

HEC MONTRÉAL

**Développement d'un modèle et de mesures spécifiques des variables antécédentes
de l'engagement envers le changement**

Par

Christine Tardieu-Chéron

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

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

Août 2015

© Christine Tardieu-Chéron, 2015

Sommaire

La présente recherche vise le développement d'un modèle et de mesures spécifiques des variables antécédentes de l'engagement envers le changement (CTC). Le modèle multidimensionnel d'engagement envers le changement de Herscovitch et Meyer (2002), découlant du modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991), sera utilisé dans cette recherche pour conceptualiser la notion d'engagement envers le changement. Nous traiterons des trois dimensions originales en lien avec le changement, tels l'engagement affectif (ACTC), l'engagement normatif (NCTC) et l'engagement de continuité (CCTC) que nous allons subdiviser en deux sous-dimensions (le manque perçu d'alternatives (ALTC) et les sacrifices perçus (SACC). C'est d'ailleurs la première recherche à étudier le concept d'engagement envers le changement sous ces quatre dimensions. Parallèlement, nous ferons les liens entre ces quatre formes d'engagement envers le changement et les analyserons sur le plan organisationnel (soutien organisationnel perçu (POS) et justice organisationnelle (OJ)) ainsi qu'au niveau de la relation de supervision (qualité de la relation leader-membre (LMX)) et des caractéristiques du travail.

Les liens élaborés entre nos quatre formes d'engagement envers le changement et nos variables à l'étude nous ont permis de poser 28 hypothèses définissant ces interactions entre variables dépendantes et indépendantes. De manière générale, nous proposons un lien positif entre les formes affectives, normatives et de sacrifices perçus, et nos variables à l'étude. Toutefois, nous proposons, pour la forme « par manque perçu d'alternatives », un lien négatif ou nul avec nos variables à l'étude.

En ce qui a trait à la collecte de données, nous avons utilisé, à travers la méthode boule de neige, un questionnaire à choix de réponses, électronique et auto-administré. Une base de 203 répondants a servi d'échantillon pour l'analyse des résultats. Nous avons utilisé, pour l'élaboration du questionnaire (voir l'annexe 1), huit échelles déjà connues dans la littérature que vous retrouverez au tableau 3.6.

En résumé, les résultats obtenus suite aux analyses sont intéressants puisqu'ils permettent d'identifier deux relations inattendues. En ce qui concerne la forme affective d'engagement envers le changement, le POS a un effet positif très significatif sur ACTC, la justice distributive a un effet marginalement significatif sur ACTC et la variable feedback sur le travail a un lien positif marginalement significatif avec ACTC. Par la suite, aucun effet significatif n'a été relevé en lien avec la forme normative d'engagement envers le changement (NCTC). Ensuite, en ce qui concerne la forme d'engagement envers le changement par manque perçu d'alternatives, la justice interpersonnelle a un effet négatif significatif sur ALTC, et la variable LMX a un effet positif très significatif sur ALTC, ce qui a été notre première relation inattendue. Enfin, en ce qui concerne la forme d'engagement envers le changement en fonction des sacrifices perçus, le POS a un effet négatif marginalement significatif sur SACC, ce qui a été notre seconde relation inattendue.

Mots clés : Caractéristiques liées aux tâches, engagement affectif, engagement de continuité, engagement envers le changement, engagement normatif, engagement organisationnel, justice distributive, justice interactionnelle, justice interpersonnelle, justice organisationnelle, justice procédurale, manque perçu d'alternatives, relation leader membre, sacrifices perçus, soutien organisationnel perçu, théorie des caractéristiques de l'emploi.

Table des matières

SOMMAIRE.....	I
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
ABREVIATIONS	VIII
REMERCIEMENTS.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTERATURE	4
1.1 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	4
1.1.1 Origine – Définition	4
1.1.2 Modèle Meyer et Herscovitch (2001)	6
1.1.2 Antécédents.....	10
1.1.3 Comportements.....	12
1.2 L'ENGAGEMENT ENVERS LE CHANGEMENT	13
1.2.1 Origine.....	14
1.2.2 Définition	15
1.2.3 Modèle CTC (Conceptualisation et mécanismes)	16
1.2.4 Antécédents.....	18
1.2.5 Comportements.....	19
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL ET MODELE DE RECHERCHE	22
2.1 THEORIE DES ECHANGES SOCIAUX.....	22
2.2 REVUE LITTERATURE JUSTICE	24
2.2.1 DEFINITION ET DIMENSIONS DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	24
2.2.2 JUSTICE DISTRIBUTIVE	25
<i>Lien CTC et Justice distributive</i>	25
<i>Hypothèses</i>	26
2.2.3 JUSTICE PROCEDURALE.....	27
<i>Lien CTC et Justice procédurale</i>	27
<i>Hypothèses</i>	28
2.2.4 JUSTICE INTERPERSONNELLE	28
<i>Lien CTC et Justice interpersonnelle</i>	29
<i>Hypothèses</i>	30
2.2.5 JUSTICE INFORMATIONNELLE	30
<i>Lien CTC et Justice informationnelle</i>	30
<i>Hypothèses</i>	31
2.3 REVUE LITTERATURE LEADER-MEMBER EXCHANGE.....	31
2.3.1 Origine et définitions.....	32
2.3.2 Modèles/variables/mécanismes.....	32
2.3.3 Lien CTC et LMX.....	35
<i>Hypothèses</i>	36
2.4 REVUE LITTERATURE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU.....	36

2.4.1	Origine et définitions.....	37
2.4.2	Modèles/variables/ mécanismes.....	38
2.4.3	Antécédents.....	39
2.4.4	Lien CTC et POS.....	41
	Hypothèses.....	42
2.5	REVUE LITTÉRATURE CARACTERISTIQUES DE TRAVAIL/ RELIES A LA TACHE	43
2.5.1	Origine et définitions.....	43
2.5.2	Modèle d'Oldham et Hackman (1976, 1980).....	44
2.5.3	Modèle Morgeson et Humphrey (2006).....	46
2.5.4	Lien CTC et Caractéristiques liés aux tâches.....	48
	Hypothèses.....	50
2.6	MODELE CONCEPTUEL DE RECHERCHE	50
2.6.1	Image du modèle.....	52
2.6.2	Tableau récapitulatif des hypothèses.....	53
CHAPITRE 3 METHODOLOGIE.....		54
3.1	TERRAIN DE RECHERCHE	54
3.2	PROCEDURE.....	55
3.3	REPOUNDANTS.....	56
3.4	INSTRUMENT UTILISE	60
3.4.1	Leader-member exchange.....	61
3.4.2	Engagement organisationnel.....	62
3.4.3	Caractéristiques du travail	62
3.4.4	Justice procédurale.....	63
3.4.5	Justice distributive	63
3.4.6	Justice interactionnelle.....	64
3.4.7	Soutien organisationnel perçu.....	64
3.4.8	Engagement envers le changement.....	65
CHAPITRE 4 PRESENTATION DES RESULTATS		66
4.1	ANALYSE FACTORIELLE	66
4.1.1	Échelle Leader-member exchange.....	67
4.1.2	Échelle Caractéristiques du travail.....	67
4.1.3	Échelle Justice.....	69
4.1.4	Échelle Soutien organisationnel perçu	71
4.1.5	Échelle Engagement envers le changement.....	71
4.2	MOYENNES, ECARTS-TYPES ET CORRELATIONS.....	72
4.3	REGRESSIONS LINEAIRES	75
4.3.1	Résultats en lien avec ACTC.....	76
4.3.2	Résultats en lien avec NCTC.....	77
4.3.3	Résultats en lien avec ALTC	78
4.3.4	Résultats en lien avec SACC.....	79
4.3.5	Image résultats obtenus.....	81
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....		82
5.1	RAPPEL DES HYPOTHESES.....	83
5.2	DISCUSSION DES RESULTATS	84
5.2.1	Discussion en lien avec ACTC.....	84

5.2.2 Discussion en lien avec NCTC.....	87
5.2.3 Discussion en lien avec ALTC.....	88
5.2.4 Discussion en lien avec SACC.....	90
5.3 LIMITES.....	92
5.4 FORCES.....	94
5.5 APPORTS THEORIQUES.....	96
5.6 APPORTS PRATIQUES.....	97
5.7 AVENUES DE RECHERCHES FUTURES.....	100
CONCLUSION.....	102
ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE EN LIGNE.....	106
BIBLIOGRAPHIE.....	114

Liste des tableaux

TABLEAU 1.1 ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES, ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	11
TABLEAU 2.1 RECAPITULATIF DES HYPOTHESES	53
TABLEAU 3.1 SEXE	57
TABLEAU 3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES REpondANTS	57
TABLEAU 3.3 NIVEAU D'ETUDES	58
TABLEAU 3.4 STATUT D'EMPLOI.....	58
TABLEAU 3.5 INDUSTRIE	59
TABLEAU 3.6 LISTE DES HUIT ÉCHELLES.....	60
TABLEAU 4.1 RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE POUR L'ECHELLE CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI	68
TABLEAU 4.2 RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE POUR L'ECHELLE JUSTICE	70
TABLEAU 4.3 RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE POUR L'ECHELLE ENGAGEMENT ENVERS LE CHANGEMENT	72
TABLEAU 4.4 MOYENNES, ÉCART-TYPES ET CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES A L'ETUDE.....	74
TABLEAU 4.5 REGRESSION LINEAIRE	76
TABLEAU 5.1 RAPPEL DES HYPOTHESES ET VALIDATION.....	83

Liste des figures

FIGURE 1.1 MODELE D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	6
FIGURE 1.2 MODELE ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL A TROIS FORMES.....	12
FIGURE 2.1 MODELE HYPOTHETIQUE DE RECHERCHE	52
FIGURE 4.1 RESULTATS OBTENUS.....	81

Abréviations

Abréviations	Expression anglaise	Équivalent français
AC	Affective commitment	Engagement affectif
ACTC	Affective commitment to change	Engagement affectif envers le changement
ALT	Lack of alternatives	Manque perçue d'alternatives
ALTC	Lack of alternatives to change	Manque perçue d'alternatives envers le changement
CC	Continuance commitment	Engagement de continuité
CCTC	Continuance commitment to change	Engagement de continuité envers le changement
CFA	Confirmatory factor analysis	Analyse factorielle confirmatoire ⁽¹⁾
CTC	Commitment to change	Engagement envers le changement
GRH	Human Resource Management ⁽¹⁾	Gestion des ressources humaines
GNS	Growth need strength	Besoin de développement et de croissance ⁽¹⁾
JCT	Job Characteristics Theory	Théorie des caractéristiques de l'emploi
LMX	Leader Member Exchange	Relation leader membre
NC	Normative commitment	Engagement normatif
NCTC	Normative commitment to change	Engagement normatif envers le changement
NS	Not significant	Pas significatif
OC	Organisational commitment	Engagement organisationnel
OCB	Organizational citizenship behaviors	Comportement de citoyenneté organisationnel
OJ	Organizational justice	Justice organisationnelle
POS	Perceived Organizational Support	Soutien organisationnel perçu
SAC	Perceived high sacrifice	Sacrifices perçus
SACC	Perceived high sacrifice to change	Sacrifices perçus envers le changement

⁽¹⁾ = traduction libre

Remerciements

Ce travail de longue haleine n'aurait pu se réaliser sans la précieuse participation de plusieurs personnes que je tiens à remercier ici.

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Mr. Christian Vandenberghe, qui a accepté de me guider tout au long de ce mémoire. Je lui suis très reconnaissante pour son soutien, son encadrement, ainsi que pour toute l'attention qu'il a portée à mon accompagnement. Monsieur Vandenberghe, merci pour vos judicieux conseils et pour les ressources que vous avez mises à ma disposition. Je tiens également à remercier les professeurs, les assistants de recherche ainsi que mes collègues étudiants avec qui il m'a été donné de travailler tout au long de mon cheminement universitaire. Ils m'ont motivée à me surpasser et je ressors grandie de nos échanges.

En second lieu, je tiens à remercier ma famille et mes amis sans qui la production de ce mémoire n'aurait pas été possible. Merci d'avoir nourri en moi l'idée que j'étais capable de tout. Merci particulièrement à ceux qui ont pris le temps de compléter l'enquête en ligne et l'ont fait suivre à leurs contacts.

- À ma mère, elle est à mes yeux, un modèle de détermination, de persévérance, de courage et de résilience et m'inspire à foncer pour atteindre mes buts.
- À mes trois sœurs, elles sont depuis l'enfance mes complices et sans le savoir elles m'inspirent constamment à être une meilleure version de moi-même.
- À mon grand-père, il a été une influence positive pour moi en m'inculquant le goût des études.
- À mon père qui n'est plus avec nous, mais qui je suis certaine aurait été très fier de moi.
- À ceux qui ont été mes anges gardiens depuis l'enfance, vous vous reconnaîtrez, je vous remercie du fond du cœur pour votre présence et votre implication au sein de mon développement.
- Merci particulièrement à mon conjoint pour tout l'encouragement que j'ai reçu de sa part et pour son soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je suis heureuse d'avoir une personne comme lui à mes côtés.

Je désire finalement dédier ce mémoire à mes enfants et leur dire ainsi qu'avec de la persévérance et du travail, tout est à leur portée. Rien de ce qu'on leur demande ou de ce qu'ils désirent ne sera hors de leur portée s'ils fournissent les efforts nécessaires.

Merci enfin à ceux qui prendront le temps de lire ce mémoire et bonne lecture.

Introduction

L'économie mondiale actuelle et les marchés sont caractérisés comme étant compétitifs et turbulents. Les demandes et changements auxquels les organisations sont appelées à faire face sont de plus en plus larges. En effet, la gestion de changements organisationnels est aujourd'hui, plus que jamais, très complexe pour les gestionnaires et les responsables de la gestion des ressources humaines. D'où l'importance, lors de changements organisationnels planifiés, de faire preuve d'efficacité à tous les niveaux et à toutes les étapes du processus. Le changement organisationnel planifié peut ainsi être défini, selon nous, comme un processus activé par une organisation de manière à répondre à un besoin.

Afin que les organisations soient prospères plutôt que d'être simplement en mode survie, elles doivent comprendre comment implanter de manière appropriée des changements organisationnels auxquels les employés vont adhérer. Malheureusement, les réussites au niveau des efforts reliés à l'implantation de changements organisationnels sont rares, et plusieurs initiatives n'atteignent pas leurs objectifs (Foster, 2010, p. 105 traduction libre).

Notre intérêt a donc été d'étudier le phénomène d'engagement organisationnel parallèlement au phénomène plus précis d'engagement envers le changement, afin de pousser plus loin notre réflexion sur la mobilisation spécifique à ces initiatives de changement organisationnel. L'engagement envers le changement a été postulé comme un mécanisme psychologique clé liant les comportements des employés aux efforts organisationnels lors de l'implantation d'un changement organisationnel planifié (Foster, 2010, p. 105 traduction libre). Il a d'ailleurs été rapporté dans quelques études que les employés très engagés envers le changement ne sont pas passifs, mais réellement actifs lors de l'implantation de programmes de gestion du changement (Bovey et Hede, 2001; Fedor et coll., 2006) cité par (Jing, Xie et Ning, 2014, p. 1099 traduction libre). Nous sommes d'avis que les organisations et les gestionnaires auraient avantage à réaliser à quel point une meilleure

compréhension des motifs sous-jacents aux comportements d'engagement, de conformité et de résistance aux changements serait bénéfique pour l'implantation réussie des initiatives de changements organisationnels. D'ailleurs, il n'est pas possible que les organisations réussissent un changement organisationnel si les employés n'agissent pas en accord avec les besoins et objectifs de changement (Jing *et al.*, 2014, p. 1099 traduction libre).

La littérature scientifique sur l'engagement organisationnel est abondante. Par contre, peu de recherches étudient le concept distinct d'engagement envers le changement. Ces deux concepts sont impactés différemment par les changements organisationnels, et un engagement élevé à l'un n'est pas gage d'un fort engagement à l'autre. Très peu de recherches ont étudié l'influence des changements environnementaux internes à l'organisation sur les réponses individuelles des participants lors d'une initiative de changement précise (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). En arrivant à mieux mesurer ce type d'engagement et ses antécédents, il sera possible de prédire avec plus de précision les comportements de soutien à des initiatives de changement que le concept plus général d'engagement organisationnel ne le ferait.

Suite à la consultation de la littérature sur l'engagement aux changements, nous constatons que le concept a évolué alors que le raffinement des items et des instruments de mesure n'a pas suivi. À notre avis, il serait important de tester plus en détail l'échelle développée par Herscovitch et Meyer (2002) afin que les items reflètent la conceptualisation actuelle du construit d'engagement. Nous proposons donc, dans ce mémoire, d'étudier pour la première fois en quatre dimensions, le concept d'engagement envers le changement de Herscovitch et Meyer (2002). Nous étudierons la forme affective, la forme normative et la forme de continuité en la subdivisant en deux sous-dimensions : le manque perçu d'alternatives et les sacrifices perçus en lien avec les initiatives de changement. La recherche vise donc à développer un modèle et des mesures spécifiques aux variables antécédentes de l'engagement envers le changement dans lesquelles trois niveaux d'analyse sont

visés, à savoir l'organisation (soutien/justice organisationnelle), la relation de supervision (qualité de la relation leader-membre) et les caractéristiques du travail.

Nous mettons en ligne un questionnaire auto-administré à choix de réponses et nous utiliserons la méthode boule de neige afin de rejoindre un grand échantillon de répondants potentiels. Des analyses statistiques avancées seront menées par la suite afin de faire ressortir les liens entre les quatre formes d'engagement envers le changement et nos variables antécédentes présumées.

Nous sommes d'avis que seulement si nous arrivons clairement à définir et mesurer l'engagement envers le changement, et à faire la différence avec d'autres construits reliés, par exemple l'engagement à d'autres cibles, telle l'organisation, serons-nous en mesure de faire des progrès dans notre compréhension de ce qui peut être fait pour favoriser l'engagement envers le changement chez les employés (Foster, 2010, p. 105 traduction libre). Nous espérons ainsi que cette recherche apportera des éléments explicatifs au concept moins connu d'engagement envers le changement. De plus, nous espérons qu'elle nourrira les réflexions, autant chez les gestionnaires en gestion des ressources humaines qu'auprès des théoriciens dans le domaine, et ainsi favorisera la mobilisation des employés à des initiatives de changements organisationnels.

Chapitre 1 Revue de littérature

Ce chapitre aura pour objectif de dresser un portrait du concept d'engagement. Nous avons mené une recension des écrits et traiterons dans ce premier chapitre de deux cibles d'engagement à savoir l'engagement organisationnel et l'engagement envers le changement. Nous présenterons les origines, les définitions, les modèles, les antécédents ainsi que les comportements reliés aux deux types d'engagements.

1.1 L'engagement organisationnel

Le concept d'engagement organisationnel a beaucoup évolué ces dernières décennies. Au départ, la notion d'engagement a été présentée, dans les travaux de Becker (1960), de Porter et coll. (1974) et de Wiener (1982), comme un concept unidimensionnel. Par la suite, elle a évolué vers une conceptualisation multidimensionnelle (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1984; Meyer et Herscovitch, 2001) où les chercheurs y ont attribué plusieurs cibles. Dans les prochains paragraphes, l'origine et les principaux concepts d'engagement seront abordés ainsi que plusieurs définitions qui lui sont données. Nous présenterons également le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Herscovitch (2001) sur lequel se base ce mémoire, ainsi que les antécédents et comportements qui y sont associés.

1.1.1 Origine – Définition

Becker (1960) a été l'un des premiers chercheurs à avoir présenté le concept d'engagement de l'employé envers l'organisation (Cohen, 2007). Il définit un comportement d'engagement comme étant « le maintien d'une ligne de conduite constante vers un objectif qui peut être externe à l'action » (Becker, 1960, p. 33). Selon lui, il y a des coûts perçus à ne pas poursuivre l'action (Meyer, Allen et Gellatly, 1990). Le concept fondamental sur lequel se pose cette argumentation est la théorie des « paris subsidiaires ... qui engagent l'individu à agir, dans une situation donnée, de façon cohérente. Il peut s'agir aussi bien d'une décision volontaire prise avant l'action considérée, que d'un ensemble de valeurs qui déterminent la manière

dont les conduites sont réglées » (Becker, 1960; Debras, Perdoncin et Becker, 2006, p. 183).

Une autre conceptualisation de l'engagement, présentée par Wiener (1982), définit l'engagement organisationnel comme étant « la somme des pressions normatives internalisées guidant l'action dans un sens qui répond aux objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p. 421). Ce modèle prend son assise dans l'influence des modèles sociaux auxquels nous sommes soumis. L'engagement se trouve donc influencé par les prédispositions personnelles ou les interventions de l'organisation (Wiener, 1982).

Porter et coll. (1974), quant à eux, définissent l'engagement organisationnel comme étant « la force de l'identification que se fait l'individu à son organisation et à son implication au sein de celle-ci » (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974, p. 604). L'engagement tel que présenté par Porter et coll. (1974) se caractérise par trois facteurs. Premièrement, une forte croyance et l'acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, deuxièmement, une volonté d'exercer des efforts considérables au nom de l'organisation, et troisièmement, un désir définitif de rester membre de l'organisation (Porter *et al.*, 1974, p. 604).

Le concept d'engagement organisationnel a depuis beaucoup évolué. Il est maintenant reconnu comme un modèle multidimensionnel où les conséquences, les antécédents et les corrélats varient selon les dimensions (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002, p. 21). Parallèlement à l'évolution du concept vers une conception multidimensionnelle, la définition a elle-même évolué. O'Reilly et Chapman (1986) définissent l'engagement organisationnel comme étant « le lien psychologique liant la personne à l'organisation » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 302 tableau 301). Allen et Meyer (1990), pour leur part, le définissent comme étant « un état psychologique qui unit l'individu à l'organisation » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 302 tableau 301). Finalement, Mathieu et Zajac (1990) le définissent comme étant « un lien ou une connexion de l'individu à l'organisation » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 302 tableau 301).

Meyer et Allen (1991,1997), définissent l'engagement organisationnel comme étant un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer, Bobocel et Allen, 1991), et également comme étant le « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer, 1996, traduction libre de Bissonnette, 2009; Landry, 2009; Panaccio et Vandenberghe, 2009).

1.1.2 Modèle Meyer et Herscovitch (2001)

Meyer et Herscovitch (2001) développent un modèle où l'engagement organisationnel serait un concept général applicable au milieu du travail intégrant plusieurs conceptualisations de l'engagement. Ce modèle installe ses bases dans les multiples travaux de Meyer et Allen, et il est une généralisation du modèle de Meyer et Allen (1991). Meyer et Herscovitch (2001) intègrent des modifications au concept afin de donner une définition plus large au terme d'engagement pour qu'il soit applicable à tout type d'engagement et permette le développement de mesures spécifiques (Meyer et Herscovitch, 2001). L'engagement est alors défini comme étant « une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Landry 2009, p. 7, tirée de Meyer et Herscovitch 2001).

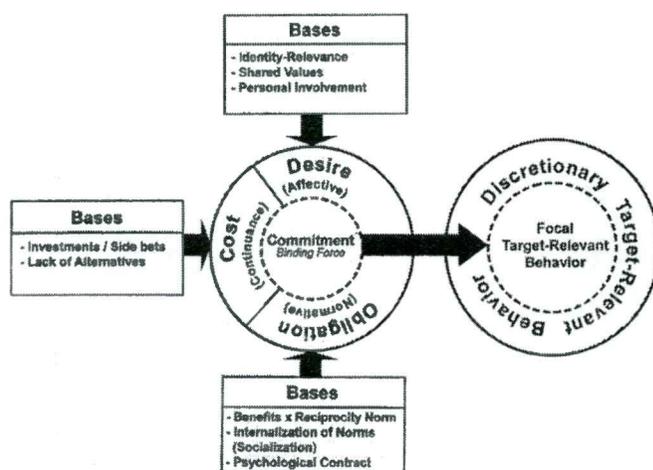


Fig. 2. A general model of workplace commitment.

Figure 1.1 Modèle d'engagement organisationnel

Source : Meyer et Herscovitch, (2001).

Les cibles d'engagement sont multiples et peuvent donc être généralisables à l'organisation, à l'emploi, à la carrière ou la profession, aux buts, aux changements organisationnels et à une stratégie, tel qu'on peut l'observer à la figure 1.1 (Meyer et Herscovitch, 2001). Reichers (1985) stipule que l'organisation n'est pas un tout homogène et qu'elle est constituée de plusieurs entités ayant des valeurs et des visées pouvant être différentes de celles de l'organisation. L'employé peut alors développer un attachement distinct envers des entités diverses représentant plusieurs cibles (Landry, 2009, p. 13).

La conceptualisation que se sont faite Meyer et Herscovitch (2001) en ce qui concerne l'engagement organisationnel est multidimensionnelle. La différence avec les anciens modèles se trouve au niveau de la notion d'état d'esprit qui caractérise l'engagement. L'état d'esprit reflète trois thèmes distincts, tels l'attachement affectif, les coûts perçus et l'obligation de rester. On les retrouve dans les trois formes d'engagement : affective, normative et de continuité. La notion d'état d'esprit est importante puisque les antécédents à l'engagement affectent l'état d'esprit des individus qui, à leur tour, ont un impact sur les comportements d'engagement variés jugés nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement peut être suscité par la présence simultanée d'un ou de plusieurs états d'esprit et ils ont donc incorporé ces notions aux trois formes abordées précédemment.

La notion d'engagement affectif fait référence à un état d'esprit dans lequel les individus ont le désir de suivre une ligne de conduite, en l'occurrence, rester membre de l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). L'engagement affectif se développe particulièrement lorsque l'individu s'implique, partage les valeurs organisationnelles, s'identifie à l'organisation et prend des actions en lien avec les objectifs organisationnels (Meyer et Herscovitch, 2001). Cette forme d'engagement peut s'expliquer par la théorie des échanges sociaux de Bau (1964) ainsi que par la norme de réciprocité de Gouldner (1960). « *Dans le concept de la relation d'emploi, l'employé se trouve donc impliqué dans une série d'interactions engendrant des*

obligations ; selon les ressources qu'il perçoit recevoir de son organisation... Et selon la valeur qu'il accorde à ces ressources, il manifestera en retour une attitude d'engagement plus ou moins prononcée¹» (Panaccio, 2009, p. 10). En l'occurrence, l'engagement affectif représente une monnaie d'échange pour l'employé (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001; Panaccio, 2009) ainsi qu'une réponse à la perception des expériences de travail agréables offertes par l'organisation (Meyer, Gregory et Allen, 1998; Panaccio, 2009).

La notion d'engagement normatif fait référence à l'obligation perçue de continuer une ligne de conduite en lien avec une cible. Tel qu'on peut l'observer sur la figure 1.1 du modèle de Meyer et Herscovitch (2001), cette forme d'engagement se développe entre autres par l'internalisation des normes de conduite de Wiener (1982) et par le besoin de rendre la pareille suite à l'obtention de bénéfices (Meyer et Herscovitch, 2001). *« Dans le contexte de la relation employé-organisation, les expériences positives perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un engagement normatif »²* (Panaccio, 2009, p. 11). L'employé reconnaît ses obligations envers l'organisation et cela se concrétise par la perception que se fait l'individu du contrat social (Rousseau, 1989) en place (Meyer et Herscovitch, 2001).

La notion d'engagement de continuité fait référence à un état d'esprit où l'individu est engagé à poursuivre une action à cause des coûts perçus/anticipés s'il ne poursuit pas cette conduite (Meyer et Herscovitch, 2001). Cette forme d'engagement se développe quand une personne fait un investissement selon la théorie des investissements de Becker (1960), qui serait normalement perdu s'il ne poursuivait pas cette action (Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993; Meyer *et al.*, 1991), ainsi que lorsqu'il y a une perception d'un manque d'alternatives (Meyer et Allen 1991). Les fondations motivationnelles de l'engagement de continuité sont ancrées dans les mécanismes psychologiques du concept de soi de Johnson et Chang

¹ Panaccio, 2009, p. 10

² Panaccio, 2009, p. 11

(2006-2008) et dans la théorie de conservation des ressources (COR) de Hobfoll (2001) (cité par Vandenberghe et Panaccio, 2012, p. 60 traduction libre).

Plusieurs chercheurs ont démontré que l'engagement de continuité englobe deux sous-dimensions bien distinctes (McGee et Ford, 1987) ayant des antécédents et conséquences distinctes (Panaccio, 2009; Vandenberghe et Bentein, 2009; Vandenberghe *et al.*, 2007; Vandenberghe et Panaccio, 2012). Entre autres, l'engagement de continuité englobe la dimension de sacrifice perçu lié aux départs (SAC) ainsi que la dimension d'un manque perçu d'alternatives (ALT) (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004; McGee et Ford, 1987; Panaccio, 2009). La sous-dimension ALT est l'engagement suite à la perception par l'employé qu'il serait difficile pour lui de trouver un emploi comparable dans une autre organisation (Bentein *et al.*, 2004). Le mécanisme expliquant l'engagement, dans ce cas, est la perception du manque d'alternatives en ce qui concerne les occasions d'emplois externes et un niveau de ressources diminué, ce qui est suffisant pour amener l'employé à ne faire que le strict nécessaire pour conserver l'emploi (Vandenberghe *et al.*, 2007; Vandenberghe et Panaccio, 2012). La sous-dimension SAC est la réalisation par l'employé qu'il ne bénéficiera pas des investissements personnels faits s'il quitte l'organisation (Bentein *et al.*, 2004; Vandenberghe *et al.*, 2007). Elle est donc caractérisée par un état d'esprit où il y a des ressources pour faire des efforts afin d'accomplir le travail (Vandenberghe et Panaccio, 2012).

Certaines critiques ont émergé quant aux deux sous-dimensions de la forme de continuité ALT et SAC. Premièrement, selon certaines études, ces deux sous-dimensions semblent être très corrélées entre elles (Meyer *et al.*, 2002, p. 24), alors que d'autres études démontrent que ALT et SAC sont peu corrélées entre elles (Vandenberghe *et al.*, 2007) et qu'il a déjà été démontré dans le passé qu'elles étaient corrélées différemment (McGee et Ford, 1987, p. 640; Meyer *et al.*, 1990, p. 716). Deuxièmement, certains auteurs estiment que la forme ALT ne devrait pas faire partie de la forme de continuité, car selon eux, ALT n'est pas une base d'engagement. Alors que d'autres études confirment que ces deux formes distinctes

caractérisent mieux l'engagement de continuité (Meyer *et al.*, 1990; Vandenberghe *et al.*, 2007). En conclusion, les formes ALT et SAC n'ont pas été beaucoup étudiées en lien avec différentes cibles d'engagement, donc des études futures devraient être faites pour déterminer si elles ont leur place avec plusieurs cibles d'engagement (Vandenberghe *et al.*, 2007).

1.1.2 Antécédents

Une des premières études répertoriant les antécédents à l'engagement organisationnel a été la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Ils ont identifié cinq antécédents à l'engagement en organisation à savoir : 1) les caractéristiques personnelles ; 2) les caractéristiques de la tâche ; 3) la relation entre le groupe et le supérieur ; 4) les caractéristiques organisationnelles ; 5) les états de rôle (Mathieu et Zajac, 1990). Par la suite, une nouvelle méta-analyse a été effectuée par Meyer et coll. (2002) dans laquelle ils regroupent les antécédents en quatre catégories. Comme on peut l'observer au tableau 1.1, les différentes catégories sont : 1) les variables démographiques ; 2) les différences individuelles ; 3) les expériences de travail ; 4) les alternatives et les investissements.

Selon ces auteurs, les variables démographiques ne sont pas corrélées positivement avec l'engagement organisationnel sauf dans le cas de l'âge et de l'ancienneté où il y a corrélation positive avec chacune des trois formes d'engagement (AC, NC et CC). Dans la catégorie des différences individuelles, l'engagement affectif est corrélé négativement avec un locus de contrôle externe et est corrélé positivement avec un sentiment d'efficacité personnel à la tâche. La catégorie expériences de travail (émanant de plusieurs facteurs, tels le soutien organisationnel, le leadership transformationnel, la perception en lien avec son rôle ainsi que la justice organisationnelle) est la plus fortement corrélée à l'engagement organisationnel, particulièrement la forme affective suivie de la forme normative (voir tableau 1.1). À l'inverse, la forme de continuité est liée négativement aux expériences de travail. En ce qui concerne la catégorie sur les possibilités d'alternatives, une corrélation négative a été notée entre les antécédents «transférabilité des compétences» et «transférabilité de l'éducation» avec la forme de continuité, alors que la relation

inverse a été notée pour ces deux mêmes antécédents et les formes affectives et normatives. En ce qui concerne les mesures d'investissement, la corrélation est plus forte avec AC et NC qu'avec CC (Meyer *et al.*, 2002, p. 32).

Catégories	Antécédents	Lien avec formes engagement
Variables démographiques	Âge	Corrélation positive avec les trois formes
	Sexe	Lien pas significatif
	Éducation	Lien pas significatif
	Ancienneté organisationnelle	Corrélation positive avec les trois formes
	Ancienneté dans le poste	Lien pas significatif
	État civil	Lien pas significatif
Différences individuelles	Locus of control/Lieu de contrôle	Si locus externe corrélé négativement avec AC
	Sentiment d'efficacité personnelle	Corrélation positive faible avec AC
Expérience de travail	POS	Dans la catégorie des expériences de travail POS a la corrélation positive la plus forte avec AC
	Leadership transformationnel	Corrélation forte avec l'engagement affectif
	Ambiguïté dans le rôle	
	Conflit dans le rôle	Corrélation forte avec CC en Amérique du Nord
	Justice interactionnelle	Corrélation forte avec l'engagement affectif
	Justice distributive	Corrélation forte avec l'engagement affectif
	Justice procédurale	Corrélation forte avec l'engagement affectif
Alternatives et investissements	Alternatives (Transférabilité de l'éducation et des compétences)	
	Investissements	

Tableau 1.1 Antécédents et conséquences, engagement organisationnel.

Source: Meyer et coll. (2002) p. 31, traduction libre.

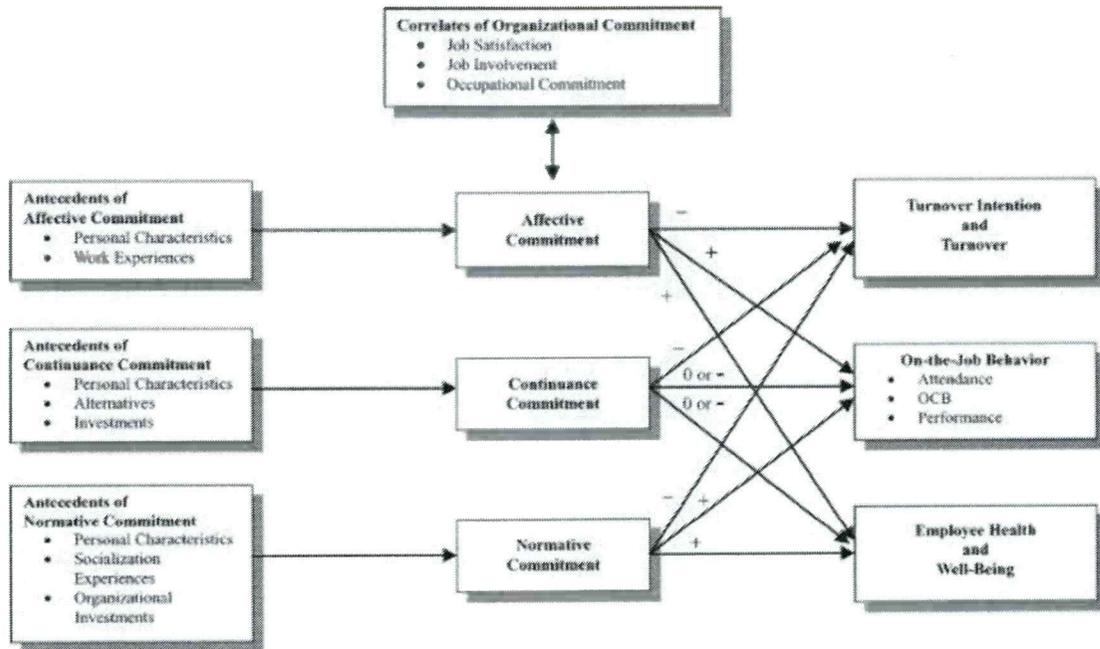


Figure 1.2 Modèle engagement organisationnel à trois formes.

Source : Meyer et coll. (2002) p.22.

1.1.3 Comportements

Le modèle présenté par Meyer et Herscovitch (2002) présente les bases influençant les trois formes d'engagement. Dans la figure 1.2 représentant les comportements consécutifs de l'engagement, ils ont apporté une distinction sur les comportements sous-jacents à l'engagement, à savoir le comportement central et les comportements discrétionnaires (traduction libre de Meyer et Herscovitch, 2001). Le comportement central est l'objectif final, le comportement focal par rapport à l'engagement lui-même. Les comportements discrétionnaires sont par ailleurs le reflet de l'état d'esprit chez l'individu et sont considérés comme des comportements allant au-delà des attentes et du contrat psychologique entre les deux parties (Meyer et Herscovitch, 2001).

Les auteurs s'entendent pour dire qu'en organisation, l'engagement affectif favorise des comportements positifs, que l'engagement normatif favorise la loyauté et que l'engagement de continuité favorise un sentiment et des comportements négatifs (Bentein *et al.*, 2004).

1.2 L'engagement envers le changement

Comme il a été présenté en introduction, la complexification des entreprises et des enjeux auxquels elles doivent faire face représente des défis de taille pour les gestionnaires et les responsables de la gestion des ressources humaines. Les initiatives de changements se veulent donc plus efficaces afin de faciliter l'adhésion de la part des employés, ce qui favorisera incontestablement l'atteinte des objectifs de changement organisationnel. Nous croyons fermement que la réussite des initiatives de changement organisationnel est tributaire de la bonne compréhension par les gestionnaires des motifs sous-jacents à l'adhésion des employés ainsi qu'à une pleine participation de ces subordonnés au processus même de changement.

En ce qui a trait à la littérature concernant l'implantation de changements organisationnels, l'accent des recherches a abondamment porté sur l'implantation d'initiatives de changement au niveau macro (Kalyal, Berntson, Baraldi, Naswall et Sverke, 2010, venant de Judge, Thoresen, Pucik et Welbourne, 1999, p. 107). Les objectifs ont alors été d'étudier l'implantation de changements organisationnels de manière à faciliter la réussite de ces initiatives dans une perspective purement technique. Avec des organisations de plus en plus complexes, compétitives et étendues sur le globe et ayant de plus en plus à jongler avec des initiatives stratégiques de changement (Jaros, 2010), il a été important de regarder ces défis sous un autre angle et de se pencher sur la question avec une approche orientée vers les gens « *person oriented focus* » (Aktouf, 1992, cité par Herscovitch et Meyer, 2002, p. 484) de manière à comprendre comment ils vivent ces changements. Il y a eu depuis, dans la littérature, plusieurs études portant sur les comportements des individus en lien avec des changements organisationnels.

Suite à la consultation de la littérature sur l'engagement aux changements, notre constat est que le concept a évolué alors que le raffinement des items d'enquête et des instruments de mesure n'a pas suivi. Nous avons ainsi jugé pertinent de pousser plus loin la compréhension du modèle d'engagement envers le changement présenté par Herscovitch et Meyer (2002) et d'affiner les items permettant la mesure du construit.

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons la revue de littérature sur le concept d'engagement envers le changement à travers une présentation des origines et des définitions données au concept. Nous présenterons par la suite le modèle d'engagement envers le changement de Herscovitch et Meyer (2002) sur lequel se base ce mémoire, et les antécédents et comportements qui y sont associés.

1.2.1 Origine

Tel qu'illustré dans les paragraphes précédents, les études traitant de l'engagement organisationnel sont nombreuses et Meyer et Herscovitch (2001) ont élargi la définition du concept d'engagement organisationnel dans un effort de rendre le construit applicable à plusieurs cibles. Les travaux sur l'engagement organisationnel ainsi que les travaux sur les théories motivationnelles ont influencé les travaux sur l'engagement envers le changement (CTC) de Herscovitch et Meyer en 2002 (Jaros, 2010, p. 82). C'est la première étude testant le modèle général de Meyer et Herscovitch (2001) et étudiant empiriquement le concept d'engagement envers le changement comme un concept multidimensionnel. Cela a permis de changer la perspective sous laquelle était étudié le concept d'engagement organisationnel en lien avec la réussite des initiatives de changement. En somme, avant tous ces travaux, on parlait simplement d'engagement envers l'organisation, et depuis quelques années on parle plutôt d'engagement envers plusieurs cibles (Meyer et Herscovitch, 2001), aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

En fait, plusieurs chercheurs ont confirmé ce modèle d'engagement envers le changement (Choi, 2011), comme ayant un impact sur les attitudes et les comportements des employés. L'étude confirme que les trois composantes de l'engagement envers le changement sont distinctes et différentes des trois dimensions de l'engagement organisationnel (Choi, 2011). Plusieurs chercheurs ont fait état de cette différence et certains ont trouvé que l'engagement envers le changement est conceptuellement et empiriquement distinct de l'engagement organisationnel (Fedor, Caldwell et Herold, 2006; Herold *et al.*, 2007; Herscovitch et Meyer, 2002). Par le fait même, l'engagement envers le changement permet de

prédire bien plus précisément des comportements de soutien à des initiatives de changement que le concept plus général d'engagement organisationnel ne le permet (Fedor *et al.*, 2006; Herold *et al.*, 2007; Herscovitch et Meyer, 2002). Notamment, l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers le changement ne sont pas impactés de la même manière par les changements organisationnels (Fedor *et al.*, 2006). En effet, d'autres facteurs tels un fort engagement envers le supérieur ou les collègues peuvent avoir une incidence sur les comportements des employés.

1.2.2 Définition

Avant la conceptualisation de Meyer et Herscovitch (2002), quelques études ont traité de l'engagement envers le changement comme d'un concept unidimensionnel, et d'autres n'offraient pas de conceptualisation spécifique de l'engagement (Choi, 2011). Dans les travaux d'Herscovitch (1999, 2001) traitant de l'engagement comme d'un concept multidimensionnel, une ébauche de définition illustre ainsi le concept d'engagement envers le changement : « un état psychologique qui force un employé à une ligne de conduite jugée nécessaire à l'implantation réussie d'une initiative de changement » (Herscovitch, 1999; Meyer et Herscovitch, 2001). Se basant sur leurs travaux précédents, Herscovitch et Meyer (2002) définissent l'engagement envers le changement comme étant « une force, un état d'esprit, qui guide un individu à avoir des actions jugées nécessaires à l'implantation réussie d'une initiative de changement » (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 475 traduction libre). Cela représente le fait d'avoir une attitude disposée à intervenir et à travailler dans l'optique de la réussite du changement et pas simplement d'être en accord ou de ne pas y résister. Fedor, Herol et Caldwell (2006) reprennent la notion que l'engagement envers le changement reflète une attitude positive et proactive à travers des efforts déployés, qui n'est pas seulement une absence de résistance ou une absence d'attitudes négatives (Kotter et Schlesinger, 1979; Piderit, 2000; Choi, 2011). En plus de la notion positive de l'engagement envers le changement, certains auteurs spécifient qu'il est important qu'il y ait un alignement avec le changement, l'intention de le supporter et l'envie de travailler

afin que l'implantation du changement soit un succès (Herold *et al.*, 2007). L'engagement envers le changement est sans doute un des plus importants leviers sur lesquels peuvent se pencher les entreprises en vue de l'atteinte des objectifs complexes d'implantation de changements (Herscovitch et Meyer, 2002).

1.2.3 Modèle CTC (Conceptualisation et mécanismes)

La notion d'engagement envers le changement (CTC) est conceptualisée par certains comme étant un modèle unidimensionnel reflétant l'intention de soutenir un changement organisationnel (Fedor *et al.*, 2006). Pour ces auteurs, le but est parallèlement d'étudier le lien entre les processus et les impacts à travers deux types de réponses d'engagement. Par le fait même, une réponse positive des individus touchés par ces changements organisationnels est conceptualisée comme une perception de deux niveaux d'engagement, et cela, au changement lui-même et à l'organisation (Fedor *et al.*, 2006, p. 4 traduction libre).

Herscovitch et Meyer (2002) proposent un modèle d'engagement envers le changement conceptualisé comme un modèle multidimensionnel comportant la forme affective, la forme de continuité ainsi que la forme normative. Les états d'esprit qui se manifestent à travers les trois formes d'engagement envers le changement sont mesurables et se différencient les uns des autres (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 475 traduction libre).

Les trois formes d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (2001) sont reprises par Herscovitch et Meyer (2002) avec quelques nuances. L'engagement affectif représente un état d'esprit basé sur les sentiments où il y a un désir de soutenir une initiative de changement sachant qu'il y a un bénéfice à agir de la sorte. Comme il a été démontré dans la section précédente, l'engagement affectif a une forte corrélation avec la volonté des employés de s'impliquer, de faire des suggestions et de s'identifier à l'organisation. Lors des initiatives de changements, la forme affective de l'engagement envers le changement se développe par les mêmes mécanismes. Les employés s'impliquent et participent activement aux activités de

formation et de développement, et s'identifient à l'initiative de changement en vigueur (Foster, 2010, p. 11; Herscovitch et Meyer, 2002, p. 484).

L'engagement normatif se développe par la socialisation et est caractérisé par le sens d'obligation qu'a l'individu de soutenir l'initiative de changement par réciprocité pour honorer les termes d'un contrat psychologique (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 484 traduction libre). Cette forme d'engagement peut s'expliquer par «les concepts de "bon nom" et de "bonne foi" où l'employé s'engage envers le changement, car il veut garder l'honneur et respecter le contrat qu'il a accepté » (Jaros, 2010, p. 82 traduction libre). Lorsque les employés perçoivent que l'organisation satisfait aux obligations à leur égard, ils vont coopérer pour rendre la pareille. Par exemple, les organisations pourraient influencer ce type d'engagement par l'attribution de récompenses ou de punitions pour une conduite en lien avec l'initiative de changement (Herscovitch et Meyer, 2002, pp. 484, traduction libre).

L'engagement de continuité se caractérise par un état d'esprit où il y a reconnaissance d'un coût lié au fait de ne pas soutenir l'initiative de changement puisque les alternatives ne sont pas attrayantes. Les deux sous-dimensions à l'engagement de continuité (ALT et SAC) présentées dans le modèle d'engagement organisationnel sont pertinentes pour la cible du changement organisationnel et nous traiterons dans ce mémoire du concept d'engagement de continuité envers le changement à travers ces deux sous-dimensions : le manque perçu d'alternatives en lien avec le changement (ALTC) et les sacrifices perçus liés au changement (SACC).

La forme «sacrifices perçus liés au changement» (SACC) se développe lorsque l'individu risque de perdre les investissements qu'il a faits (SACC) (Herscovitch et Meyer, 2002, pp. 484, traduction libre). Par exemple, l'employé s'engage dans l'initiative de changement pour répondre à son besoin « de sauver la face, car il ne veut pas décevoir ses collègues ou entacher sa réputation » (Jaros, 2010, p. 82 traduction libre). La forme «manque d'alternatives perçues en lien avec le changement» (ALTC) se développe lorsqu'il n'y a pas d'autres alternatives que de

poursuivre un cours d'action, en l'occurrence de s'engager dans le changement (ALTC) (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 484 traduction libre). L'engagement de continuité de type ALTC peut également se manifester chez l'individu pour réduire la dissonance, car il y a un écart entre l'état actuel des choses, les objectifs et les valeurs amenées par le changement (Jaros, 2010, p. 82 traduction libre).

1.2.4 Antécédents

Le concept d'engagement envers le changement a suscité beaucoup d'intérêt depuis quelques années. En revanche, les études n'ont pas toujours la même conceptualisation du construit. Elles n'utilisent pas nécessairement les mêmes échelles et ne dressent pas systématiquement un portrait des antécédents et des conséquences. Au cours de la dernière décennie, les études se sont multipliées et les chercheurs tentent de faire des liens entre les différentes études sur le sujet (Chen et Wang, 2007; Choi, 2011; Foster, 2010; Jaros, 2010; Jing *et al.*, 2014). La revue de littérature de Choi (2011) traite des antécédents les plus étudiés et répertoriés à travers 22 études traitant spécifiquement du concept d'engagement envers le changement. Les différents antécédents associés au concept de CTC sont classés en fonction des trois dimensions de base du changement organisationnel et d'une dernière dimension relative aux caractéristiques personnelles (Choi, 2011). Nous traiterons dans ce mémoire de ces quatre dimensions d'antécédents puisque cette représentation nous semble être complète et semble être la plus exhaustive pour comprendre ce qui peut influencer l'engagement envers le changement. Pour illustrer les antécédents de l'engagement envers le changement dans les prochains paragraphes, nous traiterons des catégories suivantes : 1) la nature et la teneur du changement ; 2) le contexte organisationnel ; 3) le processus mis en place ; et 4) les caractéristiques personnelles (Choi, 2011).

Premièrement, la nature et la teneur du changement fait référence à l'ampleur et à la turbulence occasionnée, au soutien positif sur l'impact et à la congruence entre la vision organisationnelle et l'initiative de changement lui-même (Choi, 2011, p. 485 traduction libre).

Deuxièmement, le contexte organisationnel est associé à un niveau élevé d'engagement envers le changement lorsque les expériences liées à des changements antérieurs sont positives, les relations entre le leader et le subordonné sont de qualité, les pratiques de leadership sont efficaces, les infrastructures et les technologies pour soutenir le changement sont adéquates, et lorsque les employés sont satisfaits des pratiques RH (Choi, 2011, p. 485 traduction libre).

Troisièmement, le processus mis en place pour mener à bien le changement est positivement associé à l'engagement envers le changement lorsque le processus est équitable et participatif, lorsqu'il y a communication sur le changement, et lorsque la justice procédurale et interactionnelle sont présentes (Choi, 2011, p. 485 traduction libre).

Quatrièmement, les caractéristiques personnelles comme l'attitude ou la personnalité impactent les comportements. Entre autres, le sentiment d'efficacité personnelle a une incidence positive sur l'engagement envers le changement lorsque les employés sont satisfaits et motivés au travail (Choi, 2011, p. 485). Dans leurs travaux, Chen et coll. (2007) traitent des différences individuelles provoquant des réactions psychologiques. Ces différences chez les employés ont une influence sur le niveau de CTC, notamment car reliés au locus de contrôle, à l'estime de soi, à la tolérance à l'ambiguïté, à l'optimisme et à l'ouverture aux expériences (Chen et Wang, 2007).

1.2.5 Comportements

Dans leurs travaux, Herscovitch et Meyer (2002) soulignent que le comportement central en lien avec l'engagement envers le changement est la conformité. C'est-à-dire, le respect des exigences mises en place pour mener à bout les initiatives de changement. Le fait de ne pas se conformer aux exigences est considéré comme de la résistance. Les comportements discrétionnaires peuvent prendre des formes très variées. Entre autres, un comportement de coopération avec l'initiative de changement représente le fait d'aller dans le sens du changement sans concéder des sacrifices particuliers. Par ailleurs, un comportement d'ambassadeur/champion de

l'initiative de changement représente le fait de promouvoir le changement à l'interne comme à l'externe de l'organisation et peut également représenter le fait de consentir à des sacrifices majeurs (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 478). Les comportements et réactions des gens face aux changements sont basés sur des calculs complexes reflétant des aspects différents du changement ainsi que de ses conséquences perçues (Fedor *et al.*, 2006).

Chacune des trois formes d'engagement envers le changement a une corrélation positive avec un comportement de conformité nécessaire à l'implantation d'un changement. Par contre, seul l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement ont une corrélation positive avec des comportements discrétionnaires de coopération, de champion ou d'ambassadeur du changement ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Choi, 2011; Herscovitch et Meyer, 2002). C'est pourquoi un engagement affectif et normatif élevé envers le changement aura des conséquences positives sur la motivation et sur la capacité à faire face aux changements (Jaros, 2010, p. 87 traduction libre). De plus, la prédiction des comportements d'engagement aux changements peut également être améliorée en prenant en compte l'effet additif et l'interrelation des trois dimensions, spécialement en ce qui a trait aux dimensions affectives et normatives (Herscovitch et Meyer, 2002).

En ce qui a trait à la forme de continuité de l'engagement, on peut constater que les résultats de corrélation sont très forts entre l'engagement à l'organisation et l'engagement envers le changement (Herscovitch et Meyer, 2002). Les auteurs attribuent cette forte corrélation au fait que les construits sont trop similaires et pas suffisamment distincts. D'une part, le fait de ne pas se conformer aux initiatives de changement aurait des coûts qui conduiraient potentiellement à une perte d'emploi (SACC), de même, les caractéristiques personnelles de l'employé influent sur sa perception d'alternatives en lien avec les opportunités externes ou sur ses capacités à retrouver de l'emploi à l'externe (ALTC). En définitive, le maintien d'un engagement de conformité élevé implique des sentiments neutres ou négatifs sur

l'engagement envers le changement et peuvent être associés à une simple conformité avec le changement (Jaros, 2010, p. 87 traduction libre). D'autre part, certains individus semblent avoir l'intention de se conformer aux initiatives de changement sans pour autant avoir un engagement envers l'organisation. En effet, il n'y aura pas nécessairement un comportement de résistance envers l'initiative de changement quand l'engagement à l'organisation n'est pas présent, puisque d'autres facteurs tels un fort engagement au le supérieur ou aux collègues peut entrer en jeu (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 483 traduction libre).

Chapitre 2 Cadre conceptuel et modèle de recherche

Ce chapitre deux est une continuation de notre revue de littérature et aura pour objectif de présenter le cadre conceptuel de ce projet de recherche. Premièrement, nous aborderons la théorie des échanges sociaux que nous avons sélectionnée comme cadre théorique général dans ce mémoire. Il permet en effet, une meilleure compréhension de notre cadre conceptuel et des liens entre nos variables et les formes d'engagement aux changements. Deuxièmement, pour chacune des variables, nous présenterons une revue de la littérature ainsi que les liens avec le concept d'engagement. Troisièmement, nous élaborerons les hypothèses relatives aux variables sélectionnées en lien avec les quatre formes d'engagement envers le changement. Ces variables sont respectivement le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle, la qualité de la relation leader membre et les caractéristiques du travail. Quatrièmement, à la fin de ce chapitre, nous présenterons le modèle hypothétique de recherche ainsi qu'une image du modèle et un tableau récapitulatif des 28 hypothèses.

2.1 Théorie des échanges sociaux

Le concept d'échange social a été l'un des plus évoqués en psychologie industrielle et organisationnelle (J. A. Colquitt, Baer, Long et Halvorsen-Ganepola, 2014) pour expliquer les relations d'échange prenant place en organisation. La théorie de l'échange social (SET) de Blau (1964) est utilisée pour expliquer les motivations et attitudes des employés (Moorman et Byrne, 2005, cité par Nasr, El Akremi et Vandenberghe, 2009, p. 6).

Les prédécesseurs de Blau (1964) parlent d'échange de biens matériels et non matériels, alors que Blau (1964) les distingue en deux types : échange de nature économique et échange de nature sociale (Guerrero, 2005). Les échanges de nature économique sont précis et monnayés dans le contrat de travail alors que les échanges de nature sociale sont plus difficilement monnayables, sont à la discrétion de chaque partie et difficiles à évaluer (Guerrero, 2005). Selon cette théorie, la

relation d'emploi reflète une relation d'échange où chaque partie veut maximiser ses gains en offrant le minimum, et où entre en jeu la norme de réciprocité de Goudner (1960) qui met les bases pour un échange durable et satisfaisant pour les parties concernées (Guerrero, 2005). Blau (1964, p. 91-92) définit l'échange social comme étant « les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres » (Nasr *et al.*, 2009, p. 5).

Le concept d'échange social est renforcé par des interactions entre deux parties produisant à la longue un sentiment d'obligation. Les interactions entre parties sont interdépendantes et séquentielles, et chaque action des acteurs impliqués « par un processus d'auto-renforcement » (Nasr *et al.*, 2009, p. 5), a le potentiel de générer selon des circonstances bien précises des relations de très haute qualité (Cropanzano et Mitchell, 2005; Nasr *et al.*, 2009). Afin que les relations évoluent vers des relations de loyauté et ainsi répondent au sentiment d'obligation ainsi présent, il y a développement de règles d'échange normatives qui forment les lignes directrices de la relation d'échange réciproque (Cropanzano et Mitchell, 2005; Nasr *et al.*, 2009). Les relations d'interaction entre les parties sont « non spécifiées et représentent des symboles de loyauté et soutien mutuel, de bonne volonté et d'investissement personnel » (Nasr *et al.*, 2009, p. 6).

La norme de réciprocité fait partie intégrante du principe d'échange social et encourage l'échange de faveurs entre deux parties. Effectivement, « pour se décharger de cette obligation et assurer la continuité de la relation, cette deuxième personne devra, selon la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), fournir en retour des faveurs valorisées par la première » (Nasr *et al.*, 2009, p. 6)

Nous utiliserons donc, dans ce mémoire, la théorie des échanges sociaux comme cadre théorique général afin de faire le lien entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Comme nous l'avons décrit dans les paragraphes précédents, cette théorie explique bien les relations d'échange prenant place en

organisation et permet d'expliquer les motivations, les attitudes et comportements des employés particulièrement en lien avec les variables à l'étude.

2.2 Revue littérature Justice

La justice en organisation fournit les balises pour les professionnels des ressources humaines au sein de l'organisation. Dans les prochains paragraphes, nous présenterons l'évolution du concept de justice organisationnelle et quelques définitions. Nous traiterons également de quatre types de justice organisationnelle que nous inclurons à notre modèle comme des variables distinctes : 1) la justice procédurale ; 2) la justice distributive ; 3) la justice interpersonnelle ; 4) la justice informationnelle. Nous terminerons chaque section par les liens et hypothèses reliant chaque type de justice avec les quatre formes d'engagement envers le changement.

2.2.1 Définition et dimensions de la justice organisationnelle

Tirant des origines dans le champ des études juridiques et psychologiques, la notion de justice a beaucoup évolué au fil des ans. En effet, ayant été perçue comme un idéal normatif, elle penche aujourd'hui vers l'approche descriptive de la science sociale (Greenberg et Colquitt, 2005a, p. 4). « Le terme de la justice organisationnelle a été utilisé en premier par Greenberg en 1987 pour faire référence à la perception d'équité qu'ont les individus en organisation » (Greenberg et Colquitt, 2005a, p. 45). La justice organisationnelle est définie plus tard, comme étant la perception qu'a l'individu de la justice qui prévaut en organisation (Greenberg et Colquitt, 2005a). Les individus sont préoccupés par l'équité en organisation et vont, à travers leur perception des décisions organisationnelles, se faire une idée de l'équité qui prévaut et cela va guider un large éventail d'attitudes et de comportements (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 45).

Plusieurs chercheurs ont travaillé à l'évolution du concept et s'entendent pour le définir comme étant multidimensionnel. Il semble y avoir consensus autour de la définition, mais pas tout à fait autour des différentes dimensions. La quantité d'études sur le sujet illustre à quel point la notion de justice en organisation est

complexe et comporte plusieurs dimensions. Selon Colquitt (2001), la meilleure façon de conceptualiser les dimensions de la justice organisationnelle est en quatre facteurs distincts : 1) la justice procédurale ; 2) la justice distributive ; 3) la justice interpersonnelle ; 4) la justice informationnelle. Certains chercheurs traitent de trois dimensions en regroupant les deux dernières dimensions en une seule dimension et la désigne tant que justice interactionnelle (Greenberg et Colquitt, 2005a, p. 117). Nous traiterons des quatre dimensions séparément dans la revue de littérature puisqu'elles ont des effets différents les uns des autres (Colquitt, 2001).

2.2.2 Justice distributive

La notion de justice distributive tire son origine de la théorie de l'équité d'Adams (1965) et fait référence à la justice en lien avec les résultats d'une décision (Colquitt, 2001). Selon la norme d'équité d'Adams (1965), « la justice distributive se manifeste lorsque les résultats sont constants selon des normes d'allocation des ressources comme l'égalité et l'équité » (Colquitt, 2001, p. 386 traduction libre). Les employés font un ratio de leur contribution versus les rétributions et récompenses qu'ils reçoivent de la part de l'organisation et comparent leur situation avec ce qu'ils perçoivent de la situation des autres. Les éléments faisant partie du traitement que reçoivent les employés peuvent être le salaire, les avantages, les mesures disciplinaires, la sécurité d'emploi, l'ancienneté, le niveau de complexité en emploi et le statut d'emploi. En revanche, la perception qu'ont ces employés de leur traitement a une incidence directe sur leur participation, tels les efforts, l'expertise mise à contribution et la fidélité organisationnelle (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 66).

Lien CTC et Justice distributive

Toute perception d'injustice au niveau du traitement ou des rétributions que reçoivent les employés aura une incidence significative sur des facteurs socio-émotionnels, sur la satisfaction, sur les émotions, et sur le niveau d'engagement à l'organisation (Greenberg's, 1986; Ghosh, Rai et Sinha, 2014). Plusieurs auteurs rapportent que l'engagement est fortement corrélée avec la justice procédurale et avec la justice distributive (Wayne et coll., 2002, cité par J. A. Colquitt, Conlon,

Wesson, Porter et Yee, 2013, p. 202), et lors d'initiatives de changement, cela se manifeste par le désir pour les employés de s'impliquer et de s'engager (Foster, 2010). Cela se présente selon nous à travers la forme affective d'engagement envers le changement, et plus les employés se sentent traités avec équité et plus ils s'engagent et ont des comportements positifs en lien avec le changement.

Selon le principe d'échange social, un élément crucial sur lequel les organisations doivent se concentrer lors de l'implantation de changements organisationnels est la confiance entre les parties prenantes. C'est ce qui fait en sorte que lors de changements organisationnels, si les employés sont en présence de pratiques justes de réallocation des ressources, ils évaluent positivement le traitement reçu et se sentent obligés de rendre la pareille, de coopérer et de soutenir ces initiatives (Foster, 2010, p. 34). Comme pour la forme normative, les employés qui perçoivent les agissements de l'entreprise comme équitables ont un rapport positif aux investissements et pour éviter la perte de gains, et donc des sacrifices élevés, se conformeront aux changements. À l'inverse, de par leurs mécanismes psychologiques, les personnes chez qui la perception des alternatives est très faible (ALTC) peuvent, lors de changements organisationnels, faire le strict minimum. Tout cela, dans l'objectif de conserver leur poste, car à cause de leurs caractéristiques personnelles, elles ne pensent pouvoir trouver mieux en terme de traitement reçu (la justice procédurale; bon traitement, équitable et juste) à l'externe ou même à l'interne.

Hypothèses

- 1. La justice distributive sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
- 2. La justice distributive sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
- 3. La justice distributive sera associée positivement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**
- 4. La justice distributive sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.**

2.2.3 Justice procédurale

La notion de justice procédurale traite de la perception de justice que se fait l'employé des processus d'allocation des ressources et des règles utilisées pour prendre des décisions (Greenberg et Colquitt, 2005a). La dimension de «processus» a été introduite premièrement par les travaux de Thibault et Walker (1975), dans la littérature sur la justice (Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Yee, 2001) où le processus et les décisions qui en découlent sont au cœur de leur modèle (Doucet, 2004). Le concept de justice procédurale a par la suite été étendu par les travaux de Leventhal (1980) à des contextes non légaux (Colquitt *et al.*, 2001). Selon ce modèle, six règles déterminent la justice d'un processus : 1) la consistance ; 2) la neutralité ; 3) l'information adéquate ; 4) la possibilité de révision ; 5) la représentation ; 6) l'éthique (Colquitt, 2001; Doucet, 2004; Greenberg et Colquitt, 2005i). En somme, pour qu'il y ait perception de justice, les six règles énumérées précédemment doivent répondre à ces critères tout en offrant la possibilité à l'employé d'exprimer ses opinions et d'influer sur les résultats.

Lien CTC et Justice procédurale

La perception de la justice procédurale lors de l'implantation d'un changement organisationnel a un impact significatif sur le niveau affectif (ACTC) puisque les employés développent un sentiment de confiance (Greenberg, 1986) et savent qu'il y a des règles précises les protégeant. L'impact est également bénéfique pour l'organisation puisque les employés se conforment, développent un engagement organisationnel et un comportement de citoyenneté organisationnel (OCB) (Malatesta et Byrne, 1997, cité par Colquitt *et al.*, 2001, pp. 429-397). Selon Meyer et Herscovitch (2001), la participation à une activité ciblée de changement mène au développement de la forme affective de l'engagement envers le changement, car il y a un bénéfice à coopérer et à se conformer. Lorsque les employés perçoivent comme justes et équitables les processus d'allocation des ressources par l'organisation, selon la norme de réciprocité de Gouldner (1960), ils auront le désir de s'impliquer (ACTC) et se sentiront obligés de rendre la pareille (NCTC) en participant à l'initiative de changement. Parallèlement, les employés qui perçoivent

les processus comme étant équitables et justes risquent de se conformer aux initiatives de changement, car les coûts perçus sont élevés et ils désirent maintenir les gains et les avantages reliés à ces conditions (SACC) (Foster, 2010). À l'inverse, la présence de justice procédurale peut favoriser une meilleure estime, car il règne une équité et une confiance dans les processus, ce qui peut se traduire, lors d'un changement organisationnel, par une perception faible des alternatives similaires ailleurs (ALTC).

Hypothèses

5. **La justice procédurale sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
6. **La justice procédurale sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
7. **La justice procédurale sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**
8. **La justice procédurale sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.**

2.2.4 Justice interpersonnelle

La notion de justice interpersonnelle a été introduite par Bries et Moag (1986). Elle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des processus (Colquitt *et al.*, 2001). La perception de justice interpersonnelle est plus forte lorsque les employés sont traités avec respect et dignité (Colquitt, 2001; Doucet, 2004). Cette dimension fait référence à la notion de respect et de rectitude de la dimension interactionnelle (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 32). La mise en place des procédures devrait être faite en respectant certaines règles, telle l'utilisation de communications respectueuses, et devrait être exempte de commentaires négatifs (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 118). La justice interpersonnelle fait référence, entre autres, à la perception de justice que se fait le subordonné en relation avec son supérieur. Cette forme de justice est incarnée par

le supérieur immédiat, car c'est lui qui est en constante interaction avec l'employé. Dans nos organisations en constante évolution et ayant constamment à faire face à des situations complexes où elles doivent réajuster leurs stratégies, les supérieurs immédiats agissent comme des messagers de l'organisation. Ces interactions se doivent d'être respectueuses et de bonne qualité, car « la manière dont la nouvelle est délivrée a un effet sur le degré auquel l'employé acceptera le changement organisationnel » (Greenberg, 1994, cité par Greenberg et Colquitt, 2005a, p. 504 traduction libre).

Lien CTC et Justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle est fortement liée à l'interaction entre les supérieurs et les subordonnés. La manière dont le supérieur interagit aura une incidence sur les différentes formes d'engagement et sur l'adoption ou pas de comportements de citoyenneté organisationnelle (Colquitt *et al.*, 2001, p. 429). Lorsqu'il y a respect, politesse et dignité dans ces échanges, il y aura perception d'une haute qualité des échanges et des expériences de travail positives, ce qui aura un effet positif sur les attitudes et les comportements, particulièrement sur la forme affective (Bries et Moag's (1986) et également sur la forme normative d'engagement envers le changement.

Comme le supérieur est le représentant de l'organisation et que son comportement lui est associé, la justice interpersonnelle renforce la notion d'investissement positif venant de l'organisation. En effet, lorsqu'il y a présence de justice interpersonnelle, les sacrifices perçus en lien avec le changement sont grands et l'employé va se conformer, car il a une volonté de conservation des gains.

Comme la forme d'engagement par manque perçu d'alternatives face au changement (ALTC) est reliée aux mécanismes psychologiques propres à chaque employé, il est possible de penser que lorsque les employés sont traités avec respect, dignité, politesse et courtoisie, cela aura un effet positif sur leur estime de soi, sur leur sentiment d'efficacité personnelle, sur leurs attitudes et finalement sur l'ouverture dont ils font face lors de changements. Et donc, cela risque d'avoir un

effet positif sur la perception qu'a l'employé de ses compétences et de sa capacité à se replacer ou à trouver un emploi à l'externe, donc cela augmente la perception des alternatives positives ou baisse la perception de ALTC faible.

Hypothèses

- 9. La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
- 10. La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
- 11. La justice interpersonnelle sera associée négativement ou avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**
- 12. La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.**

2.2.5 Justice informationnelle

La notion de justice informationnelle est définie par Colquitt (2001) comme étant « la perception de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels » (Doucet, 2004, p. 97). Cette dimension fait référence à la notion de justification et d'intégrité de la dimension interactionnelle (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 32). La perception de justice informationnelle est plus forte lorsque les employés sont éclairés, ont reçu suffisamment d'explications et lorsque les organisations font preuve de transparence en ce qui a trait aux décisions (Greenberg et Colquitt, 2005i, p. 118 traduction libre). Cette forme de justice est incarnée comme la justice interpersonnelle, par les agissements du supérieur immédiat. C'est en général au supérieur immédiat que revient le rôle primordial de livrer le message et de faire circuler l'information de manière à gagner la confiance des subordonnées. (Greenberg et Colquitt, 2005a).

Lien CTC et Justice informationnelle

La justice de type informationnelle, comme la justice de type interpersonnelle, se concrétise à travers les interactions quotidiennes entre les représentants de

l'organisation (les supérieurs) et les employés (les subordonnés). La justice informationnelle est un des piliers sur lesquels les organisations peuvent se pencher afin de mener à succès des initiatives de changement organisationnel. Le fait de communiquer sur chacune des phases et sur les décisions relatives aux changements au moment opportun, de manière précise, détaillée et adéquate, augmente l'engagement envers le changement, et cela, particulièrement pour les formes ACC et SACC (Caron, Ayed et Vandenberghe, 2013). À titre d'exemple, lors de mises à pied, le fait d'avoir fait preuve de justice informationnelle lors du processus est lié positivement avec l'engagement des employés encore en poste (Brockner et coll., 1990, cité par Greenberg et Colquitt, 2005a, p. 32). Nous pouvons penser que le fait d'être informé adéquatement et de manière transparente sur les changements renseigne les employés sur les coûts en lien avec leur perception des sacrifices et des alternatives. Cela peut avoir pour effet d'augmenter leur niveau d'engagement puisqu'ils adoptent des comportements de conformité.

Hypothèses

- 13. La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
- 14. La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
- 15. La justice informationnelle sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**
- 16. La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.**

2.3 Revue littérature Leader-Member Exchange

La théorie *Leader-Member Exchange* (LMX) a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs et est identifiée comme une des approches les plus intéressantes et les plus utiles pour étudier les liens possibles dans le processus de leadership et ses aboutissants (Grestner et Day, 1997, p. 827, cité par Sin, Nahrgang et Morgeson, 2009).

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons l'évolution et quelques définitions du concept LMX. Nous traiterons des mécanismes sous-jacents à la relation leader membre et des liens avec les quatre formes d'engagement envers le changement et terminerons par les hypothèses.

2.3.1 Origine et définitions

Prenant ses origines dans la théorie des liens dyadiques verticaux, la relation LMX se penche sur la relation entre le supérieur et l'employé (Dienesch et Liden, 1986). Cette relation LMX est ancrée dans la théorie des rôles de Katz et Kahn (1966) ainsi que de Graen et Scandura (1987), et dans la théorie de l'échange social de Blau (1964) ainsi que de Wayne et Green (1993). Elle fournit une complémentarité aux approches de leadership où l'emphase est mise sur les traits de caractère et sur les comportements du supérieur (Grestner et Day, 1997).

De par leurs travaux parus tous les deux en 1975, Dansereau, Graen, et Haga ainsi que Graen et Cashman sont parmi les premiers à avoir défini la structure initiale du LMX comme étant liée à la qualité des échanges entre le supérieur et le subordonné (Schriesheim, Castro et Cogliser, 1999). D'autres chercheurs ont défini la théorie LMX comme étant « *(a) a system of components and their relationships (b) involving both members of a dyad (c) involving interdependent patterns of behavior and (d) sharing mutual outcome instrumentalities and (e) producing conceptions of environments, cause maps, and value* » (Scandura, Graen, et Novak, 1986, p. 580, venant de Schriesheim *et al.*, 1999, p. 77). Cette relation se caractérise par une dyade où la qualité de la relation qui en émane est prédictive des conséquences au niveau individuel, au niveau du groupe et au niveau de l'organisation (Gerstner et Day, 1997, p. 827).

2.3.2 Modèles/variables/mécanismes

Plusieurs chercheurs ont contribué à faire avancer la connaissance sur la théorie LMX et à travers les années, plus d'une vingtaine de dimensions ont été répertoriées (Schriesheim *et al.*, 1999, p. 76). Suite à leur revue de littérature, Liden et al (1998) identifient quatre dimensions que nous développerons, permettant de comprendre

comment se développe et se maintient la relation LMX. Ils reprennent les trois dimensions originales de Dienesch et Liden (1986), à savoir : 1) la contribution ; 2) la loyauté ; 3) l'affect et ajoutent une quatrième dimension : 4) le respect professionnel. Nous avons retenu, dans le cadre de ce mémoire, ces quatre dimensions et les détaillerons, puisque nous les retrouverons dans l'échelle utilisée permettant de mesurer la relation LMX.

Des attentes se forment des deux côtés de la dyade en lien avec ces quatre dimensions produisant des échanges de haute qualité ou de faible qualité. La première dimension, la contribution, est la perception qu'a chacun des membres sur la quantité, la direction et la qualité de la contribution de l'autre membre pour l'atteinte des objectifs communs. Cette dimension a un impact significatif sur la complexité et l'importance de tâches assignées au subordonné, car le supérieur fait confiance aux capacités et aux compétences de l'employé (Dienesch et Liden, 1986). La deuxième dimension, la loyauté, fait référence à la mesure dans laquelle à travers leurs comportements, le supérieur et le subordonné sont fidèles, se protègent, font preuve de discrétion et se portent support publiquement l'un à l'autre. Les supérieurs développent les membres sur le long terme, car la continuité dans la relation risque d'être payante (Dienesch et Liden, 1986). La troisième dimension, l'affect, est l'affection mutuelle des membres de la dyade basée sur des affinités personnelles plutôt que professionnelles. Cette dimension a une incidence sur la quantité et le ton des échanges et permet plus de flexibilité et de soutien émotionnel (Dienesch et Liden, 1986). La quatrième dimension, le respect professionnel, fait référence à la perception qu'a chaque membre de la réputation et de la compétence de l'autre membre de la dyade à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Liden et Maslyn, 1998).

La qualité de la relation ou des échanges peut varier considérablement d'un individu à l'autre par le processus de différenciation (Dansereau, Graen et Haga, 1975). En effet, plusieurs facteurs tels que les caractéristiques du leader et du membre, les relations interpersonnelles et des variables contextuelles peuvent avoir une

incidence sur la qualité de la relation leader-membre (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2012). Les relations découlant de la différenciation varient et se placent sur un continuum allant de relations dictées par le « contact de travail strictement économique (faible LMX et hors-groupe) à des relations basées sur le respect mutuel, la confiance et la réciprocité (Fort LMX et In-groupe) » (Liden et Maslyn, 1998, p. 43 traduction libre).

Une haute qualité des échanges (In-group) est caractérisée par des résultats positifs pour les membres de la dyade. Cela se manifeste par un niveau élevé de confiance mutuelle, de communication, de loyauté, un sentiment d'obligation et de réciprocité entre leader et membre (Dienesch et Liden, 1986; Sin *et al.*, 2009). Le fait d'être en accord réciproquement avec l'autre, notion de congruence dyadique, rend plus facile le renforcement d'une relation d'échange LMX. Ces échanges sont bien plus que des relations formelles. Par exemple, la notion de négociation du rôle et des responsabilités est importante. Puisqu'il y a plus de confiance, de circulation d'informations et de considération pour l'autre, cela se manifeste dans les attentes du supérieur sur le poste, et l'employé peut négocier plus facilement l'élargissement de ses tâches et responsabilités (Dansereau *et al.*, 1975, pp. 74-75). Une faible qualité des échanges (*Out-group*) est caractérisée par des relations économiques et transactionnelles (Liden et Maslyn, 1998). Le niveau de réciprocité est bas en ce qui a trait à la confiance et au respect, ce qui suscite une distance entre les deux membres. Les employés par sentiment d'obligation se conforment afin d'obtenir simplement une récompense (Dienesch et Liden, 1986; Sin *et al.*, 2009).

La qualité de la relation supérieur-subordonné se développe au fil du temps à travers les trois phases suivantes : 1) le *role-making* ; 2) le *role-taking* ; 3) le *role-routinization* (G. Graen et Cashman, 1975; G. B. Graen et Scandura, 1987) cité par (Sin *et al.*, 2009, pp. 1048-1049). Dans la phase de *role-making*, le leader communique un rôle et des responsabilités au membre. Le membre répond et le leader évalue la réponse du membre (Sin *et al.*, 2009). La phase qui succède est celle du *role-taking* et survient au moment où l'échange social prend forme et où les

parties approuvent et renforcent les gestes en rendant la pareille (G. Graen et Cashman, 1975) cité par (Sin *et al.*, 2009). La dernière phase est celle de *role-routinization* et survient lorsque la relation dyadique résulte en une série d'habitudes normalisées caractérisant la phase de conclusion (Sin *et al.*, 2009, p. 1049 traduction libre).

S'il y a une bonne qualité des échanges et que la relation est forte entre les deux parties concernées, les conséquences sont positives pour tous. Cela se traduit pour l'employé par une plus grande responsabilité, plus de récompenses, plus d'attention de la part de la direction, et plus de latitude dans son rôle (Wayne, Shore et Linden, 1997, p. 105). Pour le supérieur ou pour l'organisation, cela aura des conséquences positives sur l'attitude et les comportements (Wayne *et al.*, 1997, p. 105), entre autres, une meilleure performance, la satisfaction, l'engagement organisationnel, la clarté des rôles, des comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi qu'une baisse des intentions de quitter (Gerstner et Day, 1997; Wayne *et al.*, 1997, p. 91).

2.3.3 Lien CTC et LMX

La qualité de la relation avec le supérieur va jouer un rôle de motivateur de la relation d'engagement envers le changement. Cette relation est explicable, entre autres, par la théorie de réciprocité et la théorie des échanges sociaux. Lorsque la qualité des échanges est bonne, il y a identification et partenariat avec le supérieur et se développe une loyauté par sentiment d'obligation.

Lors d'une bonne relation LMX (In-groupe) il y a valorisation des caractéristiques personnelles chez les employés et une affection mutuelle. Cela peut avoir un effet positif sur l'estime de soi, sur la tolérance et l'ouverture aux changements organisationnels. Les employés sont satisfaits des expériences agréables et sont motivés à coopérer lors d'initiatives de changements, car ils désirent continuer à profiter des avantages au fil du temps ou parce qu'ils ne veulent pas perdre les investissements et les bénéfices financiers ou psychologiques qui y sont associés. Un des effets contraires possibles d'une bonne relation LMX est la confiance en ses capacités et, donc, la confiance qu'il est possible de trouver un emploi ailleurs. Par

contre, si la relation LMX est forte, par peur de perdre la relation privilégiée, il est possible que les alternatives ne soient pas attrayantes. En effet, s'il y a résistance ou si l'employé n'embarque pas avec l'initiative de changement. Notamment, il est possible que la seule alternative soit d'adopter un comportement de conformité face au changement même si l'employé ne croit pas en la valeur du changement ou ne le soutiendrait pas s'il n'avait pas ce lien privilégié avec le supérieur. En fait, cela peut aller à la perte d'emploi s'il y a résistance ou perte de la relation spéciale avec le supérieur. Aussi, si la relation LMX est forte, cela peut augmenter la perception de soutien et la confiance en soi. Par le fait même, la confiance en la relation établie, ce qui rassure l'employé qu'il sera plus ou moins protégé, ainsi que la prise de conscience des alternatives peu attrayantes à l'externe s'il ne coopère pas, aura une incidence certaine selon nous sur l'engagement.

Hypothèses

- 17. Le LMX sera associé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
- 18. Le LMX sera associé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
- 19. Le LMX sera associé négativement ou sera non associé avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**
- 20. Le LMX sera associé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.**

2.4 Revue littérature soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu représente comment les employés perçoivent les interactions qu'ils entretiennent avec leur organisation. Dans les prochains paragraphes, nous présenterons l'évolution et quelques définitions du concept de soutien organisationnel perçu (POS). Nous traiterons des mécanismes qui affectent la perception de soutien venant de l'organisation ainsi que les liens avec les quatre formes d'engagement envers le changement et terminerons par les hypothèses.

2.4.1 Origine et définitions

La théorie du soutien organisationnel (*Organizational Support Theory*, OST) permet d'expliquer la relation entre les employés et l'employeur à travers la théorie des échanges sociaux de Blau (1964). Le soutien organisationnel perçu (POS) est en l'occurrence « un lien important entre les différents types de traitement favorable venant de l'organisation, entre autres, l'attitude positive des employés envers l'organisation, le bien-être psychologique et la performance organisationnelle » (Kurtessis *et al.*, 2015, p. 25 traduction libre). Pour déterminer la capacité de l'organisation à récompenser selon les efforts et à répondre aux besoins socio-émotionnels, les employés se forment une idée globale du niveau d'appréciation de l'organisation à leur égard, et de la façon dont elle apprécie leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être (Hutchison, Sowa, Eisenberger et Huntington, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Ce soutien organisationnel perçu (POS) représente en quelque sorte la perception que se font les employés de l'engagement venant de l'organisation envers eux (Marchand et Vandenberghe, 2014). Cette relation est possible parce que l'employé croit que l'organisation valorise sa contribution, son bien-être et le récompensera en conséquence. Le POS peut être également perçu comme l'assurance que du soutien sera disponible de la part de l'organisation lorsqu'il y aura un besoin afin de faire face au stress et pour que le travail puisse être effectué de manière efficiente (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Le POS est considéré par plusieurs chercheurs comme étant un élément fondamental de la théorie de l'échange social (Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon cette théorie, la relation d'emploi favorise un lien réciproque entre l'employé et l'employeur, où il y a valorisation de l'échange. À travers la règle de réciprocité de Gouldner (1960), chaque partie obtient des bénéfices ayant de la valeur à ses yeux. Le principe sous-jacent à cette théorie est que les employés éprouvant un niveau élevé de POS voudront ou se sentiront obligés de rendre la pareille, ce qui pose les

bases pour des échanges bénéfiques, durables où les besoins socio-émotionnels sont comblés (Hutchison *et al.*, 1986).

2.4.2 Modèles/variables/ mécanismes

Comme présentés dans le paragraphe précédent, plusieurs mécanismes jouent un rôle important dans le développement du POS, entre autres, la théorie du soutien organisationnel (OST) et la théorie de l'échange social à travers le principe de réciprocité. Les processus permettant de mieux comprendre et expliquer les comportements liés au POS sont : 1) une attitude de personnification ; 2) un sentiment d'obligation ; 3) l'engagement affectif en lien avec nos besoins socio-émotionnels ; 4) l'espérance de récompenses en lien avec la performance (Kurtessis *et al.*, 2015; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Pour que ces relations prennent effet, un mécanisme important survient chez l'employé, à savoir la personnification de l'entreprise en ses représentants. Les employés assignent des caractéristiques humaines à l'organisation (Eisenberger *et al.*, 2002, p. 698). En la personnifiant ainsi, ils interprètent les actions des membres de l'organisation comme celles de l'organisation même (Levinson, 1965, cité par Hutchison *et al.*, 1986, p. 504). Les employés interprètent alors les traitements favorables et défavorables à leur égard comme une indication que l'organisation les favorisent ou les défavorisent (Eisenberger *et al.*, 2002). En observant la préoccupation qu'a l'entreprise pour leur bien-être et la reconnaissance qu'elle a à leur égard, les employés se forgent cette perception positive ou négative (Eisenberger *et al.*, 2002, p. 565). D'ailleurs, plus le POS vient d'un supérieur haut placé, plus fort sera influencé le POS (Rhoades et Eisenberger, 2002).

L'organisation peut contribuer de plusieurs manières à faire augmenter le POS. Par contre, ce qui risque de déterminer la force du POS, c'est de savoir si ce qui est offert est perçu favorablement ou pas et est apprécié par le receveur. En effet, ce qui est considéré comme important peut varier considérablement entre les organisations et les personnes (Lamastro, 1999). À travers le jeu de réciprocité par sentiment d'obligation, la notion de dette contribuera à faire accroître la force du

POS, ce qui aura un impact positif sur l'engagement affectif et favorisera des comportements discrétionnaires positifs pour l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

La perception de soutien fait en sorte que les employés s'attendent à ce que l'organisation récompense fortement la performance et les efforts en lien avec les objectifs organisationnels. Par ailleurs, le POS a été associé positivement à des opportunités plus grandes de reconnaissance, de salaire et de promotions (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Selon la théorie de soutien organisationnel, le POS répond à nos besoins socio-émotionnels, à nos besoins de soutien émotionnel, d'affiliation, d'estime et d'approbation (Rhoades et Eisenberger, 2002). De par le principe de réciprocité de Gouldner, les subordonnés incorporent des comportements d'engagement et de citoyenneté organisationnelle à leur identité personnelle, ce qui favorise des liens positifs et un attachement affectif à l'organisation (Hutchison *et al.*, 1986).

2.4.3 Antécédents

Plusieurs chercheurs ont attribué différents antécédents au POS. Selon Hutchison et coll. (1986), le POS est influencé par deux facteurs, premièrement par le traitement reçu par l'employé venant de l'organisation et deuxièmement par l'interprétation que se fait l'employé des motifs sous-jacents à ce traitement (Hutchison *et al.*, 1986, p. 501). Dans leur méta-analyse, Rhoades et Eisenberger (2002) identifient cinq catégories d'antécédents au soutien organisationnel perçu. Selon ces auteurs, les trois catégories d'antécédents les plus importantes dans le développement du POS sont, par ordre : 1) la justice ; 2) le soutien venant du supérieur et les récompenses organisationnelles ; 3) les conditions d'emploi favorables. Les deux autres catégories : 4) les caractéristiques de l'employé (telles la personnalité et la conscience) ; 5) les caractéristiques démographiques, ont une incidence sur le POS sans toutefois être les plus significatives (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le rôle des trois premiers antécédents du POS identifiés par Rhoades et Eisenberger (2002) a

été confirmé dans une nouvelle méta-analyse publiée en 2015 (Kurtessis *et al.*, 2015). Nous élaborerons sur ces trois antécédents dans les prochains paragraphes.

La justice dans les conditions de travail fait référence aux politiques et processus en place. Entre autres, aux pratiques de promotions, aux systèmes de récompenses, aux avantages sociaux et aux possibilités de formations. La justice procédurale a particulièrement un effet positif sur le POS, car cela démontre la volonté de la direction de mettre en place des mesures équitables en ce qui a trait à la distribution des ressources (Shore et Shore, 1995, cité par Rhoades et Eisenberger, 2002), et démontre une préoccupation pour le bien-être des employés et de l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002). « Les employés perçoivent la justice procédurale comme étant un élément sur lequel l'organisation a plus de contrôle et qui en l'occurrence a un impact beaucoup plus fort sur le POS que toute autre forme d'équité » (Kurtessis *et al.*, 2015, p. 10).

Le soutien du supérieur est instrumental puisque par le processus de personnification, ses actes représentent ceux de l'organisation. Plus le soutien perçu venant du supérieur est fort, plus ce soutien sera attribué à celui venant de l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002). Par contre, le niveau d'identification peut être variable d'un supérieur à l'autre (Kurtessis *et al.*, 2015, p. 25). Différents types de leadership affectent le POS de façon distincte, à savoir un leadership «soutien et institutionnel» influence positivement le POS alors qu'un leadership «transactionnel» est moins positivement associé au POS. (Kurtessis *et al.*, 2015, p. 25).

Parmi les trois catégories d'antécédents précitées comme étant majeures pour le développement du POS, les récompenses organisationnelles et les conditions d'emploi favorables peuvent avoir moins d'effets si les employés ne perçoivent pas ces pratiques comme volontaires. En effet, « *Le POS serait influencé par la fréquence, l'importance et la sincérité des éloges et des approbations faites* (Blau, 1964 cité par (Hutchison *et al.*, 1986, p. 501))». À titre d'exemple, les programmes gouvernementaux d'équité forcent la mise en place de certaines pratiques

obligatoires et non volontaires par l'organisation sous peine de sanctions. Par ailleurs, lorsque les pratiques et les conditions d'emploi sont perçues comme discrétionnaires, elles ont un impact positif sur le POS. Parmi ces situations on identifie entre autres : la reconnaissance, les salaires et promotions, l'assurance d'une sécurité d'emploi, l'autonomie sur son travail, des facteurs de stress faible relié au poste, des opportunités de formation et une taille d'organisation permettant de la flexibilité pour répondre aux besoins des employés (Rhoades et Eisenberger, 2002). À titre d'exemple, des facteurs tels le salaire, le rang, l'enrichissement des tâches et l'influence sur les politiques organisationnelles affectent le POS significativement dans la mesure où ils signifient une évaluation positive de l'employé par l'organisation (Brinberg et Castell, 1982 cité par (Hutchison *et al.*, 1986, p. 501).

2.4.4 Lien CTC et POS

En fonction de notre idéologie d'échange, nous anticipons que nos efforts pour atteindre les objectifs organisationnels seront récompensés (Hutchison *et al.*, 1986, p. 504). Selon la théorie des échanges sociaux et la norme de réciprocité, nous ressentons le besoin de rendre la pareille suite au traitement favorable obtenu par l'organisation en adoptant des comportements et attitudes favorables à celle-ci.

Lorsqu'il y a présence de POS, cela représente des expériences positives de travail, ce qui devrait faciliter l'engagement aux initiatives de changements. En effet, le POS est étroitement lié à la théorie de l'engagement organisationnel et il a même été identifié comme un prédicteur de l'engagement normatif (Maertz, Griffeth, Campbell et Allen, 2007), et particulièrement de l'engagement affectif (Maertz *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002). Effectivement, le POS se place comme antécédent de l'engagement affectif à cause de nos besoins socio-émotionnels, tels nos besoins d'affiliation, d'approbation et de respect.

Si l'expérience de travail est positive, et par le fait même, la perception de soutien organisationnel, élevée, nous pensons qu'il y aura un lien positif avec l'engagement normatif envers le changement et plus particulièrement avec l'engagement affectif

envers le changement. En lien avec le concept d'engagement de continuité, une relation négative a été rapportée avec le concept de soutien organisationnel (Meyer *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002) sans toutefois faire de distinctions entre les deux sous-dimensions présentées dans notre modèle. Selon la théorie de l'engagement, si le soutien perçu est élevé, le sacrifice perçu sera élevé et à l'inverse si le soutien perçu est faible le sacrifice perçu sera faible également. Si l'employé profite d'un POS élevé, car il bénéficie des 3 éléments suivants : (1) la justice, 2) le soutien venant du supérieur et les récompenses organisationnelles et 3) les conditions d'emploi favorables, il risque de perdre énormément autant au niveau financier que psychologique. En effet, les coûts liés aux conséquences s'il ne s'engage pas vis-à-vis de l'initiative de changement peuvent être élevés. Ces coûts peuvent représenter entre autres, le risque de perdre les investissements faits, l'incertitude de retrouver des conditions similaires ailleurs ainsi que la perte du soutien venant du supérieur, des récompenses et de bonnes conditions d'emploi actuelles. ALTC dépend de la perception des opportunités à l'externe qui dépend du « Self Worth », ainsi un POS fort fera diminuer la perception des alternatives faibles, autrement dit, la présence de POS va faire baisser la forme négative d'engagement. Si le POS est élevé, les alternatives sont élevées et de ce fait il y a une relation négative avec ALTC, car l'employé est valorisé et a confiance en ses capacités et en ses compétences autant à l'interne qu'à l'externe. L'employé a également confiance que le soutien du supérieur sera au rendez-vous en lien avec l'initiative de changement et subséquemment.

Hypothèses

- 21. Le POS sera corrélé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.**
- 22. Le POS sera corrélé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.**
- 23. Le POS sera corrélé négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.**

24. Le POS sera corrélé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.

2.5 Revue littérature Caractéristiques de travail/ reliés à la tâche

Lorsque les organisations élaborent leurs objectifs, il serait intéressant de considérer l'importance que les caractéristiques motivationnelles au travail peuvent avoir sur la réussite de ces objectifs.

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons l'évolution et quelques définitions du concept de caractéristiques motivationnelles du travail/reliés à la tâche. Nous traiterons des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976) ainsi que des caractéristiques de la tâche de Morgeson et Humphrey (2006). Nous traiterons du concept des caractéristiques motivationnelles en tant qu'une seule variable et nous tenterons d'établir le lien avec les quatre formes d'engagement envers le changement et nous terminerons par les hypothèses.

2.5.1 Origine et définitions

Depuis des années, un défi de taille pour les gestionnaires est l'implantation réussie de changements organisationnels. Au fil des années, les théories de *Job Design* ont été considérées comme des outils permettant l'introduction de changements en organisation. Les travaux de Herzberg de *Job Design* dans les années soixante, indiquant que les employés seraient davantage motivés par un enrichissement des tâches, ont été un point de départ important en ce qui concerne les travaux sur la motivation. L'expression *Job Design* fait référence précisément aux tâches alors que *Work Design* est utilisé pour définir le regroupement des conditions globales au travail, incluant les caractéristiques de travail favorisant des résultats positifs autant pour l'employé que pour l'employeur.

La théorie des caractéristiques du travail définit objectivement les caractéristiques du travail favorisant des conditions de motivation intrinsèque élevées chez les employés (Hackman, 1980). À travers leur modèle, Hackman et Oldham (1976) ont développé cinq caractéristiques du travail selon lesquelles les employés réagissent positivement à un environnement de travail stimulant. Cette théorie issue des

théories motivationnelles du travail est l'une des théories de *Job Design* les plus populaires (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007; Manville, 2014; Morgeson et Humphrey, 2006) et dont l'échelle a été la plus souvent utilisée (Fried et Ferris, 1987).

Plusieurs études ont proposé des échelles différentes portant sur les mesures des caractéristiques du travail, mais elles n'ont pas été concluantes, car elles étaient restreintes, incomplètes et problématiques (Morgeson, Garza et Campion, 2013). La théorie des caractéristiques du travail a été révisée par Morgeson et Humphrey (2006), qui introduisent le *Work Diagnostic Questionnaire* (WDQ) permettant de mesurer, entre autres, les caractéristiques reliées aux tâches de manière plus englobante à travers la théorie de *Work Design* (WDT). Nous ferons un survol dans les prochains paragraphes des caractéristiques du travail d'Oldham et Hackman (1976) ainsi que des caractéristiques reliées aux tâches de Morgeson et Humphrey (2006).

2.5.2 Modèle d'Oldham et Hackman (1976, 1980)

Le principe fondamental de la théorie des caractéristiques du travail est que « les attitudes et comportements au travail dépendent du contenu du poste occupé et des tâches confiées aux salariés » (Manville, 2014, p. 53). Selon ce modèle, l'enrichissement des tâches ainsi que l'offre d'une variété de tâches complexes en emploi a des conséquences positives sur la satisfaction, la motivation et les performances au travail (Fried et Ferris, 1987). Les cinq dimensions des caractéristiques du travail identifiées par Hackman et Oldham (1976) produisant les états psychologiques favorisant la motivation sont : 1) la variété des compétences ; 2) l'autonomie ; 3) le feedback ; 4) l'identité de la tâche ; 5) la signification ou l'importance de la tâche (Hackman, 1980, p. 447). La traduction française ainsi que la définition de ces cinq dimensions des caractéristiques d'un travail stimulant sont spécifiquement :

1. **La variété des compétences** « dans quelle mesure le contenu du travail sollicite de multiples compétences et capacités chez le salarié » (Manville, 2014, p. 53).

2. **l'autonomie** « dans quelle mesure le travail du salarié autorise liberté et initiative dans son organisation et la façon de le mener à bien » (Manville, 2014, p. 53).
3. **le feedback du travail** « dans quelle mesure le travail confié indique au salarié s'il l'a bien exécuté et s'il a été efficace » (Manville, 2014, p. 53).
4. **l'identité de la tâche** « dans quelle mesure le travail comprend un ensemble de tâches permettant au salarié de l'exécuter du début à la fin » (Manville, 2014, p. 53).
5. **la signification ou l'importance de la tâche** « dans quelle mesure le travail du salarié a un impact significatif sur l'organisation et la société dans son ensemble » (Manville, 2014, p. 53).

Lorsque les caractéristiques du travail identifiées précédemment sont présentes, Hackman et Oldham (1976), identifient trois états psychologiques intrinsèques chez l'employé favorisant la motivation. Premièrement la présence d'expériences de travail significatives est présente lorsqu'il y a variété au niveau des tâches et des compétences ainsi que signification de la tâche. Deuxièmement, la présence d'expériences favorisant la responsabilisation face aux conséquences du travail est présente lorsqu'il y a autonomie. Troisièmement, la connaissance des résultats de sa contribution au travail est présente par le feedback (Hackman et Oldham, 1976, p. 256). Ces liens de cause à effet entre les caractéristiques du travail et l'état psychologique engendrent des résultats favorables en ce qui concerne la motivation personnelle, l'efficacité au travail, le besoin de développement et l'absentéisme (Fried et Ferris, 1987).

Des facteurs individuels à l'employé peuvent modérer les réactions des employés sur le travail. Entre autres, l'intensité du besoin de développement (Manville, 2014). Plus la disposition à l'apprentissage et au développement personnel est forte, jumelée à une grande appréciation pour des tâches stimulantes et difficiles, plus la réaction aux caractéristiques de travail sera positive (Fried et Ferris, 1987; Manville, 2014). Tous n'ayant pas la même intensité du besoin de développement, certains peuvent se sentir démotivés ou poussés trop loin dans leur développement, alors que d'autres ayant un faible niveau de GNS (*Growth need strength*), risquent de ne pas être enthousiastes à changer pour un emploi plus complexe ou plus exigeant.

Malgré un grand intérêt pour les théories motivationnelles des années 1970, il n'y a pas eu beaucoup d'études testant les mêmes échelles de mesure et créant un pont entre les différents concepts constituant les théories de *Work Design* (Morgeson *et al.*, 2013, p. 533). Le modèle des caractéristiques de travail d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) est le plus populaire et le plus utilisé (Fried et Ferris, 1987). Par contre, il est aussi critiqué puisqu'il n'intègre pas différents contextes, perspectives, et théories motivationnelles du travail (Morgeson et Humphrey, 2006) et n'intègre pas des liens avec la culture organisationnelle (Oldham et Hackman, 2010). Le fait de ne pas avoir traité des autres concepts reliés aux théories de *Work Design* rend le modèle et l'échelle de *Job Diagnostic Survey* (JDS) incomplet (Morgeson et Humphrey, 2006). De plus, plusieurs problèmes de validité ont été identifiés (Morgeson et Humphrey, 2006), suggérant que des corrections ou des modifications devraient être apportées au modèle ainsi qu'à l'échelle (Fried et Ferris, 1987).

2.5.3 Modèle Morgeson et Humphrey (2006)

À la lumière de ces critiques, Morgeson et Humphrey (2006) ont effectué une revue de la littérature sur les caractéristiques du travail et ont identifié une liste plus exhaustive de 18 caractéristiques qu'ils regroupent en caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles (Morgeson *et al.*, 2013, p. 533). Les caractéristiques motivationnelles sont subdivisées en deux catégories : 1) les caractéristiques reliées à la tâche ; 2) les caractéristiques reliées aux connaissances (Morgeson et Humphrey, 2006). Ils élaborent une nouvelle échelle de mesure, le *Work Design Questionnaire* (WDQ), plus englobante à l'environnement de travail pour apporter des éléments de réponses aux critiques précédentes (Morgeson et Humphrey, 2006). En comparaison avec l'échelle JDS d'Hackman et d'Oldham (1975), celle-ci a un niveau de fiabilité beaucoup plus élevé et les problèmes identifiés précédemment ont été corrigés (Morgeson et Humphrey, 2006). Depuis, l'échelle WDQ est de plus en plus utilisée partiellement ou dans son intégralité et a même été traduite dans d'autres langues (Morgeson *et al.*, 2013).

Dans le cadre de ce chapitre, notre intérêt réside dans les caractéristiques motivationnelles du travail en lien avec les tâches plus spécifiquement. Par

conséquent, nous ne développerons pas les dimensions de connaissance, sociales et contextuelles.

Les caractéristiques reliées à la tâche permettent de comprendre comment le travail est effectué, l'étendue et la nature des tâches. Elle se décline en cinq types de caractéristiques : 1) l'autonomie ; 2) la variété des tâches ; 3) l'importance des tâches ; 4) l'identité à la tâche ; 5) le feedback venant du travail. Le principe de base des caractéristiques motivationnelles est que les emplois seront enrichis si un niveau élevé de ces caractéristiques est présent.

1) La caractéristique *autonomie* a reçu beaucoup d'attention dans la littérature et contrairement à Hackman et Oldam (1976) qui l'identifient comme étant le niveau de liberté et d'autonomie sur son travail, Morgeson et coll. (2006) la conçoivent comme le niveau d'autonomie permettant la liberté, l'indépendance et la flexibilité déclinée en trois sous-caractéristiques. Premièrement, le niveau d'autonomie sur ses horaires représente la possibilité de contrôler le temps dans son travail. Deuxièmement, l'autonomie décisionnelle représente la possibilité ou l'habileté à prendre des décisions au travail. Troisièmement, l'autonomie sur les méthodes de travail représente la possibilité de contrôler comment est fait le travail (Morgeson et Humphrey, 2006). La caractéristique autonomie est reliée à la motivation, à l'engagement et à la satisfaction, et paraît importante pour faire baisser les facteurs de stress et les facteurs négatifs en emploi (Humphrey *et al.*, 2007).

2) La caractéristique *variété des tâches* est très similaire à la notion d'élargissement des tâches. Le principe de base est que plus un travail comporte une variété de tâches, plus le travail est intéressant et procure du bonheur aux yeux de l'employé (Morgeson et Humphrey, 2006). La caractéristique variété des tâches est reliée à la satisfaction au travail (Humphrey *et al.*, 2007).

3) La caractéristique *signification ou importance des tâches* fait référence à l'influence que le travail a sur la vie ou sur le travail des autres à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les gens occupant un emploi pouvant affecter le bien-

être physique ou psychologique des autres risquent de sentir que leur emploi est très significatif (Morgeson et Humphrey, 2006). La caractéristique signification ou importance des tâches est reliée à la satisfaction, à l'engagement organisationnel, à la motivation, et à une relation négative avec l'épuisement professionnel (Humphrey *et al.*, 2007).

4) La caractéristique *identité à la tâche* représente l'importance de pouvoir effectuer un travail du début à la fin. Les emplois permettant l'exécution d'un travail de A à Z sont plus intéressants pour les employés que ceux où l'employé accomplit les tâches partiellement (Morgeson et Humphrey, 2006). La caractéristique identité à la tâche représente un effet minime sur la satisfaction, l'engagement organisationnel et la motivation, ainsi qu'un lien négatif avec l'épuisement professionnel (Humphrey *et al.*, 2007).

5) La caractéristique *feedback venant du travail* fait référence au feedback et à l'information que l'emploi lui-même fournit à l'employé sur son efficacité, sur sa performance et sur son rendement. Dans ce cas, la notion de feedback n'est pas reliée aux observations venant d'autres personnes, mais venant de l'exécution du travail lui-même (Morgeson et Humphrey, 2006). La caractéristique feedback a un lien positif avec la motivation et un lien négatif avec des résultats négatifs comme l'anxiété (Humphrey *et al.*, 2007).

2.5.4 Lien CTC et Caractéristiques liés aux tâches

En ce qui a trait aux initiatives de changement, nous sommes d'avis que les caractéristiques reliées aux tâches sont importantes dans la détermination des comportements de coopération ou de résistance. Selon les théories motivationnelles, les employés sont motivés personnellement à performer significativement lorsque l'expérience en emploi a du sens à leurs yeux, lorsqu'ils sont responsables des résultats et lorsqu'ils obtiennent régulièrement de la rétroaction et des informations sur les résultats de leur travail. Lorsque les entreprises sont intéressées à comprendre l'impact des caractéristiques reliées aux tâches sur les attitudes et comportements des individus occupant des postes dans

leurs organisations, elles démontrent leur souci pour le bien-être et l'épanouissement des employés. En effet, ces entreprises démontrent un intérêt à offrir des emplois regroupant plusieurs caractéristiques motivationnelles reliées à la tâche (Morgeson et Humphrey, 2006). Parallèlement, les employés à travers la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité, sont enclins à avoir des comportements d'engagement et de satisfaction (Morgeson et Humphrey, 2006). Ainsi, les travaux de Morgeson et Humphrey (2007) confirment ce lien positif entre les cinq caractéristiques reliées à la tâche et l'engagement organisationnel (Humphrey *et al.*, 2007), et particulièrement en ce qui a trait à l'engagement affectif (McIntyre, 2014).

Les employés s'impliquent dans le changement et participent puisqu'ils sont satisfaits des caractéristiques reliées aux tâches et se sentent obligés de rendre la pareille en échange des conditions de travail satisfaisantes. Étant donné les conditions satisfaisantes, les employés sont enclins à se conformer aux changements, car ils ne veulent pas perdre les avantages acquis. Les différences personnelles au niveau des connaissances, des aptitudes et du désir de se développer personnellement ont un effet sur les attitudes au travail et sur les comportements en lien avec les caractéristiques du travail. En effet, les conséquences sont fortes et plus marquées pour les gens ayant plus de connaissances en lien avec l'emploi et également pour ceux ayant un grand désir de se développer. Donc, si les cinq caractéristiques sont présentes, les alternatives reliées à l'emploi ou aux tâches risquent d'être attrayantes et cela peut favoriser des comportements neutres ou négatifs face aux changements.

Nous traiterons, dans le cadre de ce mémoire, des cinq dimensions des caractéristiques reliées aux tâches comme d'une seule variable puisque ces caractéristiques motivationnelles du travail reflètent un méta-concept plus global, à savoir l'étendue ou l'envergure de l'emploi (job scope) (Raja et Johns, 2010 ; Spector, 1985 cité par (Marchand et Vandenberghe, 2014, p. 621)).

Hypothèses

25. Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
26. Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
27. Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées négativement ou non associées à la forme ALT d'engagement envers le changement.
28. Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.

2.6 Modèle conceptuel de recherche

À la lumière de la brève revue de littérature de chacune des variables abordées précédemment, nous avons retracé les liens entre les formes d'engagement envers le changement et les différentes variables à l'étude, et avons construit notre modèle hypothétique de recherche (voir figure 2.1). Nous avons utilisé majoritairement la théorie de l'échange social pour illustrer les liens entre l'engagement envers le changement et nos variables puisque cette théorie « possède l'avantage de fournir un cadre intégrateur s'appliquant à la fois à l'envergure du poste, au POS et au LMX » (Marchand et Vandenberghe, 2014) ainsi que la justice organisationnelle, ce qui facilite l'explication de ces relations.

Pour tester le modèle ainsi construit, nous ferons le lien entre les quatre formes d'engagement envers le changement et les variables sélectionnées. Les variables à l'étude sont : le soutien organisationnel (OJ et POS), la qualité de la relation leader-membre (LMX) et les caractéristiques du travail.

En ce qui concerne la variable justice organisationnelle, nous avons traité des quatre dimensions séparément dans la revue de littérature et avons élaboré des hypothèses différentes pour chacune des dimensions. Nous avons procédé de la sorte puisqu'ils ont des effets différents les uns des autres (Colquitt, 2001) et nous anticipons des différences en lien avec les quatre formes d'engagement envers le changement. Nous nous retrouvons avec seize hypothèses en lien avec la justice organisationnelle.

Dans le cas de la théorie LMX et du concept POS, nous avons quatre hypothèses pour chacune des variables et lien avec les quatre formes d'engagement envers le changement, ce qui fait huit hypothèses.

En ce qui a trait aux caractéristiques motivationnelles (du travail/reliées à la tâche), nous avons dans la revue de littérature présenté les cinq sous-caractéristiques qui y sont incluses. Comme nous l'avons expliqué au préalable, nous traiterons de ces caractéristiques comme d'une seule variable puisqu'elles reflètent un méta-concept plus large d'étendue ou d'envergure de l'emploi (*Job scope*).

2.6.1 Image du modèle

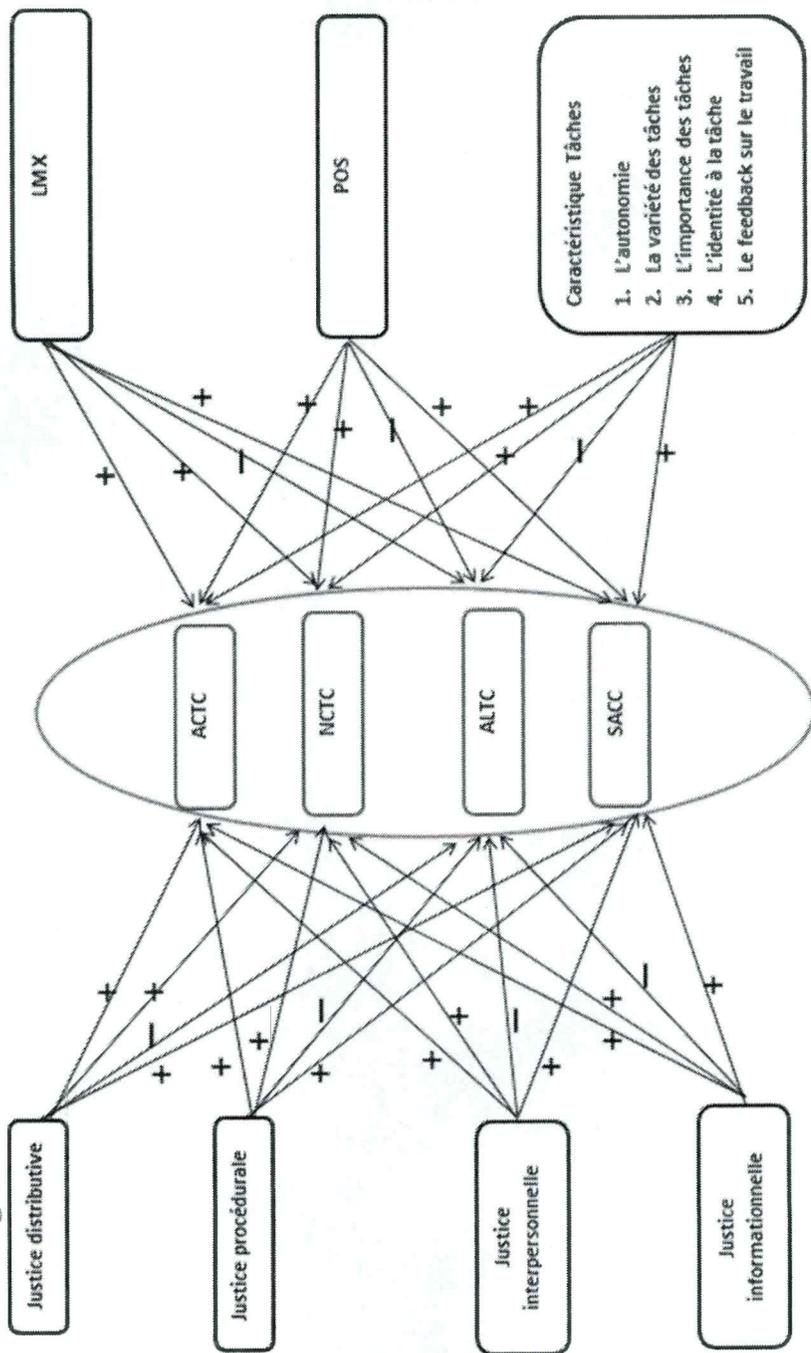


Figure 2.1 Modèle hypothétique de recherche

2.6.2 Tableau récapitulatif des hypothèses

Hypothèses	
1	La justice distributive sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
2	La justice distributive sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
3	La justice distributive sera associée positivement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.
4	La justice distributive sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
5	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
6	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
7	La justice procédurale sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.
8	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
9	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
10	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
11	La justice interpersonnelle sera associée négativement ou avec la forme ALT d'engagement envers le changement.
12	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
13	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
14	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
15	La justice informationnelle sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.
16	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
17	Le LMX sera associé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
18	Le LMX sera associé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
19	Le LMX sera associé négativement ou sera non associé à la forme ALT d'engagement envers le changement.
20	Le LMX sera associé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
21	Le POS sera associé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
22	Le POS sera associé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
23	Le POS sera associé négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.
24	Le POS sera associé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.
25	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.
26	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.
27	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées négativement ou non associées à la forme ALT d'engagement envers le changement.
28	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.

Tableau 2.1 Récapitulatif des hypothèses

Chapitre 3 Méthodologie

Le chapitre trois de ce mémoire aura pour objectif de décrire la méthodologie utilisée afin de valider nos hypothèses de recherche. Nous présenterons la méthode sélectionnée ainsi que les motifs justifiant notre choix. Nous présenterons également le terrain de recherche, les procédures de collecte de données, une description de l'échantillon des répondants et nous présenterons l'instrument et les échelles utilisés.

3.1 Terrain de recherche

Le choix de notre terrain de recherche repose sur notre objectif d'atteindre un nombre maximal de répondants. Nous avons priorisé une enquête en ligne de type quantitative puisque nous avons plusieurs variables à l'étude, un temps limité pour administrer un très grand nombre de questionnaires, parce que nous utilisons des échelles validées et parce que cela permet une analyse plus rapide et plus objective des résultats.

Dans le cadre de ce projet de recherche, la méthode retenue afin de rejoindre un grand échantillon de personnes est la méthode « boule de neige ». Elle consiste à contacter des gens de votre réseau de relations afin qu'ils répondent au questionnaire et de leur demander, à leur tour, de faire suivre le questionnaire à leurs propres contacts. Cette méthode permet de rejoindre rapidement une grande quantité de répondants que l'on n'aurait probablement pas réussi à atteindre autrement. Nous avons, tout au long de la période d'ouverture du sondage, contacté un total de 621 personnes via courriel et Facebook. Les critères principaux que nous avons déterminés quant au choix des participants au sondage étaient d'avoir 18 ans ou plus, de travailler au Canada ou pour une entreprise canadienne, et d'être en mesure de répondre en français.

Les inconvénients possibles en lien avec ce type de méthode sont le fait de ne pas contrôler le bassin de répondants. Il est possible, en effet, que des gens fassent suivre le questionnaire à une population qui s'éloigne de la population visée. Il est

également possible, en raison du côté impersonnel de l'envoi massif du lien en ligne, que certains répondants abandonnent rapidement ou qu'ils disent qu'ils vont y répondre, mais oublient de le faire par la suite. Aussi certaines personnes ont l'impression qu'il s'agit d'une chaîne de lettres ou d'une arnaque internet, et sont méfiantes à l'idée d'y répondre.

3.2 Procédure

Le lien vers le sondage a été affiché sur nos pages Facebook, et des courriels personnalisés ont été envoyés à des personnes ciblées faisant partie de nos réseaux de contacts. Il a été demandé aux participants, dans le cadre de ce mémoire, de répondre à un premier questionnaire en ligne en français et de faire suivre le lien par courriel ou sur Facebook aux membres de leur entourage.

La collecte de données a débuté le 17 février 2015. Nous avons anticipé une période de deux semaines avec l'objectif d'obtenir un échantillon de 200 répondants. Cependant, après une semaine, n'ayant pas encore obtenu un nombre significatif de répondants, nous avons entamé un premier rappel et avons reporté la date de fermeture de l'enquête en ligne afin d'augmenter le nombre de répondants. Nous avons, à la troisième semaine, lancé une seconde vague de rappels avec des messages courriels personnalisés et des messages en temps réel sur Facebook via l'outil de chat en ligne, afin d'obtenir une réponse rapide et qu'ils se souviennent du premier message envoyé. Après une période de quatre semaines, nous avons atteint notre objectif de 200 répondants et avons procédé, en date du 17 mars 2015, à une extraction finale des données aux fins d'analyse. Les résultats de cette première collecte seront analysés dans le cadre de ce mémoire. Par la suite, mon directeur de recherche, à travers la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés, fera une seconde collecte avec un questionnaire allégé, quelques mois après la première enquête, afin d'analyser certaines variables en deux temps. Les participants ont été avertis que la recherche s'effectuait en deux temps. Leur participation à la deuxième phase était volontaire et contingente au fait qu'ils donnent leur adresse courriel à la fin du questionnaire pour accepter d'être

contactés par la Chaire au temps 2. Cette seconde collecte sera administrée par une assistante de la chaire de recherche qui a bien signé le formulaire pour la soumission au CER de ce projet de recherche. Les données du temps 2 ne sont pas prises en compte dans ce mémoire.

L'outil que nous avons utilisé pour la collecte de donnée est *Qualtrics*. Cet outil est mis gratuitement à la disposition de tous les étudiants, professeurs ou employés de HEC Montréal. Il permet, entre autres, la gestion d'un questionnaire en ligne ainsi que la production de rapports aux fins d'analyse. Ce logiciel, très convivial et facile à utiliser, permet aisément la mise en ligne et la gestion d'un tel sondage. De plus, il est sécurisé avec code d'accès et mot de passe, protégeant ainsi l'accès aux données récoltées.

3.3 Répondants

Lors de la collecte de données qui a débuté le 17 février 2015, 621 personnes ont été contactées directement ou indirectement via un courriel ou directement sur Facebook. De ce nombre, 476 se sont rendues sur le site web où le lien était affiché. Nous avons effectué un total de deux rappels. Parmi ces 476 personnes, 205 ont rempli le questionnaire. Chacun des questionnaires remplis a été enregistré et fait partie de notre échantillon. Une fois le rapport final extrait du système en date du 17 mars, nous avons procédé au nettoyage des données et avons éliminé de l'échantillon deux participants qui avaient répondu à moins de 50 % du questionnaire, pour terminer avec un échantillon final de 203 répondants.

En prenant en considération le nombre de personnes contactées et le nombre final de répondants, nous avons calculé le taux de réponse à 32,69 %. Notre objectif pour ce projet de mémoire était d'obtenir un total de 200 répondants au minimum dans un délai de deux semaines. Puisque nous n'avions pas 200 répondants au terme de la deuxième semaine, nous avons prolongé la durée de l'enquête en ligne et avons mis fin à l'enquête une fois le seuil de 200 répondants atteint le 17 mars 2015, après quatre semaines d'activité.

Sexe	N	Pourcentage
Féminin	138	68
Masculin	65	32
Total	203	100

Tableau 3.1 Sexe

En ce qui concerne les informations sociodémographiques, sur le nombre de 203 répondants retenus, 138 sont des femmes, ce qui représente 68 % de notre échantillon, et 65 sont des hommes, ce qui représente 32 % de notre échantillon (voir tableau 3.1). En ce qui concerne la répartition des âges, la moyenne d'âge des répondants à l'enquête en ligne est de 35,69 ans, avec un écart type de 8,91.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Âge	203	23	63	35,6946	8,91241
Ancienneté organisationnelle	203	1	30	6,5	6,35
Ancienneté avec le supérieur	202	1	20	2,92	2,82

Tableau 3.2 Statistiques descriptives des répondants

En ce qui concerne l'ancienneté dans l'organisation, le minimum est d'un an d'ancienneté et le maximum est de trente. La moyenne d'ancienneté dans l'organisation est de 6,5 ans avec un écart type de 6,35 (voir tableau 3.2).

En ce qui concerne l'ancienneté avec le supérieur, le minimum est d'un an d'ancienneté et le maximum est de vingt. La moyenne d'ancienneté avec le supérieur est de 2,92 ans avec un écart type de 2,82.

Niveau d'études	N	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Secondaire	3	1,5	1,5
Collégial	24	11,8	13,3
Baccalauréat	97	47,8	61,1
Maîtrise	74	36,5	97,5
Doctorat	5	2,5	100
Total	203	100	

Tableau 3.3 Niveau d'études

En ce qui concerne le niveau d'études des participants, trois personnes ont un niveau secondaire pour un pourcentage de 1,5 % de notre échantillon (voir tableau 3.3). 24 personnes ont un niveau collégial pour un pourcentage de 11,8 % de notre échantillon. 97 personnes ont un niveau baccalauréat pour un pourcentage de 47,8 % de notre échantillon. 76 personnes ont un niveau maîtrise pour un pourcentage de 36,5 % de notre échantillon. Cinq personnes ont un niveau doctorat pour un pourcentage de 2,5 % de notre échantillon.

Statut d'emploi	N	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Temps plein	173	85,2	85,2
Temps partiel	30	14,8	100
Total	203	100	

Tableau 3.4 Statut d'emploi

En ce qui concerne le statut d'emploi, 173 personnes occupent un emploi à temps plein, ce qui représente 85,2 % de notre échantillon, et 30 personnes occupent un emploi à temps partiel, représentant 14,8 % de notre échantillon (voir tableau 3.4).

Industrie	N	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	14	6,9	6,9
Services publics	12	5,9	12,9
Construction	2	1	13,9
Fabrication excluant aliments	5	2,5	16,3
Fabrication d'aliments	1	0,5	16,8
Commerce de gros	1	0,5	17,3
Commerce de détail	7	3,4	20,8
Transport et entreposage	2	1	21,8
Industrie de l'information et industrie culturelle	2	1	22,8
Finance et assurances	20	9,9	32,7
Services immobiliers et services de location et de location à bail	2	1	33,7
Services professionnels, scientifiques et techniques	37	18,2	52
Gestion de sociétés et d'entreprises	2	1	53
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	5	2,5	55,4
Services d'enseignement	13	6,4	61,9
Soins de santé et assistance sociale	19	9,4	71,3
Arts, spectacles, et loisirs	8	3,9	75,2
Hébergement et services de restauration	1	0,5	75,7
Autres services, sauf les administrations publiques	7	3,4	79,2
Administrations publiques	14	6,9	86,1
Autre	28	13,8	100
Total	202	99,5	
Manquante	1	0,5	
Total	203	100	

Tableau 3.5 Industrie

En ce qui concerne l'industrie dans laquelle œuvrent les répondants, il est possible d'observer au tableau 3.5 la répartition des répondants dans diverses industries. Il est à noter que nous observons le plus grand nombre de répondants œuvrant dans la catégorie des services professionnels, scientifiques et techniques pour un nombre de 37 personnes, ce qui représente 18,2 % de notre échantillon.

3.4 Instrument utilisé

L'instrument de mesure utilisé est un questionnaire en ligne à choix de réponses auto-administré. Le questionnaire comporte 10 échelles (voir l'annexe 1) portant sur plusieurs variables à l'étude, comportant un total de 107 items ainsi que huit questions d'ordre sociodémographique.

Les données recueillies lors de ce mémoire feront également l'objet d'une seconde étude pour laquelle il y aura un temps 2 qui sera pris en charge par la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés. Nous avons ajouté deux sections au questionnaire afin de mesurer certains éléments pour lesquels la Chaire de recherche a des intérêts spécifiques. Les deux échelles ajoutées ainsi que les résultats en lien avec ces échelles, le *Collective self-identity* et *Individual and relational self-identity*. Les deux échelles ainsi ajoutées ne feront pas partie intégrante de ce mémoire, et les résultats et les analyses de ce mémoire porteront sur les 8 échelles présentées dans le texte.

Dans les paragraphes suivants, nous aborderons les huit sections (voir tableau 3.6) portant sur les échelles suivantes : 1) Leader-member exchange ; 2) Engagement organisationnel ; 3) Caractéristiques du travail ; 4) Justice procédurale ; 5) Justice distributive ; 6) Justice interactionnelle ; 7) Soutien organisationnel perçu ; 8) Engagement envers le changement. Nous présenterons, pour chacune des échelles retenues, le nombre d'items par échelle, les auteurs concernés ainsi que l'année de parution.

Tableau 3.6 Liste des huit échelles

Échelle	Auteur	Nombre d'items	Référence détaillée
Leader-member exchange	Liden, R.C., et Maslyn, J.M. (1998)	12	Origine : Liden, R.C., et Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. <i>Journal of Management</i> , 24, 43-72. Version française : Vandenberghe, C., Bentein, K., et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 64, 47-71.

Engagement organisationnel	Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C., et Stinglhamber, F. (2005)	18	Origine version française : Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C., et Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 90, 468-482.
Caractéristiques du travail	Morgeson, F.P., et Humphrey, S.E. (2006)	18	Origine : Morgeson, F.P., et Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91, 1321-1339. Version française : traduite par C. Vandenberghe
Justice procédurale	Colquitt, J. A. (2001)	7	Origine : Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 2001, 86, 386-400. Version française : Camerman, J., Cropanzano, R., et Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. <i>Group et Organization Management</i> , 32, 176-207.
Justice distributive	Colquitt, J. A. (2001)	4	Origine : Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 2001, 86, 386-400. Version française : Camerman, J., Cropanzano, R., et Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. <i>Group et Organization Management</i> , 32, 176-207.
Justice interactionnelle	Colquitt, J. A. (2001)	9	Origine : Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 2001, 86, 386-400. Version française : Camerman, J., Cropanzano, R., et Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. <i>Group et Organization Management</i> , 32, 176-207.
Soutien organisationnel perçu	Eisenberger, Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986)	6	Échelle réduite à partir de la version originale de : Eisenberger, Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. Perceived organizational support. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 1986, 71, 500-507. Version française : Marchand, C., et Vandenberghe, C. (2015). Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : L'effet modérateur de l'affectivité négative. <i>Travail Humain</i> , 78, 193-215.
Engagement envers le changement	Herscovitch, L., et Meyer, J. P. (2002)	18	Adapté de : Herscovitch, L., et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 87, 474-487. Version française : traduite par C. Vandenberghe

Suite Tableau 3.6 Liste des huit échelles

3.4.1 Leader-member exchange

L'échelle portant sur la relation leader-membre comporte 12 items provenant des travaux de Liden et Maslyn (1998) traduit en français par Vandenberghe, Bentein, et Stinglhamber, (2004). Les auteurs regroupent le concept LMX en quatre dimensions : 1) La dimension affect, mesurée avec trois items (ex. : J'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne) ; 2) La dimension loyauté, mesurée avec trois items (ex. : mon supérieur défend mes actions dans le travail vis-à-vis de ses propres supérieurs, même lorsqu'il a une connaissance incomplète du problème) ; 3) La dimension contribution, mesurée avec trois items (ex. : je produis, pour mon supérieur, un travail qui va au-delà de ce qui m'est demandé dans ma description de fonction) ; 4) La dimension de respect professionnel, mesurée avec

trois items (ex. : je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail) (Liden et Maslyn, 1998).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord.

3.4.2 Engagement organisationnel

En ce qui concerne l'échelle d'engagement organisationnel, elle comporte 18 items traduits en français par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, et Stinglhamber, (2005). Le concept d'engagement organisationnel comporte quatre formes d'engagement que l'on retrouve dans les quatre dimensions de l'échelle. La forme affective comporte six items (ex. : j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation), la forme normative comporte six items (ex. : il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant), la forme de continuité comporte six items subdivisés en trois items représentant la forme des sacrifices perçus (ex. : pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages) et en trois items représentant la forme de manque perçu d'alternatives (ex. : j'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle) (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle de Likert de cinq points allant de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord.

3.4.3 Caractéristiques du travail

En ce qui concerne l'échelle des caractéristiques du travail, elle comporte 18 items provenant du *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson et Humphrey (2006) qui ont été traduits en français pour l'occasion par Mr. Vandenberghe dans le cadre de ce mémoire. Cette échelle est plus englobante à l'environnement de travail et apporte des éléments de réponse à certaines critiques en lien avec la validité du modèle précédent du *Job Diagnostic Survey* (JDS) d'Hackman et Oldham (1975). Les

cinq dimensions du modèle sont représentées à travers les 18 items. La dimension autonomie comporte trois items (ex. : mon emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel quand j'accomplis mon travail). La dimension variété des tâches comporte quatre items (ex. : mon emploi comprend une grande variété de tâches). La dimension signification/importance des tâches comporte quatre items (ex. : les résultats de mon travail peuvent significativement affecter la vie d'autres personnes). La dimension identité à la tâche comporte quatre items (ex. : mon travail me permet d'accomplir des tâches qui ont un début et une fin claire). La dimension feedback sur le travail comporte trois items (ex. : mes activités de travail me donnent une information directe et claire – p. ex. en termes de qualité et de quantité – sur mon efficacité dans mon emploi).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord.

3.4.4 Justice procédurale

En ce qui a trait à la justice procédurale, l'échelle utilisée comporte sept items venant de Colquitt (2001), et traduits en français par Camerman, Cropanzano, et Vandenberghe (2007). Ces sept items (ex. : les procédures en vigueur vous laissent-elles l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments ?) prennent leur source dans les travaux de Thibault et Walker (1975) ainsi que dans ceux de Leventhal (1980).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout à 5= tout à fait.

3.4.5 Justice distributive

En ce qui a trait à la justice distributive, l'échelle utilisée comporte quatre items venant de Colquitt (2001) et traduits en français par Camerman, Cropanzano, et Vandenberghe (2007). Ces quatre items font référence aux résultats des procédures organisationnelles (ex. : en général, estimez-vous que les résultats que vous avez

obtenus reflètent les efforts que vous avez fournis au travail ?) et prennent origine dans les travaux de Leventhal (1976) (Colquitt, 2001).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout à 5= tout à fait.

3.4.6 Justice interactionnelle

L'échelle mesurant la justice interactionnelle comporte neuf items venant de Colquitt (2001) et traduits en français par Camerman, Cropanzano, et Vandenberghe (2007). Cette échelle comporte les deux sous-dimensions de la justice interactionnelle, à savoir la justice interpersonnelle tirant ses origines dans les travaux de Bies et Moag (1986), et la justice informationnelle tirant ses origines dans les travaux de Bies et Moag (1986) ainsi que dans les travaux de Shapiro et coll. (1994) (Colquitt, 2001). Quatre items mesurent la justice interpersonnelle (ex. : êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur ?) et cinq items mesurent la justice informationnelle (ex. : votre supérieur explique-t-il/elle les procédures de manière détaillée ?).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout à 5= tout à fait.

3.4.7 Soutien organisationnel perçu

L'échelle mesurant le POS comporte six items. Elle est une version réduite du *Survey of Perceived Organizational Support* venant de la version originale d'Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa (1986), et traduite en français par Marchand et Vandenberghe (2015). Les items mesurent la perception qu'a l'employé du degré auquel l'organisation est soucieuse de son bien-être (ex. : mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail, ex. : mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être).

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord.

3.4.8 Engagement envers le changement

En ce qui concerne l'échelle de l'engagement envers le changement, elle comporte 18 items venant du *Commitment to Change Scale*, l'échelle d'engagement envers le changement, des travaux de Herscovitch et Meyer (2002) qui ont été traduits en français pour l'occasion par Mr. Vandenberghe dans le cadre de ce mémoire.

Le concept d'engagement envers le changement comporte quatre formes d'engagement que l'on retrouve dans les quatre dimensions de l'échelle. La forme affective d'engagement envers le changement comporte six items (ex. : je crois dans la valeur de ce changement), la forme normative d'engagement envers le changement comporte six items (ex. : je me suis senti le devoir de travailler en faveur de ce changement), la forme de continuité d'engagement envers le changement comporte six items subdivisés en trois items représentant la forme des sacrifices perçus liés aux changements (ex. : j'aurais eu trop à perdre à contester ce changement) et en trois items représentant la forme de manque perçu d'alternatives liées aux changements (ex. : je n'avais pas d'autre option que de soutenir ce changement). Il faut noter que la dimension d'engagement de continuité envers le changement était initialement composée de six items mesurant le concept de manière unidimensionnelle. Nous avons donc adapté les énoncés de manière à mesurer les deux sous-dimensions (sacrifices perçus et manque d'alternatives) par trois items chacune.

Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle Likert de cinq points allant de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord.

Chapitre 4 Présentation des résultats

Les analyses statistiques présentées dans ce travail de recherche ont été effectuées avec la participation de la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés, en utilisant le logiciel *Statistical Package for Social Science (SPSS 22)*. À la lumière des résultats, nous avons procédé à l'interprétation des résultats.

Le chapitre quatre de ce mémoire a pour objectif de décrire les résultats et de présenter les différentes analyses que nous avons effectuées avec les données. Nous présenterons les résultats des analyses factorielles, les moyennes, écarts-types et corrélations entre les différentes variables. Nous présenterons également les résultats des régressions linéaires en lien avec nos variables dépendantes et indépendantes. Nous concluons ce chapitre en validant nos hypothèses de recherche.

4.1 Analyse factorielle

Nous avons, pour chacune des échelles ayant des sous-échelles, effectué une analyse factorielle (en composantes principales) afin d'en regrouper tous les items en facteurs distincts. Cela nous a permis de dégager des facteurs communs sous-jacents aux items des différentes sous-échelles. L'analyse de fidélité nous permet, quant à elle, d'établir la fidélité des regroupements d'énoncés (ou facteurs), afin de s'assurer que les énoncés retenus pour chaque dimension mesurent bel et bien une seule et même dimension.

Nous verrons plus en détail, dans les paragraphes suivants portant sur les variables à l'étude, que nous avons apporté deux changements lors de l'analyse des données. À l'étape du nettoyage des données, nous avons d'abord supprimé les questions qui étaient codées négativement à l'échelle de l'engagement envers le changement puisqu'elles brouillaient la structure factorielle. Par la suite, nous avons supprimé les items reliés à la justice informationnelle puisque les résultats semblaient redondants entre les dimensions justice procédurale et justice informationnelle (les items de

justice informationnelle présentait de nombreuses saturations croisées ou principales sur l'un ou l'autre de ces deux facteurs), et nous n'avons donc gardé que trois sous-échelles pour la justice organisationnelle.

4.1.1 Échelle Leader-member exchange

L'analyse factorielle de l'échelle de *Leader-member exchange* illustre que les items ont tous leur saturation sur un seul facteur. Pour ce facteur, l'indice de consistance interne (alpha de Cronbach) est de 0,933, ce qui représente une fiabilité élevée.

4.1.2 Échelle Caractéristiques du travail

Suite à l'analyse factorielle de l'échelle Caractéristiques du travail, nous rapportons la présence des cinq facteurs suivants : variété des tâches, identité à la tâche, signification/importance des tâches, feedback sur le travail, et autonomie (voir tableau 4.1). Les cinq facteurs ont une consistance interne (alpha de Cronbach) supérieure à 0,70, soit, respectivement, 0,965, 0,901, 0,881, 0,900 et 0,908, ce qui représente une fiabilité élevée.

Pour ces cinq facteurs, le pourcentage de variance expliquée totalise 83,57 %. En ce qui concerne chacun des facteurs, variété des tâches, qui comprend les items 4 à 6 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 42,44 %. Également, identité à la tâche, qui comprend les items 12 à 15 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 14,24 %. Ensuite, le facteur signification/importance des tâches, qui comprend les items 8 à 11 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 11,92 %. Également, feedback sur le travail, qui comprend les items 16 à 18 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 8,45 %. Finalement, autonomie, qui comprend les items 1 à 3 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 6,42 %.

Tableau 4.1 Résultats de l'analyse factorielle pour l'échelle Caractéristiques de l'emploi

# items	Facteurs Énoncés	Variété des tâches	Identité à la tâche	Significa- tion des tâches	Feedback sur le travail	Autono- mie
	Alpha Cronbach	0,965	0,901	0,881	0,900	0,908
	% Variance expliquée	42,44%	14,24%	11,92%	8,45%	6,52%
6	Mon emploi requiert d'accomplir un large éventail de tâches.	0,968	0,021	-0,027	-0,027	-0,044
7	Mon emploi implique la prestation de tâches variées.	0,945	-0,008	0,012	0,011	0,015
5	Mon emploi m'amène à faire un certain nombre de choses différentes.	0,884	0,056	-0,004	0,014	0,114
4	Mon emploi comprend une grande variété de tâches.	0,829	0,014	0,03	0,005	0,169
14	Mon emploi me donne la possibilité de finir entièrement les tâches que j'ai commencées.	0,018	0,922	-0,018	0,027	0,023
13	Mon emploi est organisé de sorte que je peux accomplir un travail du début à la fin.	0,042	0,904	0,017	0,058	0,02
15	Mon emploi me permet de finir le travail que j'ai commencé.	0,006	0,903	-0,02	-0,01	0,027
12	Mon travail me permet d'accomplir des tâches qui ont un début et une fin clairs.	-0,046	0,718	0,071	-0,107	0,034
10	Mon emploi a un grand impact sur des personnes en dehors de l'organisation.	-0,143	0,027	0,975	0,007	0,034
11	Le travail accompli dans mon emploi a un impact significatif sur des personnes en dehors de l'organisation.	-0,104	0,046	0,963	0,051	0,02
8	Les résultats de mon travail peuvent significativement affecter la vie d'autres personnes.	0,258	0,005	0,678	-0,032	-0,007
9	D'un point de vue général, mon emploi est très significatif et important.	0,368	-0,055	0,61	-0,177	-0,012
18	Mon emploi lui-même me fournit de l'information sur mon rendement.	-0,01	-0,02	0,012	-0,959	0,036
17	Mon emploi lui-même me fournit du feedback sur ma performance.	-0,049	-0,098	0,008	-0,956	0,133
16	Mes activités de travail me donnent une information directe et claire (p.ex. en termes de qualité et de quantité) sur mon efficacité dans mon emploi.	0,09	0,32	-0,006	-0,701	-0,131
2	Mon emploi me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même.	-0,019	0,047	0,012	-0,034	0,937
3	Mon emploi m'offre une autonomie significative dans la prise de décisions.	0,007	0,03	0,003	-0,084	0,897
1	Mon emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel quand j'accomplis mon travail.	0,099	0,011	0,004	0,052	0,816

4.1.3 Échelle Justice

Suite à l'analyse factorielle de cette échelle, nous avons remarqué que les items de justice informationnelle présentaient de nombreuses saturations croisées ou principales sur les facteurs de justice interpersonnelle, informationnelle, et procédurale. Il y avait donc une confusion théorique. La solution que nous avons choisie a été de supprimer les items de justice informationnelle pour purifier la structure factorielle de la justice organisationnelle afin d'obtenir trois facteurs distincts et clairs. Il est possible que les répondants n'aient pas fait de différence entre les deux types de justice (informationnelle et interpersonnelle). En conclusion, nous avons donc jugé qu'il était préférable de supprimer les items de justice informationnelle et de maintenir seulement les trois types de justice suivants : justice procédurale (sept items), justice distributive (quatre items) et justice interpersonnelle (cinq items), pour un total de 16 items.

Suite à l'analyse factorielle des échelles de justice organisationnelle, nous rapportons la présence de trois facteurs (voir tableau 4.2), (justice procédurale, justice distributive et justice interpersonnelle). Ces trois facteurs ont une consistance interne (alpha de Cronbach) supérieure à 0,70, soit, respectivement, 0,869, 0,983 et 0,903, donc une consistance interne élevée.

Pour ces trois facteurs, le pourcentage de variance expliquée totalise 71,15 %. En ce qui concerne chacun des facteurs, la justice procédurale comprend les items 1 à 7 de la section 5 du questionnaire en ligne et a un pourcentage de variance expliquée de 46,09 %. La justice distributive comprend les items 1 à 4 de la section 6 du questionnaire en ligne et a un pourcentage de variance expliquée de 11,37 %. Finalement, la justice interpersonnelle comprend les items 1 à 5 de la section 7 du questionnaire en ligne et a un pourcentage de variance expliquée de 13,69 %.

Tableau 4.2 Résultats de l'analyse factorielle pour l'échelle Justice

# items	Facteurs Énoncés	Justice Procédurale	Justice Interpersonnelle	Justice distributive
	Alpha Cronbach	0,869	0,903	0,983
	% Variance expliquée	46,09%	13,69%	11,37%
5	Les procédures sont-elles basées sur des informations exactes?	0,811	-0,083	-0,043
4	Les procédures sont-elles exemptes de biais?	0,801	-0,005	0,133
3	Les procédures sont-elles appliquées de manière uniforme et consistante au sein de l'organisation?	0,792	-0,003	-0,076
7	Les procédures respectent-elles les critères d'éthique et de morale?	0,791	0,041	0,026
2	Avez-vous de l'influence sur le résultat final des procédures dans votre organisation?	0,642	-0,042	-0,106
1	Les procédures en vigueur vous laissent-elles l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments?	0,636	0,243	0,046
6	Avez-vous l'occasion de contester le résultat final des procédures?	0,635	0,012	-0,102
2	Êtes-vous traité avec dignité par votre supérieur?	-0,003	0,941	-0,033
3	Êtes-vous traité avec respect par votre supérieur?	0,01	0,922	-0,004
1	Êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur?	0,044	0,859	-0,032
4	Votre supérieur s'abstient-il/elle de remarques ou de commentaires inappropriés?	-0,063	0,843	0,047
5	Votre supérieur est-il/elle franc(he) lors de ses communications avec vous?	0,065	0,677	-0,077
2	... correspondent au travail que vous avez accompli?	-0,011	-0,033	-0,985
4	... sont justifiés par rapport à votre niveau de rendement au travail?	-0,022	0,023	-0,965
1	... reflètent les efforts que vous avez fournis au travail?	0,043	0,034	-0,909
3	... reflètent votre contribution à l'efficacité de l'organisation?	0,042	0,054	-0,872

4.1.4 Échelle Soutien organisationnel perçu

L'analyse factorielle de l'échelle du Soutien organisationnel perçu illustre que les items ont tous leur saturation sur un seul facteur. Pour ce facteur, la consistance interne (alpha de Cronbach) est de 0,932, ce qui représente un niveau élevé de fiabilité.

4.1.5 Échelle Engagement envers le changement

Nous avons analysé la structure factorielle et avons remarqué particulièrement que les items négatifs brouillaient la structure. Ainsi, nous avons supprimé les questions codées négativement pour l'échelle de l'engagement envers le changement. Nous avons premièrement tenté de recoder positivement les quatre items et, par la suite, puisque ces items brouillaient la structure factorielle, nous avons jugé qu'il était préférable de les supprimer complètement des données. Les items en question sont présents dans l'échelle Engagement envers le changement. Pour l'engagement affectif, ce sont les items 3, 5 et 6, et pour l'engagement normatif, l'item numéro 18, correspondant aux items 3, 5, 6 et 18 de l'avant-dernière section du questionnaire en ligne. Au final, nous avons conservé un total de 14 items pour l'échelle de l'engagement envers le changement.

Suite à l'analyse factorielle de l'échelle engagement envers le changement, nous rapportons la présence de quatre facteurs (voir tableau 4.3, (ACTC, NCTC, ALTC et SACC)). Ces quatre facteurs ont une fiabilité (alpha de Cronbach) supérieure à 0,70, soit, respectivement, 0,884, 0,858, 0,930 et 0,921, soit une fiabilité élevée.

Pour ces quatre facteurs, le pourcentage de variance expliquée totalise 78,68 %. En ce qui concerne chacun des facteurs, l'engagement affectif envers le changement, qui comprend les items 1, 2 et 4 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 10,69 %. Aussi, la forme de continuité de l'engagement en lien avec le manque perçu d'alternatives liées aux changements, qui comprend les items 7 à 9 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 10,41 %. Ensuite, la forme de continuité de l'engagement en lien avec les sacrifices perçus liés aux changements, qui comprend les items 10 à 12 du questionnaire en

ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 6,54 %. Finalement, l'engagement normatif envers le changement, qui comprend les items 13 à 17 du questionnaire en ligne, a un pourcentage de variance expliquée de 41,04 %.

Tableau 4.3 Résultats de l'analyse factorielle pour l'échelle Engagement envers le changement

# items	Facteurs	NCTC	ACTC	ALTC	SACC
	Énoncés				
	Alpha Cronbach	0,858	0,884	0,93	0,921
	% Variance expliquée	41,04%	20,69%	10,41%	6,54%
17	Je me serais senti coupable si je m'étais opposé à ce changement.	0,899	-0,121	-0,178	0,013
15	Je me serais senti mal de m'opposer à ce changement.	0,806	0,048	0,126	0,001
14	Je ne pense pas qu'il aurait été correct de s'opposer à ce changement.	0,779	0,001	0,113	-0,005
16	Il aurait été irresponsable de ma part de résister à ce changement.	0,691	0,125	0,126	0,052
13	Je me suis senti le devoir de travailler en faveur de ce changement.	0,495	0,195	0,062	0,251
2	Ce changement était une bonne stratégie pour cette organisation.	-0,082	0,951	-0,054	0,031
1	Je crois dans la valeur de ce changement.	-0,033	0,907	-0,147	0,034
4	Ce changement sert un objectif important.	0,128	0,798	0,074	-0,116
8	Je ne vois pas ce que j'aurais pu faire d'autre que d'accepter ce changement.	0,023	-0,065	0,922	0,019
9	Je n'avais pas d'autre alternative que de me conformer à ce changement.	-0,023	-0,059	0,92	0,058
7	Je n'avais pas d'autre option que de soutenir ce changement.	0,033	0,006	0,892	-0,007
11	J'aurais perdu beaucoup d'avantages si j'avais contesté ce changement.	-0,065	-0,015	-0,028	0,999
10	J'aurais eu trop à perdre à contester ce changement.	0,006	0,057	0,111	0,888
12	Ça aurait été trop coûteux pour moi de critiquer ce changement.	0,202	-0,141	-0,009	0,77

4.2 Moyennes, écarts-types et corrélations

Nous avons, pour chacune des 14 variables identifiées dans les analyses factorielles, calculé les moyennes que nous présenterons dans les prochaines lignes ainsi qu'au tableau 4.4. Étant donné les cinq choix de réponses, nos moyennes sont calculées sur cinq. En ce qui concerne l'autonomie, la moyenne est de 3,93 sur 5, pour la variété des tâches la moyenne est de 4,05 sur 5, pour signification/importance des tâches, la moyenne est de 3,57 sur 5, pour l'identité à

la tâche, la moyenne est de 3,72 sur 5, pour le feedback sur le travail, la moyenne est de 3,60 sur 5, pour LMX, la moyenne est de 3,86 sur 5, pour justice procédurale, la moyenne est de 3,26 sur 5, pour justice distributive, la moyenne est de 3,60 sur 5, pour justice interpersonnelle, la moyenne est de 4,3 sur 5, pour POS, la moyenne est de 3,47 sur 5, pour l'engagement affectif envers le changement, la moyenne est de 3,58 sur 5, pour l'engagement normatif envers le changement, la moyenne est de 2,91 sur 5, pour le manque perçu d'alternatives en lien avec le changement, la moyenne est de 3,41 sur 5, et finalement, pour les sacrifices perçus liés aux changements, la moyenne est de 2,73 sur 5.

Pour chacun des facteurs, nous avons ensuite calculé la variabilité des scores à travers l'écart-type (voir tableau 4.4). Pour faciliter la lecture et l'analyse, nous reprenons ci-dessous les écarts-type par ordre décroissant. Ainsi, par ordre décroissant, les variables se classent de la façon suivante : le manque perçu d'alternatives en lien avec le changement (écart-type de 1,33), les sacrifices perçus liés aux changements (écart-type de 1,32), la justice distributive (écart type de 1,12), l'engagement normatif envers le changement (écart type de 1,11), la signification/importance des tâches (écart-type de 1,06), l'engagement affectif envers le changement (écart-type de 1,05), et le POS (écart-type de 1,01). Ensuite, les facteurs suivants complètent la liste toujours en ordre décroissant : l'autonomie (écart-type de 0,96), la variété des tâches (écart-type de 0,95), l'identité à la tâche (écart-type de 0,94), la justice procédurale (écart-type de 0,88), la justice interpersonnelle (écart-type de 0,86), et finalement, LMX (écart-type de 0,84).

Tableau 4.4 Moyennes, Écart-types et corrélations entre les variables à l'étude

	Moy	Écart- type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	35,70	8,91	//																	
2	1,32	0,47	,286**	//																
3	6,5	6,35	,634**	,144*	//															
4	2,92	2,82	,338**	0,008	,427**	//														
5	3,93	0,96	-0,018	-0,035	0,013	0,065	(0,908)													
6	4,04	0,95	0,069	-0,077	0,072	0,079	,587**	(0,965)												
7	3,57	1,06	0,08	0,049	0,06	0,078	,330**	,407**	(0,881)											
8	3,72	0,94	0,056	-0,067	0,039	-0,064	,390**	,302**	,267**	(0,901)										
9	3,60	1,03	0,096	-0,021	0,079	-0,027	,393**	,326**	,361**	,438**	(0,900)									
10	3,84	0,84	-,140*	-0,026	-0,111	-0,013	,457**	,390**	,154*	,237**	,298**	(0,933)								
11	3,24	0,88	-0,073	-0,024	-0,048	-0,028	,396**	,389**	,300**	,372**	,425**	,569**	(0,869)							
12	3,60	1,12	-0,092	0,073	-0,097	-,159*	,289**	,228**	0,04	,175*	,317**	,497**	,533**	(0,983)						
13	4,30	0,86	-0,111	-0,022	-0,114	-0,106	,399**	,331**	0,09	,219**	,270**	,726**	,476**	,438**	(0,903)					
14	3,47	1,01	-0,106	-0,045	-0,137	-0,039	,478**	,410**	,262**	,323**	,428**	,625**	,637**	,461**	,556**	(0,932)				
15	3,58	1,05	-,161*	0,087	-,163*	-,144*	,234**	,239**	0,101	,216**	,315**	,362**	,400**	,406**	,330**	,459**	(0,884)			
16	2,91	1,11	0,043	0,041	0,068	0,075	-0,018	0,061	-0,046	0,009	0,096	0,106	0,084	0,133	0,048	0,028	,147*	(0,858)		
17	3,41	1,33	0,048	-0,001	0,07	0,09	-0,123	-0,047	-0,122	-0,06	-0,094	-0,052	-,182*	-0,104	-,177*	-,205**	-,269**	,443**	(0,930)	
18	2,73	1,32	0,103	0,118	0,08	0,013	-0,033	-0,11	-0,095	0,007	0,005	-0,071	-0,139	-0,075	-0,1	-,174*	-,169*	,606**	,457**	(0,921)

Légende: *p<0,05 **p<0,01. Les coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) sont indiqués sur la diagonale entre parenthèses.

Par la suite, nous avons effectué l'analyse corrélacionnelle (coefficient r de Pearson) pour chacune des variables (voir tableau 4.4) dans le but de valider la présence de relations linéaires entre deux variables spécifiques. En fait, nous constatons la plus importante corrélation entre LMX et la justice interpersonnelle ($r=0,726$, $p<0,01$). Par la suite, nous observons plusieurs corrélatons très marquées. Par exemple, entre LMX et POS ($r=0,625$, $p<0,01$), aussi entre la justice procédurale et POS ($r=0,637$, $p<0,01$), également entre l'engagement normatif aux changements et les sacrifices perçus face aux changements ($r=0,606$, $p<0,01$). Nous avons aussi plusieurs corrélatons très marquées entre les variables à l'étude que l'on peut observer en détail dans le tableau 4.4.

Nous avons également voulu faire état des corrélatons entre nos variables démographiques, et comme il est possible de le constater toujours au tableau 4.4, la plus importante corrélation se trouve entre l'ancienneté organisationnelle et l'âge ($r=0,634$, $p<0,01$).

4.3 Régressions linéaires

Nous avons, par la suite, dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, effectué des régressions linéaires. Cela permet d'ailleurs de déterminer le poids de plusieurs variables indépendantes dans la prédiction d'une variable dépendante (Gilles et Maranda, 1994). Comme nous voulons analyser quelles variables ont un impact sur l'engagement dans le changement, nous allons donc analyser l'impact de ces autres variables. Nous avons donc dans le cadre de ce mémoire identifié les quatre facteurs de l'échelle de l'engagement envers le changement comme des variables dépendantes et avons identifié tous les autres facteurs en lien avec les autres échelles comme variables indépendantes.

Les résultats des analyses de régression pour chacune des quatre variables dépendantes sont présentés dans le tableau 4.5. Notons que ces analyses tiennent compte des effets des variables démographiques (âge, sexe, ancienneté organisationnelle et ancienneté avec le supérieur).

Tableau 4.5 Régression linéaire

	Variable dépendante			
	ACTC	NCTC	ALTC	SACC
Variable Indépendantes	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
Âge	-0,135	-0,021	-0,009	0,047
Sexe	0,151*	0,042	-0,001	0,098
Ancienneté organisationnelle	-0,044	0,039	0,021	0,013
Ancienneté avec le supérieur	-0,033	0,086	0,063	-0,02
l'autonomie	-0,073	-0,133	-0,084	0,098
la variété des tâches	0,087	0,104	0,112	-0,077
signification/importance des tâches	-0,067	-0,095	-0,099	-0,099
l'identité à la tâche	0,046	-0,019	0,052	0,064
le feedback sur le travail	0,151†	0,126	0,027	0,105
LMX	0,01	0,138	0,314**	0,141
Justice procédurale	0,072	0,022	-0,156	-0,092
Justice distributive	0,145†	0,113	0,029	-0,008
Justice interpersonnelle	0,021	-0,059	-0,251*	-0,085
POS	0,242**	-0,085	-0,171	-0,191†

Légende: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ † $p < 0,1$

4.3.1 Résultats en lien avec ACTC

Suite à l'analyse de régression, nous constatons que la justice distributive a un effet positif marginalement significatif sur l'engagement affectif envers le changement ($\beta = 0,145$, $p < 0,1$). Quand la justice distributive augmente, le facteur ACTC augmente modérément chez l'employé. Autrement dit, quand la justice distributive est fortement présente, cela permet d'atteindre un meilleur ACTC. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 1.

La variable justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur ACTC ($\beta = 0,072$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 5.

La variable justice interpersonnelle n'a pas d'effet significatif sur ACTC ($\beta = 0,021$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 9.

Nous avons supprimé la justice informationnelle de notre base de données pour les raisons que nous avons évoquées précédemment. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 13.

La variable LMX n'a pas d'effet significatif sur ACTC ($\beta = 0,01$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 17.

La variable POS a un effet positif très significatif sur l'engagement affectif envers le changement ($\beta = 0,242$, $p < 0,01$). Quand le POS augmente, le facteur ACTC augmente significativement chez l'employé. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 21.

En ce qui concerne les cinq caractéristiques reliées à la tâche, nous constatons qu'aucune d'entre elles n'a un effet significatif sur ACTC. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 25. Il est toutefois intéressant de noter que pour la variable feedback sur le travail, nous observons un lien positif marginalement significatif ($\beta = 0,151$, $p < 0,1$). Cela indique que lorsque de feedback venant du travail augmente, ACTC augmente modérément. Nous ne pouvons pas, toutefois, confirmer l'hypothèse 25 puisque les autres caractéristiques de travail n'ont aucun effet sur ACTC.

4.3.2 Résultats en lien avec NCTC

La justice distributive n'a pas d'effet significatif sur l'engagement normatif envers le changement ($\beta = 0,113$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 2.

La justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur l'engagement normatif envers le changement ($\beta = 0,022$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 6.

La justice interpersonnelle n'a pas d'effet significatif sur l'engagement normatif envers le changement ($\beta = -0,059$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 10.

Nous avons supprimé la justice informationnelle de notre base de données pour les raisons que nous avons évoquées précédemment. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 14.

LMX n'a pas d'effet significatif sur l'engagement normatif envers le changement ($\beta = 0,138$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 18.

Le POS n'a pas d'effet significatif sur l'engagement normatif envers le changement ($\beta = -0,085$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 22.

En ce qui concerne les cinq caractéristiques reliées à la tâche, aucune de ces variables n'a pas d'effet significatif sur NCTC. Les coefficients de régression sont en effet non significatifs pour la variable variété des tâches ainsi que pour la variable feedback sur le travail ($\beta = 0,104$, ns, et $\beta = 0,126$, ns), et pour les autres variables : autonomie, signification/importance des tâches et l'identité à la tâche ($\beta = -0,133$, ns, $\beta = -0,095$, ns, et $\beta = -0,019$, ns). Comme aucune de ces variables n'a de lien significatif, nous devons donc infirmer l'hypothèse 26.

4.3.3 Résultats en lien avec ALTC

La justice distributive n'a pas d'effet significatif sur ALTC ($\beta = 0,029$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 3.

La justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur ALTC ($\beta = -0,156$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 7.

La justice interpersonnelle a un effet négatif significatif sur ALTC ($\beta = -0,251$, $p < 0,05$). Quand la justice interpersonnelle augmente, le facteur ALTC diminue significativement chez l'employé. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 11.

Nous avons supprimé la justice informationnelle de notre base de données pour les raisons que nous avons évoquées précédemment. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 15.

La variable LMX a un effet positif très significatif sur ALTC ($\beta = 0,314$, $p < 0,01$). Quand le LMX augmente, le facteur ALTC augmente significativement chez l'employé. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 19 car cette hypothèse prédisait un lien négatif entre ces deux variables.

La variable POS n'a pas d'effet significatif sur ALTC ($\beta = -0,171$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 23.

En ce qui concerne les cinq caractéristiques reliées à la tâche, nous constatons qu'aucune de ces variables n'a un effet significatif sur ALTC. Les coefficients de régression sont en effet non significatifs pour la variable variété des tâches, l'identité à la tâche ainsi que pour la variable feedback sur le travail ($\beta = 0,112$, ns, $\beta = 0,052$, ns, et $\beta = 0,027$, ns), ainsi que pour les autres variables : autonomie et signification/importance des tâches ($\beta = -0,084$, ns, et $\beta = -0,099$, ns, respectivement). Comme aucune de ces variables n'a de lien significatif, nous devons donc infirmer l'hypothèse 27.

4.3.4 Résultats en lien avec SACC

La justice distributive n'a pas d'effet significatif sur SACC ($\beta = -0,008$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 4.

La justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur SACC ($\beta = -0,092$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 8.

La justice interpersonnelle n'a pas d'effet significatif sur SACC ($\beta = -0,085$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 12.

Nous avons supprimé la justice informationnelle de notre base de données pour les raisons que nous avons évoquées précédemment. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 16.

LMX n'a pas d'effet significatif sur SACC ($\beta = 0,141$, ns). Autrement dit, nous n'observons pas de lien entre ces deux variables. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 20.

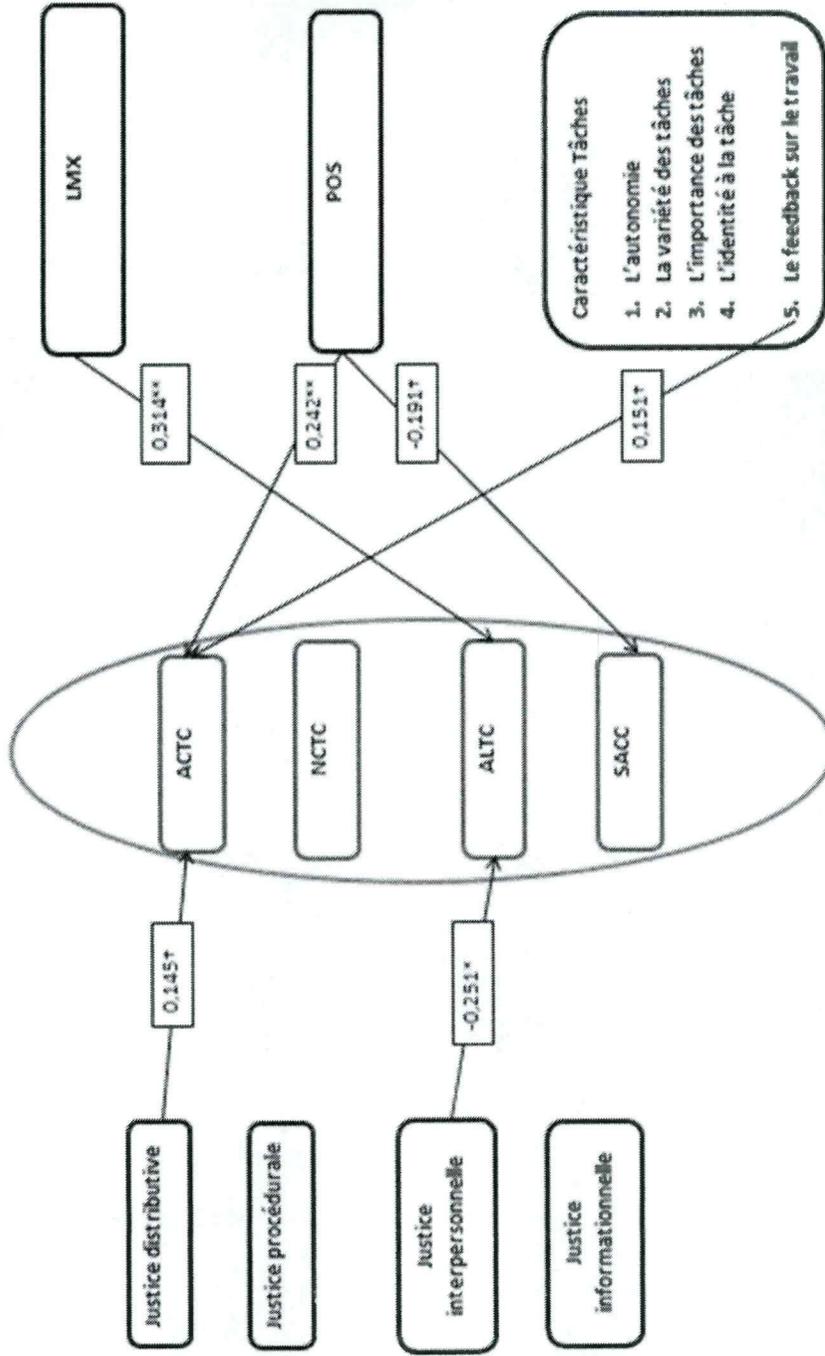
POS a un effet négatif marginalement significatif sur SACC ($\beta = -0,191$, $p < 0,1$). Quand le POS augmente, le facteur SACC diminue marginalement chez l'employé. Nous pouvons donc infirmer l'hypothèse 24 car cette hypothèse prédisait un lien positif entre ces deux variables.

En ce qui concerne les cinq caractéristiques reliées à la tâche, nous constatons qu'aucune de ces variables n'a d'effet significatif sur SACC. Les coefficients de régression sont en effet non significatifs pour la variable variété des tâches et signification/importance des tâches ($\beta = -0,077$, ns, et $\beta = -0,099$, ns), et pour les autres variables : autonomie, identité à la tâche ainsi que pour la variable feedback sur le travail ($\beta = 0,098$, ns, $\beta = 0,064$, ns, et $\beta = 0,105$, ns). Comme aucune de ces variables n'a de lien significatif, nous devons donc infirmer l'hypothèse 28.

Les résultats significatifs des analyses de régression en lien avec nos hypothèses de recherche sont présentés dans la figure 4.1 ci-après.

4.3.5 Image résultats obtenus

Figure 4.1 Résultats obtenus



Légende: * p<0,05 ** p<0,01 † p<0,1

Chapitre 5 Discussion

À la lumière des résultats des analyses statistiques obtenus au chapitre précédent, nous apporterons au chapitre cinq de ce mémoire quelques éléments d'explication et interpréterons ces résultats. Nous présenterons un rappel des hypothèses de recherche et identifierons celles qui ont été validées ainsi que celles qui ont été invalidées. Par la suite, nous discuterons des résultats en lien avec chacune des quatre formes d'engagement envers le changement, des limites et des forces de notre recherche, des apports théoriques et pratiques ainsi que des avenues de recherche futures.

5.1 Rappel des hypothèses

Tableau 5.1 Rappel des hypothèses et validation

	Hypothèses	Validation
1	La justice distributive sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	confirmé
2	La justice distributive sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
3	La justice distributive sera associée positivement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.	infirmé
4	La justice distributive sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé
5	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	infirmé
6	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
7	La justice procédurale sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.	infirmé
8	La justice procédurale sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé
9	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	infirmé
10	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
11	La justice interpersonnelle sera associée négativement ou avec la forme ALT d'engagement envers le changement.	confirmé
12	La justice interpersonnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé
13	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	pas étudié
14	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	pas étudié
15	La justice informationnelle sera associée négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.	pas étudié
16	La justice informationnelle sera associée positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	pas étudié
17	Le LMX sera associé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	infirmé
18	Le LMX sera associé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
19	Le LMX sera associé négativement ou non associé à la forme ALT d'engagement envers le changement.	infirmé
20	Le LMX sera associé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé
21	Le POS sera associé positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	confirmé
22	Le POS sera associé positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
23	Le POS sera associé négativement avec la forme ALT d'engagement envers le changement.	infirmé
24	Le POS sera associé positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé
25	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme affective d'engagement envers le changement.	infirmé
26	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme normative d'engagement envers le changement.	infirmé
27	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées négativement ou non associées à la forme ALT d'engagement envers le changement.	infirmé
28	Les cinq caractéristiques reliées à la tâche seront toutes associées positivement avec la forme SAC d'engagement envers le changement.	infirmé

5.2 Discussion des résultats

Nous traiterons dans cette section des résultats en lien avec les quatre formes d'engagement envers le changement. Nous avons regroupé la discussion de ces résultats en quatre parties reflétant les quatre formes d'engagement envers le changement, où nous traiterons, pour chacune des sections, des hypothèses confirmées ou infirmées. Nous tenterons d'expliquer les résultats obtenus en faisant des liens avec la littérature et les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant une mobilisation aux changements.

5.2.1 Discussion en lien avec ACTC

Suite à l'analyse des résultats obtenus pour cette étude, les hypothèses en lien avec la forme affective d'engagement envers le changement n'ont pas toutes été confirmées. Seulement deux de nos sept hypothèses en lien avec la forme ACTC ont été confirmées. Des deux variables pour lesquelles nous avons pu confirmer les hypothèses, nous retrouvons l'hypothèse 1 en lien avec la justice distributive ainsi que l'hypothèse 21 en lien avec le soutien organisationnel perçu.

Des deux variables, le lien le plus fort se trouve au niveau du POS ($\beta = 0,242$, $p < 0,01$) où le POS a un effet positif très significatif sur ACTC. Nous pouvons ainsi confirmer que lorsque l'employé croit que l'organisation valorise sa contribution et son bien-être, et le récompense en conséquence, le POS augmente, et cela fait augmenter significativement le facteur ACTC chez l'employé.

Nos résultats vont dans le même sens que la littérature où le POS est rapporté comme étant un facteur prédictif de la forme affective de l'engagement organisationnel (Eisenberger *et al.*, 2001; Meyer *et al.*, 2002). Lorsque les employés sont en situation où ils perçoivent un POS fort, c'est tout naturel pour eux de rendre la pareille de par la norme de réciprocité. Une récente méta-analyse de Kurtessis et coll. (2015) rapporte que les employés recherchent un équilibre dans la relation avec l'organisation en développant des attitudes et des comportements cohérents avec le soutien organisationnel perçu (Kurtessis *et al.*, 2015). Les responsables en GRH devraient prendre conscience de ces informations et auraient avantage, lors des

initiatives de changement, à répondre aux besoins socio-émotionnels, aux besoins d'affiliation, d'estime et d'approbation des employés (qui sont sous-jacents au POS) afin de favoriser un meilleur engagement envers ces initiatives de changement.

La seconde variable ayant un lien positif avec ACTC est la justice distributive. Elle a un effet positif marginalement significatif ($\beta = 0,145$, $p < 0,1$). Nous pouvons donc confirmer que lorsque l'équité perçue au niveau des rétributions et des récompenses augmente, la justice distributive tend à augmenter, ce qui fait augmenter modérément ACTC chez l'employé.

Nos résultats pour la variable justice distributive sont cohérents avec la littérature, autant au niveau de l'engagement organisationnel qu'au niveau de l'engagement affectif envers le changement. En effet, plusieurs chercheurs ont rapporté des liens de corrélation forts avec l'engagement, et particulièrement avec la forme affective (J. A. Colquitt *et al.*, 2013; Wayne, Shore, Bommer et Tetrick, 2002). D'autres résultats démontrent que chez les employés confrontés à des situations de changement organisationnel, ceux qui perçoivent un niveau élevé de justice distributive sont plus enclins à vouloir s'engager affectivement envers le changement (Foster, 2010). Encore une fois, le service de GRH ainsi que les dirigeants auraient avantage à s'imprégner de ces informations et à inclure ces valeurs de justice dans leurs activités et pratiques de gestion.

En ce qui concerne les cinq caractéristiques liées aux tâches, nous avons infirmé l'hypothèse 25 puisque globalement, les variables n'ont pas un effet significatif sur ACTC. Par contre, une seule des caractéristiques, la variable feedback sur le travail, semble avoir un lien positif marginalement significatif avec ACTC ($\beta = 0,151$, $p < 0,1$). Cela indique que lorsque le feedback venant du travail lui-même augmente, ACTC augmente modérément. Nous avons traité l'ensemble des caractéristiques reliées aux tâches globalement sous le concept plus vaste d'envergure du poste (*Job Scope*) dans nos hypothèses. Par contre, à lumière des résultats obtenus, nous avons, pour la dimension caractéristiques liées aux tâches, conservé les résultats séparément

pour chacune des cinq variables afin que l'on puisse les analyser de manière plus spécifique (voir tableau 4.5).

Au niveau des résultats obtenus dans la littérature, la caractéristique feedback semble jouer un rôle important sur la motivation des travailleurs en les aidant à ajuster leurs comportements en fonction des buts qu'ils se sont fixés (Vancouver, 2005, cité par Morgeson *et al.*, 2013, p. 563). Le feedback procuré par le travail est aussi très lié à l'estime de soi qui se développe chez chaque employé. L'étude de Marchand et Vandenberghe (2014) fait entre autres le lien entre l'estime de soi, les différentes caractéristiques du travail et l'engagement affectif envers l'organisation (Marchand et Vandenberghe, 2014).

Nous sommes d'avis que les différences individuelles au niveau des connaissances, des aptitudes et du désir de se développer personnellement modèrent également l'effet des caractéristiques liées aux tâches sur les attitudes au travail et sur les comportements. Les effets peuvent être forts et plus marqués pour les gens ayant plus de connaissances en lien avec l'emploi et possiblement pour ceux ayant un grand désir de se développer. Dans cette même logique, il n'est pas surprenant de constater que parmi les cinq caractéristiques reliées aux tâches, seule la dimension feedback sur le travail lui-même possède un lien positif avec ACTC. Ce sont possiblement les différences individuelles qui modèrent ces caractéristiques. C'est sans doute pour cela que les résultats de notre étude indiquent que des cinq caractéristiques, seule la caractéristique feedback affecte positivement la forme affective de l'engagement envers le changement. Pour valider cette idée plus en détail, il serait intéressant de mener d'autres études afin de tester l'effet modérateur du niveau de connaissances en emploi de l'employé dans la relation entre feedback de la tâche et ACTC.

Rappelons que les hypothèses 5, 9, 17 et 25 ont toutes été infirmées puisque nous n'étions pas en mesure de les confirmer avec les résultats obtenus, car nous n'avons pas détecté d'effets significatifs dans notre échantillon. Également, nous avons fait le choix, suite aux analyses factorielles, de supprimer les résultats en lien avec la

dimension justice informationnelle puisque les saturations des items de cette dimension posaient problème. Dans un souci de purification de la structure de nos facteurs de l'échelle de justice, nous avons maintenu seulement trois dimensions de justice organisationnelle. Nous ne pouvons, dans ce cas, valider l'hypothèse 13.

5.2.2 Discussion en lien avec NCTC

Suite à l'analyse des résultats obtenus pour notre étude, aucune des hypothèses liées à la forme normative d'engagement envers le changement n'a pu être confirmée. En effet, nous n'avons pas été en mesure, à partir de nos résultats, d'obtenir des effets significatifs de nos variables prédictives sur NCTC. De ce fait, les hypothèses 2, 6, 10, 18, 22 et 26 ont toutes été infirmées.

Effectivement, nos hypothèses pour la forme normative d'engagement envers le changement n'ont pas été concluantes. Par exemple, nous avons anticipé au niveau de nos hypothèses une relation positive entre la qualité de la relation avec le supérieur et la forme normative d'engagement envers le changement. Notre justification était la suivante : lorsque la qualité des échanges est bonne, il y a identification et partenariat avec le supérieur et se développe alors une loyauté par sentiment d'obligation. Nous constatons à la lumière des résultats que la relation LMX n'a aucune incidence sur l'engagement normatif envers le changement (NCTC). Il est évident que des études futures seraient importantes pour approfondir les liens entre LMX et NCTC.

Également en ce qui concerne notre hypothèse en lien entre les caractéristiques reliées aux tâches, nous avons anticipé que les cinq caractéristiques seraient reliées positivement avec NCTC. Nous anticipions une relation positive entre un «Job Scope» élargi et NCTC. À la lumière de nos résultats, aucun lien n'a été observé entre ces deux variables. Nous avons toutefois trouvé dans la littérature une étude norvégienne datant de 2014, ayant des résultats similaires à ceux obtenus dans ce mémoire confirmant qu'il n'y avait aucun lien statistiquement significatif entre les caractéristiques reliés aux tâches «Work Design» et la forme normative et de continuité d'engagement (McIntyre, 2014, p. 79). Cependant, à la lumière de nos

résultats ainsi que de cette étude, il serait important que d'autres études soient menées dans le but d'étudier plus exhaustivement les liens entre l'engagement normatif face au changement et d'autres variables antécédentes à l'engagement envers le changement. De plus, pour des raisons de fiabilité statistique que nous avons invoquées précédemment, nous avons exclu la dimension informationnelle de l'échelle justice et ne pouvons pas valider l'hypothèse 14.

Nous sommes d'avis que l'on ne devrait pas focaliser les énergies pour développer en organisation ce type d'engagement chez les employés puisqu'on n'observe pas de résultats significatifs. Ce type d'engagement par sentiment d'obligation et de loyauté n'est peut-être pas à favoriser dans les pratiques de GRH puisqu'il ne semble pas produire d'effet positif chez l'employé et semble être apparenté à un poids plutôt qu'à une volonté.

5.2.3 Discussion en lien avec ALTC

Suite à l'analyse des résultats obtenus pour cette étude, les hypothèses en lien avec la forme manque perçu d'alternatives envers le changement n'ont pas toutes été confirmées. Seulement une de nos sept hypothèses en lien avec la forme ALTC a été validée. La seule variable pour laquelle nous avons pu confirmer l'hypothèse est l'hypothèse 11 en lien avec la justice interpersonnelle.

En effet, la justice interpersonnelle a un effet négatif significatif sur ALTC ($\beta = -0,251$, $p < 0,05$). Quand la justice interpersonnelle augmente, l'engagement par manque d'alternatives envers le changement (ALTC) diminue significativement chez l'employé. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 11.

Ce résultat va dans le même sens que notre hypothèse et confirme ce que nous retrouvons dans la littérature. La justice organisationnelle, plus précisément la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont particulièrement associées à l'engagement envers le changement. Cela représente des interactions entre supérieur et subordonnés faites dans le respect et englobant une communication franche et transparente des détails sur le changement à venir, en

temps opportun, de manière polie et amicale, et où chacune des phases du changement est expliquée (Foster, 2010, p. 34 traduction libre).

Nous avons obtenu un résultat inattendu en lien avec la variable LMX. En effet, nous avons anticipé à l'hypothèse 19 une corrélation négative entre LMX et ALTC, et avons, à la lumière des résultats, été obligés d'infirmier cette hypothèse. Selon notre hypothèse, plus la qualité de la relation LMX est forte, plus la perception d'un manque d'alternative devrait baisser puisqu'une bonne relation LMX se manifeste par de la confiance mutuelle et par de la congruence dyadique. Les échanges qui prennent forme vont au-delà des relations formelles, et le supérieur va même offrir plus de responsabilités à son subordonné qui aura, dans une certaine mesure, la possibilité de négocier son rôle (Dansereau *et al.*, 1975). Cette relation favorise chez l'employé la confiance en ses capacités et, donc, la confiance qu'il est possible de trouver un emploi ailleurs.

Par contre, nos résultats sont très marqués, la variable LMX ayant un effet positif très significatif sur ALTC ($\beta = 0,314$, $p < 0,01$). Quand la qualité de la relation LMX augmente, l'engagement par manque l'alternative envers le changement (ALTC) augmente significativement chez l'employé. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 19. Cela veut dire que plus la relation LMX est forte, plus l'employé ressent de la contrainte à s'engager face à l'initiative de changement. Le comportement de conformité adopté face au changement est le résultat de la relation privilégiée avec le supérieur et non pas représentative d'un soutien véritable pour l'initiative de changement. C'est en quelque sorte une forme négative d'engagement, car l'employé ne croit probablement pas en la valeur du changement, mais il se sent sans doute contraint de s'engager envers le changement en raison de la bonne relation qu'il entretient avec son supérieur. Autrement dit, un haut niveau de LMX a des conséquences négatives pour l'employé puisqu'il se sent contraint à soutenir une initiative de changement pour les mauvaises raisons. Son engagement est tributaire de sa relation privilégiée avec le supérieur et la logique

dernière les actions est la prise de conscience qu'il n'a pas d'autre choix que de s'engager envers le changement.

Par contre, nous constatons, à la lumière de nos résultats, que plus le sentiment de justice interpersonnelle est élevé (c.-à-d. la qualité du traitement interpersonnel reçu par l'employé, entre autres le respect et la dignité), moins l'employé se sent contraint de s'engager envers le changement. La justice interpersonnelle et le LMX ont donc des effets opposés sur ALTC.

En occurrence, les gestionnaires devraient miser sur la justice interpersonnelle afin de favoriser l'adhésion au changement, car ils ont un impact considérable sur ce type de justice. De cette manière, les employés se sentiraient moins contraints et l'adhésion aux initiatives de changement serait justifiée par une volonté individuelle exempte de pression ou de sentiment de contrainte.

Rappelons que les hypothèses 3, 7, 19, 23 et 27 ont toutes été infirmées puisque nous n'étions pas en mesure de les confirmer avec les résultats obtenus. En effet, nous n'avons pas détecté d'effets pouvant être significatifs dans l'échantillon. Comme expliqué au préalable, nous avons maintenu seulement trois dimensions pour l'échelle de la justice organisationnelle et ne pouvons dans ce cas pas valider l'hypothèse 15.

5.2.4 Discussion en lien avec SACC

Suite à l'analyse des résultats obtenus pour cette étude, aucune des hypothèses en lien avec la forme sacrifiées perçus liés aux changements n'a été confirmée. Les hypothèses 4, 8, 12, 20 et 28 ont toutes été infirmées puisque nous n'étions pas en mesure de les confirmer avec les résultats obtenus. En effet, nous n'avons pas détecté d'effets pouvant être significatifs dans notre l'échantillon. Également, comme expliqué au préalable, nous avons maintenu seulement trois dimensions pour l'échelle de la justice organisationnelle et ne pouvons dans ce cas pas valider l'hypothèse 16.

Nous avons obtenu un résultat inattendu en lien avec la variable POS. En effet, nous avons anticipé, à l'hypothèse 24, une association positive entre POS et SACC, et avons, à la lumière des résultats, été obligés d'infirmier cette hypothèse. Pour la variable POS ($\beta = -0,191$, $p < 0,1$) cela indique que lorsque le POS augmente, le facteur SACC diminue marginalement chez l'employé. Nous devons donc infirmer l'hypothèse 24, car un effet négatif marginalement significatif sur SACC est observé.

Nous n'avions pas anticipé cette relation négative, puisqu'à nos yeux, si l'employé bénéficie d'un fort POS (cela représente des expériences positives et des conditions de travail favorables, car nos besoins socio-émotionnels sont comblés), il risque de perdre, tant sur le plan financier que sur le plan psychologique, s'il ne s'engage pas envers le changement. En effet, il risque de perdre les bonnes conditions d'emploi actuelles et les investissements faits. Entre autres, il n'y a pas de garantie qu'il trouvera des conditions d'emploi similaires, qu'il maintiendra de bonnes relations avec son supérieur et qu'il maintiendra le soutien et les récompenses venant de l'organisation. Cela rejoint également la théorie d'équité d'Adams (1963) voulant que suite aux calculs que se fait l'employé de la valeur de sa contribution versus les rétributions et récompenses obtenues, il s'engage au changement pour éviter les pertes de gain. Il y a donc un rapport positif aux investissements.

Il paraît clair, suite aux résultats obtenus qui vont à l'encontre de ce que nous avons pu trouver dans la littérature, que des recherches futures devraient être conduites dans le but de tester plus spécifiquement les liens entre l'engagement de continuité et ses deux formes, ALTC et SACC, en lien avec le POS.

Au niveau des pratiques de GRH, il serait également important que les gestionnaires arrivent à comprendre ce qui motive réellement les employés à appuyer les initiatives de changement. Car au-delà d'une bonne allocation des ressources, la présence de POS semble entraîner un rapport négatif en lien avec les sacrifices perçus envers le changement.

5.3 Limites

Tout projet de recherche comporte un risque d'erreur. Même si notre rôle en tant que chercheurs est de minimiser ces risques, il y a forcément des possibilités que nos travaux présentent quelques limites. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons ces limites en lien avec nos échelles de mesure, avec nos choix méthodologiques, ainsi que les limites au niveau des analyses statistiques.

Premièrement, en ce qui a trait aux échelles utilisées pour cette recherche, nous avons eu à apporter quelques modifications à l'échelle d'engagement envers le changement. Elle a été traduite en français pour l'occasion par Mr. Vandenberghe dans le cadre de ce mémoire, ce qui représente une source d'erreur potentielle quant à la formulation afin de faire passer les mêmes subtilités au niveau des questions. Nous avons également adapté l'échelle d'engagement envers le changement pour les six items de l'engagement de continuité afin de refléter les deux sous-dimensions (trois items pour ALTC ainsi que trois items pour SACC), ce qui peut également occasionner des erreurs et faire en sorte que l'échelle ne soit plus aussi fiable et valide.

Nous avons également retracé, dans la littérature, des commentaires en lien avec l'échelle de continuité précisant que l'échelle n'a probablement pas assez d'items (Bentein *et al.*, 2004). Un des objectifs des recherches futures pourrait être de développer l'échelle de continuité envers le changement et ses deux sous-dimensions ALTC et SACC, afin de donner plus de validité aux capacités de mesure des deux sous-échelles.

Deuxièmement, un des problèmes en lien avec les enquêtes par questionnaire est la « superficialité des réponses », car elles ne permettent pas toujours de comprendre en profondeur un phénomène, car les résultats sont de simples descriptions. Par contre, ce problème « n'est pas lié simplement à la méthode utilisée, mais aussi possiblement à la faiblesse théorique ou méthodologique de ceux qui l'appliquent » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 172). Il a donc été de notre devoir de faire preuve de beaucoup de rigueur au niveau de notre recherche théorique afin que la

construction de notre cadre conceptuel rende justice au phénomène que nous étudions.

Une autre problématique en lien avec les enquêtes par questionnaire est la fragilité de la fiabilité de tout le processus. Certaines conditions doivent être remplies, sans quoi le processus risque de ne pas être fiable ; entre autres, formulation claire des questions, correspondance entre le monde de référence des répondants et celui des questions, atmosphère de confiance lors de l'administration du questionnaire et honnêteté et conscience des enquêteurs (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 172). Nous avons, pour la majorité des échelles, sauf pour celle de l'engagement envers le changement, utilisé des échelles qui ont déjà été testées en intégralité. Nous avons donc confiance que les risques de fragilité sont plus minces. Également, lors de l'administration du questionnaire en ligne, un message accompagnant le lien expliquait aux répondants que le processus était approuvé par le CER et serait confidentiel, que l'utilisation des données anonymes serait seulement faite pour des buts scientifiques et qu'ils pouvaient se retirer en tout temps, ce qui devait rassurer, selon nous, les répondants.

Troisièmement, une autre limite de la recherche est le fait que les données soient auto-rapportées via la méthode boule de neige. En effet, cette manière de récolter les données peut occasionner des biais de désirabilité sociale ou des distorsions systématiques dans les réponses de plusieurs participants (Johnson et Richter, 2004).

Une limite additionnelle pouvant être attribuée à la méthode boule de neige est le fait que les participants ne soient pas sélectionnés directement, sauf pour le premier groupe auquel le lien est envoyé. Étant donné que nous transmettons le lien du sondage par courriel ou en ligne et que nous demandons à nos contacts de faire pareil, nous perdons le contrôle sur l'échantillon de répondants potentiels. Nous risquons également de nous retrouver avec des répondants ayant des profils similaires ou ne représentant pas la population en général. Bien que cette méthode semble faciliter la rapidité lors de la collecte de données, il est difficile de prévoir si

les participants accepteront de répondre au questionnaire et de le faire suivre à leur tour. Une dernière limite en lien avec la méthode sélectionnée est le fait que les gens prennent la décision de répondre ou pas. Ceux qui répondent ont forcément une ouverture et une disposition à répondre et cela risque d'influencer positivement les résultats, alors que ceux qui ne répondent pas n'ont peut-être pas cette disposition positive. Du coup, nous n'obtenons que les réponses de ceux qui ont bien voulu prendre le temps d'y répondre.

Quatrièmement, au niveau de l'analyse statistique des données, il est important de comprendre que l'on ne peut pas tout mesurer et expliquer quantitativement. Tel que le précisent Quivy et Campenhoudt (2006), « l'outil statistique a un pouvoir d'élucidation limité aux postulats et hypothèses méthodologiques sur lequel il repose ... il peut décrire des relations, des structures latentes, mais la signification de ces relations et des structures ne vient pas de lui » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 200). C'est effectivement nous, en tant que chercheurs, qui donnons un sens à ces relations en fonction du modèle théorique que nous avons élaboré. Il y a donc potentiellement des erreurs d'interprétation que nous, les chercheurs, devons tenter d'éviter.

Tous les résultats obtenus n'ont pas été utilisés lors de l'analyse dans ce projet de recherche. Entre autres, nous n'avons pas analysé les liens entre toutes les variables. Il y a, dans ce cas, une perte de ces données. Par contre, nous avons demandé aux répondants de fournir leur adresse courriel dans le but de les faire participer à nouveau à une enquête en ligne d'ici quelques mois qui sera normalement conduite au temps 2 par la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés. Nous pensons que plusieurs des données que nous n'avons pas utilisées seront analysées à ce moment-là.

5.4 Forces

Nous mettrons en lumière, dans les prochains paragraphes, l'importance de ce projet de recherche puisqu'il apporte des connaissances nouvelles sur les quatre formes d'engagement envers le changement en lien avec plusieurs variables à

l'étude. Les avantages en lien avec nos choix méthodologiques seront abordés ainsi que la qualité des instruments d'analyse statistique.

Dans un premier temps, ce projet de recherche est l'un des seuls à avoir testé les deux sous-dimensions de la forme de continuité ALTC et SACC en lien avec l'engagement aux changements. En effet, à notre connaissance, aucune recherche en lien avec l'engagement envers le changement n'a étudié ces deux sous-dimensions individuellement et n'a donc été en mesure de tirer des conclusions propres à chacune. Ensuite, c'est la première étude testant les quatre formes d'engagement envers le changement en lien avec les variables indépendantes suivantes : LMX, POS, les caractéristiques reliées aux tâches, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle. C'est également la première étude testant les quatre formes d'engagement envers le changement en français avec une échelle traduite en français pour l'occasion.

Dans un second temps, les avantages pouvant être attribués à la méthode boule de neige sont nombreux. Premièrement, cette méthode permet d'atteindre des répondants qui autrement ne figureraient pas dans les listes de populations cibles, car aléatoirement les gens peuvent solliciter ceux qu'ils désirent et ainsi de suite. Cette méthode est également facile et rapide à mettre sur pied et ne nécessite aucun budget puisque personne n'est récompensé ou rémunéré pour sa participation. Les possibilités quant à l'échantillon potentiel de répondants sont illimitées. Deuxièmement, l'enquête par questionnaire offre la « possibilité de quantifier de multiples données et de procéder dès lors à de nombreuses analyses de corrélation » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 172). Malgré le fait que nous n'avions aucune idée de la capacité à obtenir un nombre intéressant de répondants, nous avons réussi à en obtenir 203. La taille de l'échantillon désirée était de 200. Nous avons atteint ce chiffre et avons ainsi été en mesure de procéder aux analyses statistiques et de tirer nos conclusions.

Dans un troisième temps, le choix et la qualité des instruments d'analyse statistique (analyse factorielle, analyse de fidélité) en lien avec ce projet de recherche

représentent une force. En effet, « l'analyse statistique des données (appelée le traitement d'enquête) convient particulièrement lorsque la recherche est axée sur les corrélations entre des phénomènes susceptibles d'être exprimés en variables quantitatives. Cela s'applique très bien aux recherches étudiant une perspective causale » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 199). Entre autres, « l'analyse factorielle par exemple nous permet de présenter et visualiser des liaisons entre plusieurs dizaines de variables en même temps » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 198). Ces analyses nous ont permis en effet de vérifier facilement et rapidement la validité et la fidélité des facteurs et des énoncés à l'étude pour notre recherche.

Une autre force majeure en lien avec le traitement de données d'ordre quantitatif réside dans le fait de pouvoir manipuler une très grande quantité de données et de présenter ces données sous différentes formes. Cela favorise incontestablement la qualité des interprétations et minimise les erreurs d'entrée de données, car il n'y a presque pas de manipulations des données suite à l'extraction des fichiers SPSS. En outre, une autre force est « la clarté des résultats et des rapports de recherche, notamment lorsque le chercheur met à profit les ressources de la présentation graphique des informations » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 200). Par exemple, nous avons mis à profit plusieurs de ces techniques afin de représenter clairement nos résultats à travers nos différents tableaux et graphiques, ce qui, selon nous, facilite l'interprétation et la compréhension.

5.5 Apports théoriques

Ce projet de recherche produit un apport intéressant à la théorie. Nous verrons dans les prochains paragraphes qu'il est l'un des seuls à étudier séparément les deux sous-dimensions de la forme de continuité ALTC et SACC en lien avec l'engagement aux changements, et qu'il est le seul à étudier les quatre formes d'engagement envers le changement en lien avec les variables antécédentes LMX, POS, les caractéristiques reliées aux tâches, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle.

D'abord, ce travail de recherche étudie séparément les deux sous-dimensions ALTC et SACC en lien avec l'engagement aux changements et apporte une précision sur les variables ayant des incidences sur ces deux sous-dimensions distinctement. Entre autres, nous avons pu démontrer un lien négatif entre la justice interpersonnelle et ALTC, un lien positif entre LMX et ALTC, et finalement un lien négatif entre POS et SACC (les autres liens n'ont pu être validés). Donc, pour les hypothèses que nous avons été en mesure de valider, il apparaît que les deux sous-dimensions ne réagissent pas de manière identique aux variables à l'étude. De plus, aucune recherche en lien avec l'engagement envers le changement n'a étudié individuellement les formes ALTC et SACC et n'a donc été en mesure de tirer des conclusions propres à chacune. Nous pensons qu'à l'avenir, les chercheurs auraient avantage à les traiter séparément puisque cela permet plus de spécificité au niveau des résultats.

Ensuite, c'est la première étude testant les quatre formes d'engagement envers le changement en lien avec les variables antécédentes LMX, POS, les caractéristiques reliées aux tâches, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle. Bien que nous n'ayons pas été en mesure de valider des liens entre chacune des variables à l'étude et nos quatre formes d'engagement envers le changement, d'autres recherches devraient emboîter le pas afin de comprendre davantage comment ces variables influent sur les formes d'engagement envers le changement.

5.6 Apports pratiques

Force est de constater que les implications pratiques sont nombreuses à la lumière des résultats obtenus ainsi que de la littérature consultée. Nous aborderons dans les prochains paragraphes les types d'engagement à favoriser, les pratiques GRH et les styles de leadership à adopter pour favoriser une mobilisation envers le changement.

Tout d'abord, notre recherche est importante en ce sens qu'elle fournit aux gestionnaires des indications sur quel genre d'engagement envers le changement il

est préférable de favoriser. Selon Jaros (2010), plusieurs études rapportent le fait qu'ACTC et NCTC sont liés à la volonté de soutenir le changement alors que l'engagement de continuité fait référence à un sentiment d'obligation de soutenir le changement. Il propose alors que les gestionnaires se concentrent et préconisent l'encouragement des formes ACTC et NCTC. Selon les résultats de cette étude, nous sommes d'avis contraire et croyons effectivement que les gestionnaires devraient continuer à favoriser le développement d'engagement de type affectif. Par contre, nous pensons que l'engagement de type normatif ne devrait pas être encouragé puisque nous n'avons pas observé des effets positifs de nos variables antécédentes sur NCTC. De plus, nous avons été étonnés de constater que la justice interpersonnelle a un effet contraire à celui du LMX sur ALTC. Il est donc impératif de ne pas seulement augmenter ACTC et NCTC, et baisser ALTC et SACC, mais plutôt d'utiliser les avantages que peut avoir la justice interpersonnelle, car celle-ci permet de réduire ALTC (alors que le LMX augmente ALTC). En somme, la justice interpersonnelle permet d'induire le sentiment chez l'employé qu'il n'est pas contraint de s'engager envers le changement (alors que le LMX augmente ce sentiment de contrainte perçue). Les pratiques de GRH devraient mettre l'accent sur l'importance de la justice interpersonnelle et cibler des styles de leadership qui favorisent « la communication d'informations précises en temps opportun aux employés et qui favorise de la rétroaction ainsi que de la formation » (Foster, 2010, p. 34).

Ensuite, plusieurs études dont Herscovitch et Meyer (2002), ainsi que Meyer et coll. (2007) confirment le fait que la mesure de l'engagement envers le changement est beaucoup plus précise que la mesure de l'engagement organisationnel quand vient le temps de prédire la mobilisation et la volonté des employés à soutenir une initiative de changement organisationnel (Jaros, 2010, p. 87 traduction libre). Il est donc important pour les praticiens et les responsables au niveau de la GRH de mesurer ces variables afin d'adapter les stratégies de changement organisationnel. Selon les résultats de l'étude, nous constatons que la notion de justice organisationnelle a une influence significative sur les différentes formes

d'engagement envers le changement. En conséquence, en mesurant la présence de justice organisationnelle, particulièrement de type interpersonnelle, et en mesurant le niveau d'engagement aux quatre formes d'engagement envers le changement, les pratiques de GRH pourront être ajustées afin de prendre en compte certains liens entre ces variables.

Enfin, comme on le retrouve dans la littérature, la justice interpersonnelle a été très associée à l'engagement envers le changement et cette forme de justice est exposée à travers des interactions entre gestionnaires et employés (Foster, 2010). Nos résultats vont dans ce sens, d'où l'importance pour les gestionnaires d'entretenir des relations à travers lesquelles ils communiquent franchement les détails du changement à venir en temps opportuns et expliquent chacune des phases du changement (Foster, 2010).

Selon notre interprétation de la littérature et de nos résultats de recherche, il paraît évident que le rôle du supérieur est primordial dans l'explication de l'engagement envers les initiatives de changement. Nous observons dans nos résultats que les agissements des supérieurs ont une incidence directe sur les attitudes et les comportements des subordonnés. En effet, lorsque la qualité du traitement interpersonnel reçu lors d'un changement est bonne (forte justice interpersonnelle), cela a un effet de réduction de l'engagement par manque d'alternatives perçues et cela permet de contrebalancer l'effet positif du LMX sur cet engagement « contraint ».

Ces observations nous portent à faire un lien entre deux des quatre styles de leadership de Hersey et Blanchard (1982). Les supérieurs auraient avantage, selon nos résultats, à adopter une combinaison entre le style persuasif, car celui-ci permet la mobilisation et la communication d'instructions claires, précises et d'explications quant aux motifs sous-jacents à l'initiative, et le style participatif, celui-ci étant relationnel et basé sur l'écoute, et le partage sur un pied d'égalité avec les subordonnés.

5.7 Avenues de recherches futures

À la lumière des résultats obtenus, nous présenterons dans cette section des avenues de recherches futures en lien avec l'utilisation du modèle d'engagement envers le changement à quatre formes. Nous traiterons également des avenues de recherches futures en lien avec les différentes variables à l'étude, particulièrement en lien avec les types de justice organisationnelle.

D'abord, il serait important que des études portant sur les quatre formes d'engagement envers le changement soient faites, car de plus en plus d'études démontrent que les quatre formes permettent d'expliquer davantage le phénomène de l'engagement organisationnel. Il serait alors important que le même travail soit fait en ce qui concerne l'engagement envers le changement. De plus, peu d'études ont étudié le phénomène d'engagement envers le changement sous une approche multidimensionnelle. Il serait important, comme le rapportent certains chercheurs, que les recherches se poursuivent afin de favoriser le développement théorique du concept de CTC en utilisant des méthodes et des mesures différentes (Foster, 2010, p. 33). Cela nous permettrait de mieux comprendre en quoi la nature de l'engagement organisationnel diffère de celle de l'engagement envers le changement.

Aussi, comme le proposait Bentein et coll. (2004) pour l'engagement organisationnel, un des objectifs des recherches futures pourrait être de développer l'échelle de continuité envers le changement et ses deux sous-dimensions ALTC et SACC. Il faudrait, par exemple, étudier le réseau nomologique associé aux deux sous-dimensions ALTC et SACC afin de démontrer plus en profondeur la validité des deux sous-échelles (Bentein *et al.*, 2004).

Ensuite, dans le cadre de notre recherche, nous avons trouvé que l'engagement par manque d'alternatives était amoindri par la présence de justice interpersonnelle, ce qui a pour effet de diminuer l'engagement par manque d'alternatives. Dans leurs travaux, Caron et coll. (2013) précisent que l'engagement de continuité en lien avec les sacrifices perçus est influencé par les dimensions procédurale et interpersonnelle

de la justice. Bien que nous n'ayons pas été en mesure de faire de liens entre les trois types de justice étudiés et l'engagement par manque d'alternatives perçues, il serait intéressant que de la recherche se fasse sur les différents types de justice organisationnelle afin de mieux comprendre l'influence réelle des types de justice sur l'engagement envers le changement et particulièrement sur les formes ALTC et SACC.

Enfin, bien que les liens entre les variables à l'étude (LMX, POS, les caractéristiques reliées aux tâches, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle) et nos quatre formes d'engagement envers le changement n'aient pu tous être établis, nous pensons qu'il serait important que des recherches se poursuivent afin de mieux comprendre comment les antécédents présumés influent sur les formes d'engagement envers le changement.

Conclusion

Cette recherche a été d'un grand intérêt pour nous. Nous en avons mené chacune des étapes avec le plus grand soin afin d'obtenir des résultats qui seront, souhaitons-nous, utiles et pratiques pour les chercheurs et les professionnels de la gestion.

Les organisations sont de plus en plus complexes et en constante transformation. Leurs employés sont de plus en plus enclins à faire valoir leurs besoins. Dans un tel contexte, il nous semble primordial de bien comprendre les mécanismes qui régissent les attitudes et comportements des membres du personnel des organisations, qu'elles soient grandes ou petites, face à une initiative de changement.

L'objectif de notre recherche était de développer un modèle et des mesures spécifiques aux variables antécédentes de l'engagement envers le changement et d'analyser ces liens au niveau organisationnel (soutien/justice organisationnelle), au niveau de la relation de supervision (qualité de la relation leader-membre) et au niveau des caractéristiques du travail. Dans les paragraphes suivants, vous trouverez les faits saillants de ce projet de recherche.

Chapitre 1

Nous avons effectué une recension des écrits et tenté de dresser un portrait des modèles de l'engagement organisationnel ainsi que des modèles de l'engagement envers le changement. Cette revue de la littérature a permis de mettre en lumière l'importance d'une recherche comme la nôtre puisque peu de recherches ont étudié les quatre formes d'engagement envers le changement (variables dépendantes : ACTC, NCTC, ALTC et SACC) et les liens avec des variables antécédentes. Ce premier chapitre nous a permis de dresser la table pour le chapitre suivant.

Chapitre 2

Nous avons introduit le cadre conceptuel de notre modèle de recherche en lien avec nos variables indépendantes : le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle, la qualité de la relation leader-membre et les caractéristiques du travail. Nous avons utilisé la théorie des échanges sociaux pour justifier notre cadre conceptuel et les liens entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Nous avons ensuite, pour chacune des variables introduites à ce chapitre, mené une revue de la littérature et avons fait ressortir les liens avec nos quatre formes d'engagement envers le changement et avons été en mesure de présenter et argumenter nos hypothèses de recherche. En conséquence, nous avons élaboré 28 hypothèses.

Chapitre 3

Nous avons présenté notre méthodologie de recherche. L'approche boule de neige a été préconisée afin de rejoindre un grand échantillon de personnes à qui nous avons fait passer un questionnaire en ligne de type auto-rapporté. Au total, 203 personnes de tous les milieux professionnels ont répondu au questionnaire de manière satisfaisante et ont donc constitué notre base de répondants.

Chapitre 4

Nous avons présenté les résultats ainsi que les différentes analyses statistiques effectuées à partir de ces données. Au total, nous avons pu confirmer trois hypothèses, en avons supprimé quatre et avons dû infirmer 21 hypothèses, dont deux nous ont surpris au niveau des résultats.

Chapitre 5

Nous avons discuté des hypothèses confirmées et infirmées. Nous avons également discuté des hypothèses pour lesquelles nous avons pu obtenir des liens significatifs conformes aux prédictions, en lien avec nos quatre formes d'engagement envers le changement. D'abord, le POS a un effet positif très significatif sur ACTC, la justice

distributive a un effet marginalement significatif sur ACTC et la variable feedback sur le travail a un lien positif marginalement significatif avec ACTC. Ensuite, nous n'avons pas été en mesure de valider les hypothèses en lien avec la forme normative puisqu'aucun effet significatif n'a été relevé en lien avec NCTC. Ensuite, la justice interpersonnelle a un effet négatif significatif sur ALTC et la variable LMX a un effet positif très significatif sur ALTC, ce qui a été à l'opposé de nos prédictions et a été notre première surprise. Enfin, le POS a un effet négatif marginalement significatif sur SACC, ce qui a été notre seconde surprise. Suite à cette discussion de nos résultats, nous avons toujours, au chapitre 5, poursuivi avec les limites, les forces, les apports théoriques et pratiques et les avenues de recherche futures.

En ce qui a trait aux limites, nous avons adapté les énoncés pour mesurer les quatre formes d'engagement envers le changement, ce qui peut causer des problèmes de validité. Ensuite, il y avait un risque de fragilité du processus de par le choix de l'enquête par questionnaire et une limite en lien avec le choix de la méthode boule de neige. Nous avons réduit ces risques en faisant preuve de rigueur dans le choix des échelles de mesure et dans la communication aux participants à propos des démarches éthiques en début d'enquête. Ensuite une limite en lien avec le fait que les données soient auto-rapportées a été identifiée. Enfin, nous avons fait des choix lors de l'analyse statistique et avons décidé de supprimer la dimension informationnelle de la justice. Cela représente peut-être une limite en ce sens que des analyses statistiques différentes auraient peut-être contredit ce choix.

En ce qui a trait aux forces, c'est une des premières études testant les quatre formes d'engagement envers le changement en lien avec plusieurs variables antécédentes. Nous avons également été en mesure d'atteindre un grand échantillon de répondants ce qui donne du poids à nos résultats et grâce aux multiples analyses statistiques nous avons confiance en la qualité des données présentées.

Au niveau des apports théoriques et pratiques présentés, nous sommes d'avis que le fait d'étudier séparément les deux sous-dimensions de la forme d'engagement de continuité envers le changement permettra une meilleure compréhension des

motifs sous-jacents aux comportements de conformité lors de changements organisationnels. Le fait d'étudier les liens avec des variables antécédentes au concept de CTC permettra aussi une meilleure compréhension des comportements et des styles de leadership à adopter, ainsi que des environnements de travail favorisant la mobilisation à ces initiatives de changement.

Finalement, nous avons abordé des avenues de recherche futures. Il est, selon nous, important de poursuivre les études sur les quatre formes d'engagement envers le changement afin de favoriser davantage le développement théorique du concept CTC. Des recherches pourraient porter sur le développement d'items supplémentaires pour les formes ALTC et SACC afin de donner plus de validité à ces mesures. Ensuite, des recherches portant sur le rôle de la justice en lien avec LMX et POS pourraient être menées afin de comprendre plus en profondeur les effets de médiation que peuvent avoir certains types de justice sur les comportements de conformité face au changement. Enfin des études en lien avec nos variables indépendantes et les quatre formes d'engagement envers le changement seraient intéressantes afin de valider la pertinence de ces variables antécédentes au concept CTC, tout simplement.

Annexe 1 Questionnaire en ligne

Chers participants,

Nous menons actuellement une étude dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal sur les comportements d'engagement en lien avec des initiatives de changements organisationnels.

Nous sollicitons votre participation à cette recherche et vous invitons à répondre à deux questionnaires répartis sur une période de 4 mois d'intervalle (temps de réponse estimé : 10 à 15 minutes pour le premier questionnaire). Vous trouverez ci-dessous un lien vers un premier questionnaire auquel nous vous invitons à répondre. Répondez sans hésitation aux questions, 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.

Toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances scientifiques. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer votre identité ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

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.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Christine Tardieu-Chéron, à l'adresse de courriel indiquée 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.

Votre participation est importante pour la réussite de cette étude. Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration!

Christine Tardieu-Chéron
Candidate à l'obtention du grade de M.Sc.
HEC Montréal

christine.tardieu-cheron@hec.ca

Consigne générale

Le présent questionnaire est divisé en sections, qui portent sur différents aspects de votre travail, et de la relation avec votre organisation. Pour chaque énoncé, cochez la case qui correspond le mieux à ce que vous pensez ou vivez. Répondez sans hésitation, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée.

Cette section concerne votre perception de la relation avec votre supérieur immédiat :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	J'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne.					
2.	Mon supérieur est le genre de personne qu'on aimerait avoir comme ami(e).					
3.	Il est très agréable de travailler avec mon supérieur.					
4.	Mon supérieur défend mes actions dans le travail vis-à-vis de ses propres supérieurs, même lorsqu'il a une connaissance incomplète du problème.					
5.	Mon supérieur viendrait à mon secours si j'étais "attaqué(e)" ou mis(e) en cause par d'autres dans mon travail.					
6.	Mon supérieur me défendrait vis-à-vis des autres dans l'entreprise si je commettais involontairement une erreur.					
7.	Je produis, pour mon supérieur, un travail qui va au-delà de ce qui m'est demandé dans ma description de fonction.					
8.	J'essaie de produire des efforts particuliers, au-delà de ceux qui sont normalement requis, pour rencontrer les objectifs de travail de mon supérieur.					
9.	Je suis prêt(e) à travailler fort pour mon supérieur.					
10.	Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail.					
11.	J'ai du respect pour la connaissance et la compétence dont mon supérieur fait preuve dans son travail.					
12.	J'admire les compétences professionnelles de mon supérieur.					

Cette section concerne vos attitudes personnelles par rapport à votre organisation :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.					
2.	J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon organisation.					
3.	Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.					
4.	Mon organisation représente beaucoup pour moi.					
5.	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.					
6.	Je me sens affectivement attaché(e) à mon organisation.					

7.	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.					
8.	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.					
9.	Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.					
10.	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.					
11.	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.					
12.	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.					
13.	Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.					
14.	Je continue de travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes avantages.					
15.	Je ne quitterais pas mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.					
16.	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.					
17.	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.					
18.	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.					

Ces énoncés concernent les différents aspects de votre travail :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	Mon emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel quand j'accomplis mon travail.					
2.	Mon emploi me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même					
3.	Mon emploi m'offre une autonomie significative dans la prise de décisions					
4.	Mon emploi comprend une grande variété de tâches					
5.	Mon emploi m'amène à faire un certain nombre de choses différentes					
6.	Mon emploi requiert d'accomplir un large éventail de tâches					
7.	Mon emploi implique la prestation de tâches variées					
8.	Les résultats de mon travail peuvent significativement affecter la vie d'autres personnes					
9.	D'un point de vue général, mon emploi est très significatif et important					
10.	Mon emploi a un grand impact sur des personnes en dehors de l'organisation					
11.	Le travail accompli dans mon emploi a un impact significatif sur des personnes en dehors de l'organisation					
12.	Mon travail me permet d'accomplir des tâches qui ont un début et une fin claire					
13.	Mon emploi est organisé de sorte que je peux accomplir un					

	travail du début à la fin					
14.	Mon emploi me donne la possibilité de finir entièrement les tâches que j'ai commencées					
15.	Mon emploi me permet de finir le travail que j'ai commencé					
16.	Mes activités de travail me donnent une information directe et claire (p.ex. en termes de qualité et de quantité) sur mon efficacité dans mon emploi.					
17.	Mon emploi lui-même me fournit du feedback sur ma performance					
18.	Mon emploi lui-même me fournit de l'information sur mon rendement					

Cette section concerne vos attitudes personnelles par rapport à des projets collectifs :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	Il est important pour moi de faire une contribution importante aux organismes auxquels j'appartiens					
2.	Quand je suis impliqué(e) dans un projet collectif, je donne mon maximum pour que ce soit un succès					
3.	Je me sens fier(e) quand mon groupe/organisation performe bien, même si ce n'est pas grâce à moi					
4.	Je me sentirais honoré si l'organisation ou le club dont je suis membre me demandait de les représenter à une conférence ou à une rencontre					
5.	Quand je fais partie d'une organisation, je me sens concerné par l'organisation elle-même et non par les liens d'amitié avec ses membres					

Les énoncés suivants font référence aux procédures de gestion qui ont cours dans votre organisation (exemples : évaluation du rendement, promotions, bonus, etc.). En général ... :

		Pas du tout 1	2	3	4	Tout à fait 5
1.	Les procédures en vigueur vous laissent-elles l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments?					
2.	Avez-vous de l'influence sur le résultat final des procédures dans votre organisation?					
3.	Les procédures sont-elles appliquées de manière uniforme et consistante au sein de l'organisation?					
4.	Les procédures sont-elles exemptes de biais ?					
5.	Les procédures sont-elles basées sur des informations exactes ?					
6.	Avez-vous l'occasion de contester le résultat final des procédures ?					
7.	Les procédures respectent-elles les critères d'éthique et de morale ?					

Les énoncés ci-dessous font référence aux résultats des procédures mentionnées ci-dessus (exemples : évaluation, salaire, promotions, bonus, etc.). En général, estimez-vous que les résultats que vous avez obtenus ... :

		Pas du tout 1	2	3	4	Tout à fait 5
1.	... reflètent les efforts que vous avez fournis au travail ?					
2.	... correspondent au travail que vous avez accompli ?					
3.	... reflètent votre contribution à l'efficacité de l'organisation ?					
4.	... sont justifiés par rapport à votre niveau de rendement au travail ?					

En général, comment évaluez-vous le comportement de votre supérieur lorsqu'il/elle applique les procédures de gestion discutées ci-dessus ? En général :

		Pas du tout 1	2	3	4	Tout à fait 5
1.	Êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur ?					
2.	Êtes-vous traité avec dignité par votre supérieur ?					
3.	Êtes-vous traité avec respect par votre supérieur ?					
4.	Votre supérieur s'abstient-il/elle de remarques ou de commentaires inappropriés ?					
5.	Votre supérieur est-il/elle franc(he) lors de ses communications avec vous ?					
6.	Votre supérieur explique-t-il/elle les procédures de manière détaillée ?					
7.	Les explications données par votre supérieur à propos des procédures sont-elles sensées ?					
8.	Votre supérieur communique-t-il/elle à temps les détails des procédures ?					
9.	Votre supérieur adapte-t-il/elle ses communications aux besoins spécifiques de ses employés ?					

Ces énoncés portent sur votre perception de votre organisation... :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.					
2.	Mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander.					
3.	Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités.					
4.	Mon organisation prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.					
5.	Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être.					
6.	Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale.					

Pour répondre aux questions suivantes, référez-vous à un changement organisationnel qui s'est produit dans votre organisation ces derniers temps. Répondez en fonction de votre perception de ce changement :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	Je crois dans la valeur de ce changement					
2.	Ce changement était une bonne stratégie pour cette organisation					
3.	Je pense que le management a commis une erreur en introduisant ce changement					
4.	Ce changement sert un objectif important					
5.	Les choses iraient mieux sans ce changement					
6.	Ce changement n'était pas nécessaire					
7.	Je n'avais pas d'autre option que de soutenir ce changement					
8.	Je ne vois pas ce que j'aurais pu faire d'autre que d'accepter ce changement					
9.	Je n'avais pas d'autre alternative que de me conformer à ce changement					
10.	J'aurais eu trop à perdre à contester ce changement					
11.	J'aurais perdu beaucoup d'avantages si j'avais contesté ce changement					
12.	Ça aurait été trop coûteux pour moi de critiquer ce changement					
13.	Je me suis senti le devoir de travailler en faveur de ce changement					
14.	Je ne pense pas qu'il aurait été correct de s'opposer à ce changement					
15.	Je me serais senti mal de m'opposer à ce changement					
16.	Il aurait été irresponsable de ma part de résister à ce changement					
17.	Je me serais senti coupable si je m'étais opposé à ce changement					
18.	Je ne me suis senti aucune obligation à soutenir ce changement					

Cette section concerne vos attitudes personnelles en général :

		Pas du tout d'accord 1	2	3	4	Tout à fait d'accord 5
1.	Je profite des opportunités pour montrer que mes habiletés sont meilleures que celles des autres					
2.	J'ai un besoin important de savoir comment je me situe par rapport à mes collègues					
3.	Je rivalise souvent avec mes amis					
4.	Je me sens mieux quand je performe mieux que les autres					
5.	Je me demande souvent si je suis meilleur ou moins bon que les autres autour de moi					
6.	Si un ami avait un problème personnel, je viendrais l'aider même si je devais sacrifier mon temps ou mon argent					

7.	J'aime les amis qui sont des personnes chaleureuses et empathiques					
8.	Il est important pour moi que je respecte mes engagements envers les personnes significatives dans ma vie					
9.	S'occuper vraiment d'une autre personne telle qu'un(e) ami proche ou un membre de ma famille est une chose importante pour moi					
10.	Le fait de savoir qu'un de mes proches reconnaît l'importance de mon rôle dans sa vie me donne le sentiment d'être une personne de valeur					

Pour terminer, veuillez compléter ces quelques questions d'information générale :

1. Âge : ans
2. Sexe : F M
3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre organisation actuelle ?
..... ans
4. Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre supérieur actuel ? ans
5. Niveau d'études : secondaire collégial baccalauréat maîtrise
 doctorat
6. Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel dans cette organisation ? temps plein temps partiel
7. Dans quelle industrie travaillez-vous ?
 - Agriculture, foresterie, pêche et chasse
 - Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz
 - Services publics
 - Construction
 - Fabrication excluant aliments
 - Fabrication d'aliments
 - Commerce de gros
 - Commerce de détail
 - Transport et entreposage
 - Industrie de l'information et industrie culturelle
 - Finance et assurances
 - Services immobiliers et services de location et de location à bail
 - Services professionnels, scientifiques et techniques
 - Gestion de sociétés et d'entreprises
 - Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
 - Services d'enseignement
 - Soins de santé et assistance sociale
 - Arts, spectacles, et loisirs
 - Hébergement et services de restauration
 - Autres services, sauf les administrations publiques
 - Administrations publiques
 - Autre

8. Combien de personnes travaillent dans votre organisation ?

0-50	<input type="checkbox"/>	101-300	<input type="checkbox"/>	501-1000	<input type="checkbox"/>
51-100	<input type="checkbox"/>	301-500	<input type="checkbox"/>	1000+	<input type="checkbox"/>

Veillez inscrire votre adresse courriel, afin de recevoir un lien vers le second questionnaire allégé d'ici quelques mois :

Courriel :

Merci de votre participation à cette enquête qui s'inscrit dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal.

**Aidez-nous à atteindre un maximum de répondants en transférant
le lien de l'enquête à certains de vos contacts**

Bibliographie

- Allen et Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1.
- Becker. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bentein, Vandenberghe et Dulac. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53(Juillet - Août - Septembre).
- Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bissonnette. (2009). *Une analyse des liens entre l'engagement organisationnel et le bien-être au travail*. (M.Sc.).
- Caron, Ayed et Vandenberghe. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations Industrielles*, 68(1), 95-119.
- Chen et Wang. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.
- Choi. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
- Cohen. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336.
- Colquitt. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Colquitt, Baer, Long et Halvorsen-Ganepola. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4).
- Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Yee. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Yee. (2013). Justice at the millennium: A decade later: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano et Mitchell. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau, Graen et Haga. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13.
- Debras, Perdoncin et Becker. (2006). Notes sur le concept d'engagement. *Tracés*, n 11(2), 177-192.
- Dienesch et Liden. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11(3), 618.
- Doucet. (2004). Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(53), 94-106.

- Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Fedor, Caldwell et Herold. (2006). The effect of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59.
- Foster. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3.
- Fried et Ferris. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gerstner et Day. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghosh, Rai et Sinha. (2014). Organizational justice and employee engagement. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Gilles et Maranda. (1994). *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*. Saint-Laurent: McGraw-Hill.
- Graen et Cashman. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations - a developmental approach. *Organization and Administrative Sciences*, 6(2-3), 143.
- Graen et Scandura. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175.
- Greenberg et Colquitt. (2005a). Handbook of organizational justice. *Organization Studies*, 27(12).
- Greenberg et Colquitt. (2005i). *Handbook of organizational justice*. New York: Psychology Press.
- Grestner et Day. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory; correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6).
- Guerrero. (2005). La théorie de l'échange social: Cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires.
- Hackman. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3).
- Hackman et Oldham. (1976). Motivation through the design of work- test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16.
- Herold, Fedor et Caldwell. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *J Appl Psychol*, 92(4), 942-951.
- Herscovitch. (1999). *Commitment to organizational change: Extension and evaluation of a three-component model*. (M.Sc.).
- Herscovitch et Meyer. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Humphrey, Nahrgang et Morgeson. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- Hutchison, Sowa, Eisenberger et Huntington. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Jaros. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.

- Jaros, Jermier, Koehler et Sincich. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951.
- Jing, Xie et Ning. (2014). Commitment to organizational change in a chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1098-11114.
- Johnson et Richter. (2004). Research note: What if we're wrong? Some possible implications of systematic distortions in adolescents' self-reports of sensitive behaviors. *Journal of Drug Issues*, 34(4), 951-970.
- Judge, Thoresen, Pucik et Welbourne. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Kalyal, Berntson, Baraldi, Naswall et Sverke. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart et Adis. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*.
- Lamastro. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Journal*, 12(3).
- Landry. (2009). *Trois études sur l'engagement au sein de la relation superviseur-supervisé [ressource électronique] : Vers un modèle à quatre composantes* (PhD).
- Liden et Maslyn. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Maertz, Griffeth, Campbell et Allen. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059.
- Manville. (2014). *Parce que je le vaux bien : Les relations entre caractéristiques du travail, estime de soi et engagement affectif envers l'organisation*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 92(Avril - Mai - Juin).
- Marchand et Vandenberghe. (2014). Envergure du poste et engagement : Le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations Industrielles*, 69(3), 621-644.
- Mathieu et Zajac. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee et Ford. (1987). Two or more? Dimensions of organizational commitment: Reexa. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638.
- McIntyre. (2014). Work matters – work design, organisational commitment and performance excellence in a norwegian context. *Journal of International Doctoral Research*, Volume 3(Number 1).
- Meyer et Allen. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, Allen et Gellatly. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, Bobocel et Allen. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717.

- Meyer, Gregory et Allen. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 19(1), 29.
- Meyer et Herscovitch. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky. (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. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Morgeson, Garza et Campion. (2013). Work design *Handbook of psychology, vol. 12: Industrial and organizational psychology (2nd ed.)*. (pp. 525-559): John Wiley & Sons Inc, Hoboken, NJ.
- Morgeson et Humphrey. (2006). The work design questionnaire (wdq): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Nasr, El Akremi et Vandenberghe. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : Test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74(4), 3.
- Oldham et Hackman. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31.
- Panaccio. (2009). *Trois études sur l'engagement des employés : Une approche multi-formes et multi-cibles*. (M.Sc.).
- Panaccio et Vandenberghe. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Porter, Steers, Mowday et Boulian. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quivy et Campenhoudt. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Vol. 3e éd. entièrement rev. et augm.). Paris: Dunod.
- Rhoades et Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schriesheim, Castro et Cogliser. (1999). Leader member exchange lmx research a comprehensive review of theory measurement and data analytic practices. In T. L. Quarterly (Ed.).
- Sin, Nahrgang et Morgeson. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (lmx) agreement. *J Appl Psychol*, 94(4), 1048-1057.
- Vandenberghe et Bentein. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331.
- Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187.
- Vandenberghe et Panaccio. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59-72.

- Wayne, Shore, Bommer et Tetrick. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.
- Wayne, Shore et Linden. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.
- Wiener. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.