches, rotation de postes, fusions, etc.) que vous avez vécus ces deux (2) dernières années, ainsi que les changements actuels. Veuillez indiquer votre niveau de désaccord ou d'accord pour chacune des observations.

*Fréquence*

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

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

*Impact*

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

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

*Incertitude (Bordia et al., 2011)*

**Dans le cadre de la fusion, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes certain ou incertain quant aux éléments suivants:**

*(1 je suis très certain de ce qui m'arrivera à 5 je suis très incertain de ce qui m'arrivera)*

	1	2	3	4	5
Le niveau d'influence que j'aurai sur les changements dans mon travail					
L'étendue ou l'intensité à laquelle les politiques et procédures changeront au travail					
Je pourrai m'identifier à la "nouvelle" culture et aux "nouvelles" façons de faire de l'organisation suite aux changements					

*Leadership transformationnel* (Rubin et al., 2005)

**Les questions suivantes portent sur les comportements de votre (ou vos) gestionnaire dans le cadre de la fusion (ou des changements actuels si elle ne s'applique pas ou peu à vous).**

**Par rapport à la fusion, le (ou les gestionnaires) avec qui j'ai des contacts...:**

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

	1	2	3	4	5	6	7
A développé une vision claire de ce qui doit être atteint dans mon unité de travail							
A clarifié les raisons et la nécessité du changement pour mon équipe dès le début							
A démontré l'urgence de ce changement de façon convaincante, avant qu'il ne soit mis en œuvre							
S'est entouré dès le début d'une coalition, de porteurs, pour soutenir le changement dans mon unité							
A responsabilisé les personnes dans la mise en œuvre du changement							
A porté une attention particulière et a offert un suivi dans la communication des progrès du changement							
A donné son attention aux personnes qui avaient des difficultés avec la mise en œuvre du changement							
A établi des standards clairs pour la mise en œuvre du changement							
A développé un plan pour faciliter la mise en œuvre du changement							
A éliminé les obstacles dans la mise en œuvre du changement							
Sait de quoi il parle lorsqu'il est question du changement							
Connait les changements actuels dans l'organisation							
Est capable de répondre aux questions des employés par rapport aux changements actuels							
Soutient les employés dans leurs efforts envers les changements de comportements actuels							
Soutient les efforts des employés dans leurs apprentissages à propos des changements actuels							
Reconnait et apprécie les efforts des employés dans le cadre des changements							
Persévère à travers les hauts et les bas des changements actuels							
Affronte continuellement les défis que présente la mise en œuvre de ces changements							
Réagit de façon efficace lorsque des enjeux importants sont identifiés dans la mise en œuvre des changements actuels							

*Engagement envers le changement* (Herold et al., 2007)

**Les questions suivantes portent sur vos réactions dans le cadre de la fusion.**

**Actuellement, dans le cadre de la fusion...:**

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

	1	2	3	4	5	6	7
Je fais tout ce que je peux pour faire de la fusion un succès							
Je supporte entièrement la fusion							
J'ai essayé (ou j'ai l'intention d'essayer) de convaincre les autres de soutenir la fusion							
Je soutiens entièrement mon gestionnaire pendant ce changement							