

HEC MONTRÉAL

**Les effets de la privation relative temporelle en contexte de
changements organisationnels**

par

Céline El-Soueidi

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

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

Août 2018
© Céline El-Soueidi, 2018

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 09 mai 2018

À l'attention de :
Celine El-Soueidi
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2019-3042

Titre du projet de recherche : Analyse des effets de la privation relative en contexte de changement organisationnel

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 09 mai 2018. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 09 mai 2019**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2019-3042

Titre du projet de recherche : Analyse des effets de la privation relative en contexte de changement organisationnel

Chercheur principal :

Celine El-Soueidî, étudiant(e) M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Christian Vandenberghe
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 09 mai 2018

Date d'entrée en vigueur du certificat : 09 mai 2018

Date d'échéance du certificat : 09 mai 2019



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

La privation relative est définie comme le sentiment d'être injustement privé d'un objet convoité. Ce sentiment découle d'une comparaison et serait, conséquemment, une des retombées négatives liées aux changements organisationnels. De fait, la littérature en psychologie sociale montre qu'un niveau élevé de ce sentiment est souvent associé à des départs de la part d'individus qui veulent améliorer leur situation. Or, il est connu que d'autres facteurs individuels tels que le bien-être psychologique et l'estime de soi affectent également la perception du changement. Dans cette optique, nous déterminerons, dans un contexte de changement organisationnel, les effets de la PR sur l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique des employés. De même, nous évaluerons si l'estime de soi atténue la relation entre la PR et les caractéristiques du changement. Nous avons testé 160 participants issus de différents milieux de travail et ayant vécu au moins un changement organisationnel dans la dernière année à l'aide d'un questionnaire. L'analyse des résultats a démontré que la PR serait le médiateur de la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel, et l'intention de quitter et le bien-être psychologique. En revanche, l'estime de soi ne modèrerait pas l'association entre l'intensité du changement et la PR. Ces conclusions montrent que la compréhension de la PR est cruciale dans le développement de stratégies de rétention des employés en contexte de changement organisationnel.

Mots clés : changement organisationnel, privation relative, engagement organisationnel, bien-être psychologique, intention de quitter, estime de soi

Abstract

Relative deprivation is defined as the feeling of being unjustly deprived of a coveted object. This feeling stems from a comparison and would, consequently, be one of the negative consequences of organizational changes. In fact, studies in social psychology show that a high level of this feeling is often associated with departures from individuals who want to improve their situation. However, it is known that other individual factors such as psychological well-being and self-esteem also affect the perception of change. We will therefore determine the effects of relative deprivation on organizational commitment, turnover intention and psychological well-being in the context of organizational change. Similarly, we will assess whether self-esteem alleviates the relationship between relative deprivation and the characteristics of change. We tested 160 participants from different workplaces who had at least one organizational change in the last year through survey questionnaires. The analysis showed that relative deprivation mediates the relationship between change intensity and organizational commitment, turnover intention and psychological well-being. On the other hand, self-esteem did not moderate the association between change intensity and relative deprivation. These findings show that understanding relative deprivation is crucial for developing retention strategies for employees in a context of organizational change.

Keywords: organizational change, relative deprivation, organizational commitment, psychological well-being, turnover intention, self-esteem

Table des matières

Résumé.....	v
Abstract	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des abbréviations.....	xiii
Remerciements	xiv
Introduction.....	15
Chapitre 1 Revue de littérature	20
Chapitre 2 Cadre conceptuel	29
Chapitre 3 Modèle théorique et hypothèses	36
Chapitre 4 Méthodologie.....	45
Chapitre 5 Analyse des résultats	53
Chapitre 6 Discussion	63
Conclusion	76
Bibliographie.....	77
Annexes.....	86

Liste des tableaux et des figures

Figure 3.1 Modèle théorique de la recherche.....	34
Tableau 3.1 Tableau récapitulatif des hypothèses.....	40
Tableau 4.1 Sexe.....	45
Tableau 4.2 Âge.....	45
Tableau 4.3 Niveau de scolarité.....	46
Tableau 4.4 Secteur d'activité.....	47
Tableau 4.5 Ancienneté.....	48
Tableau 5.1 Corrélations entre les variables.....	55
Figure 5.1 Trajectoires de privation relative.....	55
Tableau 5.2 Résultats des analyses de régression pour la privation relative.....	56
Tableau 5.3 Résultats des analyses de régression pour les composantes de l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.....	57
Tableau 5.4 Résultat des régressions multiples sur le bien-être psychologique.....	58
Tableau 5.5 Résultat des régressions multiples sur l'affect négatif et positif.....	59
Tableau 6.1 Tableau récapitulatif des hypothèses et validation.....	62

Liste des abréviations

PR : Privation relative

Remerciements

Une fois la rédaction de ce mémoire entamée, je ne voyais pas la fin venir. Brouillon après brouillon, j'angoissais à l'idée de passer le restant de mes jours à réviser un travail qui, au final, n'était que la pointe de l'iceberg. Maintenant que je vois enfin la lumière au bout du tunnel, il est temps de remercier tous ceux qui ont contribué à faire de cette expérience une des plus stimulantes que j'aurai eu le plaisir de vivre.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon superviseur, M. Christian Vandenberghe, qui m'a donné la chance de sortir des sentiers battus et d'intégrer mon intérêt pour la psychologie sociale dans ce projet. Votre disponibilité, votre enthousiasme et votre patience ont été la clé du succès de ce travail. J'ai été incroyablement chanceuse d'avoir pu bénéficier de votre soutien pour mener ce projet à terme. Merci pour toute l'attention que vous avez dévoué à mon accompagnement. Merci de m'avoir persuadée de me rendre jusqu'à la fin.

Un merci particulier aussi à Véronique Robert pour son aide précieuse lors de l'analyse des résultats. Tes réponses rapides et ton soutien à travers cette longue étape l'ont rendue des plus plaisantes. Merci pour ta disponibilité et ta compréhension. Merci aussi à Laura French qui fut instrumentale dans l'analyse de la privation relative. Merci pour ta flexibilité, ton ouverture et ta bonne humeur. Je t'en dois beaucoup plus qu'une.

Un grand merci aussi à Joe, Julie, Claudie et Marie-Ève. Merci d'avoir relu mes paragraphes, d'avoir géré mes crises de nerfs et d'avoir continué à m'encourager malgré tout.

Finalement, merci à mes parents. Vous m'avez toujours encouragé à repousser mes limites et à garder un esprit ouvert. Vous êtes et resterez toujours les meilleurs modèles de détermination, de résilience et de persévérance à mes yeux. Merci de m'avoir montré que j'ai le pouvoir de faire tout ce que je souhaite.

Et à vous qui allez lire ce mémoire, résultat d'un travail acharné de plusieurs mois, merci de m'accorder votre attention. J'espère que vous apprécierez.

Introduction

De nos jours, les compagnies adoptent de nouvelles stratégies managériales, de nouvelles façons de faire, à des rythmes de plus en plus rapides dus aux différents enjeux auxquels elles font face actuellement (p.ex. la mondialisation, l'arrivée de nouvelles technologies, les attentes de plus en plus élevées des clients, etc.) (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Selon Kotter (1995), cela se fait dans la simple optique de répondre adéquatement et de façon compétitive aux nouvelles demandes d'un marché en constante évolution. C'est dans ce contexte que la gestion du changement devint une pratique populaire, tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Cependant, bien que le changement soit de plus en plus courant dans les organisations, la majorité des implantations échouent (Anand & Barsoux, 2017; Bareil, 2004; John Kotter, 1995) et entraînent, de fil en aiguille, des pertes importantes financières ou en ressources humaines (Abrahamson, 2004; Bareil, 2004). Par exemple, de nombreuses réformes du système de la santé furent implantées malgré leurs nombreux effets négatifs sur les employés concernés (Bourbonnais et al., 1999; Shannon et al., 2001).

De tels changements, souvent rapides et intenses, exercent une pression considérable sur la capacité des employés à s'adapter à leur nouvelle situation au travail tout en occasionnant de nombreuses retombées psychologiques négatives chez ces derniers (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Torkelson & Muhonen, 2003). D'ailleurs, la satisfaction des objectifs financiers étant l'indicateur par excellence de l'efficacité des organisations, celles-ci exigent une productivité toujours croissante de la part de leurs employés, et ce, dans un contexte d'accroissement constant du rythme de travail (Brightman & Moran, 2001; Kerno & Mace, 2010). Pourtant, dans cette optique, les organisations auraient plus à gagner à investir dans le bien-être de leurs employés plutôt qu'à les surmener. De fait, il a été démontré que plus une entreprise vit des changements fréquents qui ont un impact sur les tâches des employés, plus ces derniers considèrent quitter leur poste (Herscovitch & Meyer, 2002; Rafferty & Griffin, 2006). La perte d'employés productifs occasionne des coûts allant de 93 à 200 % du salaire annuel des employés qui quittent l'entreprise (Vandenberghe, 2004). Dans cette optique, la littérature sur les changements

organisationnels nécessite d'être plus spécifique en ce qui a trait aux aspects du changement qui jouent sur la perception négative de celui-ci (Johnson, 2016).

À ce sujet, la littérature sur les changements organisationnels a isolé trois dimensions contextuelles qui permettent de déterminer si un changement est excessif ou pas. Ces dimensions sont la fréquence des changements (en anglais : *change frequency*), l'impact du changement (en anglais : *change impact*) et l'étendue du changement (en anglais : *change extent*) (Johnson, 2016). Premièrement, la fréquence des changements réfère au nombre de changements ayant affecté l'environnement de travail d'un individu. Plus il y a de changements, plus l'employé est à risque de vivre un stress intense pouvant mener à l'épuisement (Abrahamson, 2004) et, en conséquence, moins il est productif (Klarner & Raisch, 2013). Deuxièmement, l'impact du changement réfère aux effets perçus du changement sur le travail (Herscovitch & Meyer, 2002). Un changement entraînant des effets imprévus ou nouveaux pour les employés peuvent être perçus comme étant menaçants et augmenter le niveau de stress de l'individu (Lazarus & Folkman, 1984). Dernièrement, l'étendue du changement réfère à l'ampleur du changement. Cette dimension se concentre sur les effets que le changement a sur la routine et les procédures compte tenu que ces dernières ont un impact significatif sur la réaction des employés au changement (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004). Si le changement perturbe significativement la routine des employés, par exemple, il y a plus de chances que le succès de l'implantation soit compromis (Senior & Swailes, 2010). Si toutes ces dimensions sont perçues comme étant négatives par l'employé, il devient possible de qualifier les changements effectués dans l'organisation comme étant excessifs. De tels changements ont comme effets, entre autres, une augmentation significative des préoccupations au travail (Johnson, 2016) et de l'épuisement émotionnel (Wright & Cropanzano, 1998), ce qui mène presque inévitablement à une augmentation du niveau de stress vécu au travail ainsi que de l'intention de quitter des employés (Rafferty & Griffin, 2006; Wright & Cropanzano, 1998).

Une autre explication relativement au taux élevé d'échec lors de l'implantation de changements est le fait que la haute direction ne considère pas le point de vue des employés concernés, lorsqu'elle prépare l'implantation de transformations (Bareil, 2004;

John Kotter, 1996). La majorité des recherches effectuées dans le passé se basent presque exclusivement sur comment l'organisation se prépare et réagit à un changement organisationnel, et ce, aux dépens des réactions de ceux qui vivent le changement (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). En effet, les chercheurs et praticiens ne se sont intéressés que récemment à la perception des employés en période de changement (Bareil, 2004) malgré les données probantes témoignant de l'impact négatif de ces transformations sur les employés. Pourtant, le succès de tout changement organisationnel dépend des employés et de leur bien-être (Bareil, 2004). En revanche, une augmentation des retombées psychologiques négatives comme l'épuisement professionnel, l'anxiété et le cynisme à la suite de changements fréquents et intenses contribue fortement à l'échec potentiel de l'implantation de nouvelles mesures (Abrahamson, 2004; Bareil, 2004). Les changements organisationnels étant de plus en plus fréquents, les employés ne prennent souvent pas le temps d'évaluer concrètement l'impact qu'ils ont sur eux-mêmes et sur l'organisation (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Lee, Cho, Seo, Lee, & Choi, 2014). Ceux-ci sont alors beaucoup plus sensibles aux pertes potentielles que le changement occasionne (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Une des façons d'évaluer le changement est d'évaluer les différences entre la situation actuelle et la situation pré-changement des employés concernés. Ce type de comparaison temporelle mène donc les employés à éprouver de la privation relative (PR). La PR est un sentiment de mécontentement ressenti à la suite d'une comparaison sociale qui leur est défavorable (Crosby, 1976; Runciman, 1966; Walker & Pettigrew, 1984). Ce sentiment aurait une influence négative sur les attitudes et les comportements des employés (Lee et al., 2014) en plus de nuire à leur bien-être psychologique (Bougie, Usborne, de la Sablonnière, & Taylor, 2011). Compte tenu du fait que la réussite du changement dépend des attitudes que les employés ont vis-à-vis de celui-ci (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Rogers, 1962), il est essentiel pour les gestionnaires de comprendre l'étendue des effets de la PR sur leurs employés.

Dans le contexte du travail, la privation relative met en relation les situations objectives du travail avec les réalités subjectives des employés (Crosby 1976; 1984). La théorie se base ainsi sur un simple postulat : le sentiment d'amertume éprouvé ne dépend pas de la

situation objective, mais plutôt de la perception qu'un individu a de celle-ci (Crosby, 1976, 1984). Par exemple, la satisfaction du salaire d'un employé dépend directement d'une internalisation de sa situation ; si le salaire reçu est équivalent à celui de ses collègues alors que ceux-ci fournissent, selon lui, moins d'efforts, la PR augmentera et sa satisfaction diminuera. De fait, les attentes des individus vis-à-vis de leur situation découlent inexorablement de comparaisons implicites ou explicites (Crosby, 1984).

Le référent de telles comparaisons détermine de quel type de PR il est question. En effet, Runciman (1966) a permis d'établir la distinction entre la privation relative collective (issue de comparaisons désavantageuses entre différents groupes), la privation relative personnelle (issue de comparaisons désavantageuses entre des individus similaires) et la privation relative temporelle (issue de comparaisons désavantageuses à travers des moments différents dans le temps).

Malgré les parallèles préalablement établis entre PR et le monde du travail, la PR est sous-utilisée dans la littérature sur la gestion du changement en organisation (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Lee et al., 2014). D'ailleurs, les recherches portant sur la PR se concentrent généralement sur une seule de ses dimensions, soit la privation collective, aux dépens de la perspective plus individuelle ou temporelle. De fait, les études tendent à ne se concerner que sur une population ou un changement spécifique, limitant ainsi la généralisation des résultats à d'autres contextes (Lee et al., 2014). Pourtant, la pertinence de la théorie de la PR pour mieux comprendre les réactions d'individus vivant un changement est démontrée (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Rogers, 1962). En effet, un sentiment de PR élevé aurait des effets négatifs sur l'estime collective d'un groupe (De La Sablonnière & Tougas, 2008), ainsi que sur la mobilité des individus concernés par le changement (Mummendey, Kessler, Klink, & Mielke, 1999). En contexte de changements sociaux, l'expérience d'un sentiment de PR entraînerait, de même, une diminution significative du bien-être des individus vivant cette transformation (de la Sablonnière, Auger, Sadykova, & Taylor, 2010).

À la lumière de toutes ces conclusions, il est surprenant de constater le peu d'attention accordé à la PR en contexte organisationnel. Par conséquent, le but du présent travail de

recherche est de sensibiliser les gestionnaires de tous les secteurs à l'importance de l'expérience subjective que les employés vivent en contexte de changements organisationnels. Pour ce faire, nous étudierons les différentes causes et effets de la PR en contexte organisationnel. De fait, un employé, à la base, souhaite être évalué de façon positive, que ce soit par lui-même ou par les autres (Mummendey et al., 1999; Taylor & Brown, 1988). Si la perception qu'il a de sa situation est négative, l'individu tentera d'améliorer sa situation du mieux qu'il peut (Mummendey et al., 1999), que ce soit en résistant au changement ou en quittant l'entreprise. Ce type de comportements est cependant évité si l'individu perçoit sa situation comme étant légitime (Mummendey et al., 1999).

Dans un contexte où les employés sont de plus en plus mobiles (RandstadHolding, 2014; Vandenberghe, 2004), se concentrer sur ce qui a le potentiel d'exacerber (vs atténuer) les effets négatifs ressentis par les employés à la suite d'un changement intense et rapide éclairerait les gestionnaires sur les initiatives qui leur permettraient de conserver leurs employés malgré les nombreux changements ayant lieu dans les différents milieux de travail. Dès lors, la question de recherche analysée dans ce mémoire est la suivante :

Quels sont les effets des caractéristiques d'un changement organisationnel, de la privation relative personnelle et de l'estime de soi sur le bien-être psychologique, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés?

Pour répondre à cette question, la recherche présente tentera, d'abord, de comprendre quelles caractéristiques du changement, soit la quantité et leur valence pour les employés, favorisent l'émergence du sentiment de PR. Ensuite, nous déterminerons les effets de la PR sur les comportements et les attitudes des employés au travail, spécifiquement le bien-être psychologique, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Finalement, nous évaluerons si les attitudes pré-changement, dans ce cas-ci l'estime de soi, peuvent atténuer les effets de la PR.

Chapitre 1

Revue de la littérature

Privation relative

La privation relative est un concept provenant originellement du milieu de la psychologie sociale et appliqué que récemment en contexte d'organisation. Elle se définit comme un sentiment d'insatisfaction, voire d'injustice, résultant de la perception négative d'une situation comparativement à certaines normes subjectives (Crosby, 1976). Ce concept fut ainsi développé pour expliquer les réactions des individus se retrouvant dans des situations subjectivement défavorables (Runciman, 1966). La PR comporte deux composantes, soit cognitive et affective (Dambrun, Taylor, McDonald, Crush, & Méot, 2006; Guimond & Dubé-Simard, 1983; Lagacé & Tougas, 2006; Walker & Pettigrew, 1984). La première consiste en une perception d'injustice alors que la seconde réfère à un sentiment de mécontentement résultant d'une comparaison défavorable. À titre d'exemple, un employé A reçoit un salaire plus élevé qu'un employé B malgré le fait que tous deux ont le même niveau d'expérience et les mêmes tâches. Si B se compare à A, il arrivera à la conclusion qu'il est privé d'un salaire élevé relativement à A (composante cognitive). Or, si l'argent n'est pas quelque chose d'important pour B, les chances qu'il ressent de la PR sont faibles. En revanche, si la richesse est une valeur importante pour B, la conclusion à laquelle il est parvenu plus tôt suscitera des émotions fortes chez lui (composante affective) et la PR augmentera.

La privation relative en tant que concept distinct

Bien que similaire à d'autres concepts tels que la résistance au changement, l'affect négatif, le stress, la théorie de l'équité et la justice distributive, la PR s'en distingue de diverses façons. Premièrement, la résistance au changement réfère à la tendance que certains individus ont à rejeter les changements imposés (Oreg, 2003). Ainsi, il s'agit d'un facteur de stabilité découlant de la personnalité de l'employé comme, par exemple, le besoin de contrôle, la rigidité cognitive et le névrosisme (Oreg, 2003). Imbriqué dans la résistance au changement, l'affect négatif se conceptualise comme une dimension

générale de la détresse subjective et de l'engagement désagréable qui englobe une variété d'états aversifs comme, par exemple, le mépris, le dégoût et la peur (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Ce concept est, donc lui aussi stable étant donné qu'il dépend de la personnalité des individus (Watson et al., 1988). Il en résulte que la PR se distingue de ces deux concepts, car les comparaisons sociales dont elle découle sont toutes uniques. Cela signifie que le sentiment de mécontentement généré dépend non pas de la personnalité de l'employé, mais plutôt du contexte et de l'évaluation qu'il en fait. Elle est donc variable dans le temps. De plus, la littérature démontre que la PR – qu'elle soit personnelle ou collective – est un concept distinct de la résistance au changement ainsi que de l'affect négatif (Lee et al., 2014).

Deuxièmement, Hobfoll (1989) définit le stress comme une réaction à des situations où il y a possibilité de perdre des ressources, la perte actuelle des ressources ou l'absence de gains à la suite d'un investissement de ressources. Sa théorie de la conservation des ressources stipule que les individus souhaitent créer un monde qui leur donne du plaisir et du succès. Pour ce faire, ils tentent de développer et de conserver les ressources nécessaires pour les maintenir dans ces situations. Dans cette optique, selon Hobfoll (1989), ce n'est pas le changement qui est source de stress, mais plutôt la perte de ces ressources. Ce concept, bien que distinct de la PR, y est pourtant lié. L'émergence du stress chez une personne serait une des potentielles retombées de la PR (Crosby, 1976; Olson, Roesesc, Meen, & Robertson, 1995). En effet, lorsqu'un individu est mécontent vis-à-vis de sa situation, il sera affligé de symptômes de stress qui le pousseront à tenter d'améliorer sa situation (Crosby, 1976; Jackson, 1962). Le stress serait, donc une conséquence de l'émergence d'un sentiment de PR.

Dernièrement, la justice distributive est un de quatre concepts reliés à la justice organisationnelle. Elle réfère à l'équité perçue relativement à la distribution des récompenses parmi les employés (Folger, 1977). La théorie d'équité telle qu'explicitée par Adams (1963) stipule que, lorsque deux personnes effectuent un échange entre elles, il est possible qu'une d'entre elles trouve que l'échange était inéquitable. De fait, cela signifie que le sentiment d'équité ou d'iniquité découle, lors d'un échange, d'une comparaison sociale entre le ratio d'intrant et d'extrant que nous avons comparativement

à celui de la personne avec qui on échange. Selon cette logique, le sentiment d'iniquité émergerait si une personne perçoit qu'elle ne reçoit pas autant que ce qu'elle offre en échange (Festinger, 1954; Hammer, 1989). Ce concept est similaire à la PR dans le sens que tous les deux s'intéressent à la perception de et à la réaction par rapport à l'injustice. Cependant, il faut noter qu'alors que la théorie de l'équité met l'accent sur l'équilibre entre les intrants et les extrants (Festinger, 1954), la théorie de la PR ne tient compte que des conséquences que la situation entraîne pour la personne ou son groupe d'appartenance. De plus, les perceptions d'injustice découlant de la PR peuvent provenir de comparaisons effectuées à un niveau macro (PR fraternelle) ET micro (PR personnelle) (Runciman, 1966) alors que la théorie de l'équité ne réfère qu'à des comparaisons effectuées au niveau individuel (Hammer, 1989).

Dans le même ordre d'idée, la justice distributive se distingue également de la PR, car ce type de justice est basé sur des comparaisons sociales mettant l'accent sur des règles d'équité. Celles-ci prônent la proportionnalité entre les intrants et les résultats (Colquitt, 2001). Cependant, du côté de la PR, les comparaisons sociales effectuées ne tiennent aucunement en compte des notions d'équité basées sur la proportionnalité entre les efforts mis et les retombées en découlant. Elles se basent plutôt sur la perception qu'un individu a de mériter l'objet convoité, qu'il ait mis les efforts nécessaires pour l'avoir ou pas. Par exemple, un employé pourrait croire qu'il mérite plus une augmentation que son collègue même s'il ne fait pas autant de tâches que ce dernier. De plus, une autre distinction entre les deux concepts est que la justice distributive n'explique que les perceptions d'injustice à un niveau individuel (Colquitt, 2001; Folger, 1977) alors que la PR peut être ressentie sur le plan personnel, mais aussi intergroupe ou temporel (Runciman, 1966). Finalement, une étude a aussi démontré que la justice distributive était un concept distinct de la PR (Lee et al., 2014).

Définition de la privation relative

Les théories modernes de PR ont émergé à la suite d'une recherche effectuée sur les soldats américains lors de la Deuxième Guerre mondiale (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, & Williams Jr, 1949). La PR expliquait alors pourquoi certains soldats qui vivaient objectivement dans de meilleures conditions que d'autres se sentaient subjectivement

moins bien lotis que les groupes témoins (Stouffer et al., 1949). En effet, dans une unité où il était plus facile d'obtenir une promotion, les soldats non promus affichaient des taux d'insatisfaction plus élevés que des soldats non promus dans une unité où les promotions étaient plus rares. Ceci suggère que les soldats ayant plus de chances d'être promus étaient plus susceptibles de se comparer à leurs compères ayant reçu une promotion. Ainsi, l'attitude des employés vis-à-vis de leur emploi est partiellement influencée par la concordance entre leurs conditions de travail objectives et ce qu'ils croient mériter ou souhaitent avoir (Feldman, Leana, & Bolino, 2002; Stouffer et al., 1949). De cette première étude ont découlé trois différents modèles de PR.

James Davis fut le premier à construire un modèle de PR en 1959. Ce dernier se basait sur l'idée qu'un individu qui n'a pas un bien ou une opportunité qu'il désire est à risque de vivre un fort sentiment d'injustice s'il perçoit qu'une personne similaire à lui-même possède tel objet. Ceci suppose que l'individu croit mériter le bien – physique ou matériel – qu'il convoite. Pour ressentir de la PR, donc, un individu n'ayant pas en sa possession un bien désiré doit nécessairement répondre aux critères suivants : (a) croire que quelqu'un de similaire à lui possède l'objet convoité, (b) désirer l'objet et (c) sentir qu'il mérite cet objet (Davis, 1959).

La théorie de Runciman (1966), quant à elle, s'attardait aux antécédents de la PR et ajouta un quatrième critère au modèle de Davis (1959). De fait, selon l'auteur, la PR s'accompagne, de surcroît, de la croyance d'obtenir l'objet convoité. Grâce à ce dernier critère, il est désormais possible de distinguer les aspirations réalistes de celles qui sont plutôt fantaisistes. Ces dernières n'engendreraient pas de PR, contrairement aux aspirations basées sur la faisabilité, car l'individu est conscient qu'il n'est pas possible d'atteindre cet objectif. Runciman (1966) fut aussi le premier à distinguer les différents types de PR sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Le dernier modèle se distingue des autres en stipulant qu'un individu ne ressentira de la PR que s'il juge qu'il est impossible pour lui d'obtenir l'objet convoité (Gurr, 1970). Dans cette optique, la PR surviendrait que lorsque la différence entre les attentes de l'individu et sa capacité à atteindre ses objectifs est subjectivement élevée. Ces deux éléments, soit

les attentes et les capacités de l'individu, sont, d'ailleurs, déterminants pour les trois patrons de privation que Gurr (1970) propose, soit la privation aspirationnelle, décrementielle et progressive. De fait, le premier patron, soit la privation aspirationnelle (en anglais : *aspirational deprivation*), est vécu lorsque les attentes augmentent alors que les capacités de l'individu restent constantes. La privation décrementielle (en anglais : *decremental deprivation*), de son côté, émerge lorsque les attentes restent constantes et que les capacités diminuent. Finalement, la privation progressive (en anglais : *progressive deprivation*) a lieu lorsque les attentes augmentent alors que les capacités diminuent. L'identification de ces trois patrons fait en sorte que le modèle de Gurr est le plus dynamique des modèles présentés jusqu'à présent.

Les trois théories de la PR furent, par la suite, intégrées en une définition unique de la PR basée sur l'identification de deux conditions préalables à l'expérience de la PR (Crosby, 1982). En effet, pour qu'existe un sentiment de privation, il faut que l'individu en question souhaite avoir et croit mériter l'objet convoité (Crosby, 1976, 1984; Olson et al., 1995). De fait, un individu peut être dans une situation inférieure à un pair et ne pas ressentir de privation tout simplement parce qu'il ne souhaite pas avoir ce que l'autre a (Smith, Pettigrew, Pippin, & Bialosiewicz, 2012). D'ailleurs, l'utilisation de critères subjectifs se révèle comme une force de la théorie quant à l'évaluation de l'insatisfaction des individus liée au contexte (de la Sablonnière, Tougas, & Perenlei, 2009; Stouffer et al., 1949).

De fait, l'émergence du sentiment de PR dépendrait aussi de la présence – ou de l'absence – de trois autres caractéristiques du contexte décrites par la théorie du référent cognitif (Folger, 1986). Cette dernière a pour prémisse que l'évaluation d'un contexte situationnel nécessite un référent. Celui-ci désigne généralement une ou des situations alternatives provenant de l'imaginaire de l'individu. Le ressentiment qu'engendre la PR proviendrait, donc du résultat positif ou négatif de la comparaison entre une situation actuelle et une situation potentielle. De ce fait, trois concepts influenceraient le niveau de ressentiment vécu, soit les retombées souhaitées, les procédures souhaitées, ainsi que la possibilité d'amélioration (Folger (1986). Les retombées souhaitées réfèrent à la comparaison entre les retombées réelles et celles que l'individu aurait souhaitées. Une comparaison négative mènerait à un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis du statu quo. Similairement, la

perception de légitimité des procédures menant à la situation actuelle, si négative, renforcerait le sentiment d'insatisfaction et entraînerait l'émergence du ressentiment. En revanche, si l'individu perçoit que sa situation peut s'améliorer dans le futur, le sentiment de ressentiment sera moindre.

Les différents types de privation relative

Un des aspects fondamentaux de la PR est la distinction entre la privation collective et la privation personnelle. Le type collectif réfère à une privation qui émerge à la suite d'une comparaison négative entre son groupe d'appartenance et un groupe de référence (Crosby, 1976; Runciman, 1966; Walker & Pettigrew, 1984). Par exemple, des policières qui comparent leur situation à celles de leurs collègues masculins (Tougas, Rinfret, Beaton, & De la Sablonnière, 2005). Quant à la privation personnelle, elle décrit une privation résultant d'une comparaison avec d'autres individus (Runciman, 1966) soit; un employé qui se compare à un collègue à la suite de la distribution des bonis de fin d'année. De plus, la PR personnelle et collective peut être ressentie à la suite d'une comparaison temporelle, que ce soit par rapport à l'évolution de notre situation ou à celle de notre groupe d'appartenance.

Dans le cas d'une comparaison temporelle, le présent devient le référent et est comparé avec le passé ou avec le futur anticipé. Ce type de comparaison est peu étudié alors qu'il est considéré comme une importante menace pour les individus (Crosby, 1976; Gurr, 1970; Runciman, 1966). Il est d'autant plus important de s'y attarder compte tenu de la prédominance de la PR temporelle dans différents contextes, du changement social (Albert, 1977; Brown & Middendorf, 1996; Hinkle & Brown, 1990) aux récessions économiques (Krahn & Harrison, 1992).

Or, les référents ne sont pas toujours présents ou clairement désignés selon les contextes. De même, les changements, qu'ils soient sociaux ou organisationnels présentent une grande variation dans leur manifestation ou dans leur perception et sont souvent uniques dans leur implantation. Dans cette perspective, l'absence de référent similaire fait en sorte que la comparaison temporelle devient une avenue plus pertinente pour réévaluer la position de son groupe ou de sa personne vis-à-vis d'un changement (Albert, 1977; Brown

& Middendorf, 1996; de la Sablonnière, Taylor, Perozzo, & Sadykova, 2009). D'ailleurs, la théorie de la comparaison temporelle indique que dans les situations nécessitant un changement et un ajustement, les individus tendent à préférer les comparaisons temporelles aux comparaisons purement sociales (Albert, 1977). Dans cette optique, la présente étude se concentrera sur la PR personnelle et temporelle dans le but d'explorer et de comprendre les effets que ces concepts ont sur l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique des employés en contexte de changement organisationnel.

La PR temporelle se conceptualise de différentes façons, mais la plus courante désigne une comparaison entre différents points spécifiques dans le temps, soit le présent, le passé ou le futur. Ce type de conceptualisation requiert donc des participants qu'ils évaluent leur situation actuelle par rapport à un point indéterminé dans le futur ou le passé, se situant généralement entre 6 mois et 5 ans (Auger, 2011). Cependant, ce type de comparaison pouvait ne pas tenir compte du contexte actuel des participants. De fait, dépendamment des individus, certains moments sont plus saillants que d'autres et sont donc plus facilement remémorés que d'autres (de la Sablonnière, Taylor, et al., 2009). Dans le but de pallier à cette limitation, une nouvelle conceptualisation de la PR temporelle fut introduite, soit une perspective basée sur l'histoire (de la Sablonnière et al., 2010; de la Sablonnière, Taylor, et al., 2009). Cette conceptualisation stipule que la PR temporelle devrait être évaluée à l'aide de plusieurs points critiques plutôt qu'un seul point temporel choisi arbitrairement (Bougie et al., 2011). En utilisant des moments critiques comme référents, soit des moments qui ont apporté des changements importants dans l'histoire de l'individu ou du groupe concerné, il est possible de mieux comprendre comment l'individu perçoit l'évolution de sa situation à travers le temps (Auger, 2011). Jusqu'à présent, ce type d'approche a été utilisé avec succès dans le but de prédire et de comprendre les retombées collectives de la PR (Bougie et al., 2011; Gergen, 2005; Hammack, 2008; Liu & Hilton, 2005). De fait, la perception de l'histoire des individus détermine leurs comportements vis-à-vis de leur situation actuelle (Liu & Hilton, 2005). La présente étude souhaite, donc déterminer si cette approche permet de mieux comprendre les comportements et attitudes organisationnels des employés éprouvants de la PR temporelle.

En outre, l'utilisation d'une multitude de points temporeux de référence compte plusieurs avantages. Premièrement, cela permet de mieux comprendre le bien-être psychologique. De fait, une relation négative était observée entre la PR collective et le bien-être lorsque les points de comparaison étaient importants pour les employés (de la Sablonnière, Taylor, et al., 2009). Il est toutefois important de noter que, compte tenu que les événements n'ont pas la même importance pour tout le monde (Liu & Hilton, 2005), les individus ne seront pas affectés de la même manière par les mêmes événements (de la Sablonnière et al., 2010). Deuxièmement, la recherche démontre que la perception qu'un individu a de l'évolution de sa situation à la suite d'une comparaison faite à l'aide de plusieurs référents va influencer son bien-être psychologique (de la Sablonnière et al., 2010). Dans cette perspective, et grâce à l'utilisation des nombreux référents, il est possible de générer des trajectoires de PR temporelle (de la Sablonnière et al., 2010; de la Sablonnière, Taylor, et al., 2009). Ces trajectoires représentent la perception qu'un individu a de sa situation à travers une période significative, soit que sa situation s'améliore ou qu'elle se détériore. En tenant compte de ces trajectoires, nous pouvons donc tenir compte de la « totalité » du contexte des participants et donc permettre une évaluation plus précise de leur situation actuelle.

Les effets de la PR furent surtout évalués en contexte de changements sociaux (Bougie et al., 2011; Dambrun et al., 2006; de la Sablonnière et al., 2015; Mummendey et al., 1999). De fait, peu d'études se sont concentrées sur les effets de la PR sur les individus en contexte organisationnel. De plus, les études en psychologie sociale ont montré que ressentir du mécontentement vis-à-vis de sa situation serait prédictif des comportements visant à améliorer sa situation, qu'ils soient dirigés vers soi (p.ex. : l'éducation continue dans Olson et al., 1995) ou vers le groupe (p.ex. quitter son groupe dans (Mummendey et al., 1999). Dans le contexte actuel, il devient donc de plus en plus pertinent d'explorer les retombées organisationnelles d'un tel concept pour éviter le roulement élevé d'employés en contexte de transformation continue. En effet, selon Lazarus et Folkman (1984), les réactions défensives et négatives au changement découlent d'une évaluation négative de la situation. De fait, cette évaluation négative qui contribue à l'émergence du sentiment de PR entraîne l'utilisation de stratégies de *coping* qui visent à répondre au changement de façon adaptative, en l'occurrence pour permettre à l'individu de retrouver une certaine

stabilité (Johnson, Bareil, Giraud, & Autissier, 2016). Ces stratégies seraient donc le résultat d'un sentiment de PR élevé et incluent des comportements de retrait au travail et l'émergence d'affects négatifs (Fugate & Kinicki, 2008). Par conséquent, le but principal de cette étude sera de déterminer les effets de la PR sur plusieurs facteurs individuels, soit l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique, mais aussi sur l'intention de quitter des employés concernés à la suite d'un changement organisationnel.

Chapitre 2

Cadre conceptuel

Pour donner suite aux explications du chapitre un, nous aborderons maintenant les concepts que nous souhaitons mettre en lien avec la PR, soit le changement organisationnel, l'estime de soi, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique. Ces variables ont été sélectionnées compte tenu de l'importance qu'elles ont dans le contexte de nos sociétés actuelles. En effet, le maintien de l'engagement organisationnel et du bien-être ainsi que la diminution de l'intention de quitter des employés sont devenus des enjeux considérables pour les entreprises modernes. La pénurie de main-d'œuvre signifie que la rétention des employés est primordiale pour le bon fonctionnement des compagnies et la mondialisation fait en sorte que les compagnies se doivent d'être constamment productives dans le but de demeurer compétitives. En revanche, un employé peu engagé vis-à-vis son organisation serait, selon la littérature, plus à risque d'absentéisme (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), d'être moins performant (Meyer et al., 2002), de vivre du stress au travail (Meyer et al., 2002) et de souffrir d'épuisement émotionnel (Lapointe, Vandenberghe, & Panaccio, 2011). Plus intéressant encore est le fait que l'engagement organisationnel est aussi significativement lié au bien-être psychologique et à l'intention de quitter d'un employé (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Somers, 1995; Wasti, 2005), soit positivement et négativement, respectivement. Dans une société où les changements sont de plus en plus fréquents, il devient important pour les gestionnaires d'être conscients des variables pouvant jouer sur l'intention de quitter de leurs employés, et ce, dans une optique de rétention de ceux-ci. En effet, une nouvelle génération d'employés s'apprête à entrer sur le marché du travail et amène avec elle de nouveaux enjeux pour les organisations, soit une transformation du lien avec le travail ainsi qu'une évolution des valeurs dominantes (Bareil, 2004; Vandenberghe, 2004). De fait, la nouvelle génération ne perçoit plus le travail comme étant une nécessité, mais plutôt comme une façon d'obtenir les moyens pour réaliser sa vie personnelle, ce qui la rend moins loyale et plus propice à quitter son emploi fréquemment si les conditions de travail ne lui conviennent

pas. Il devient donc essentiel pour les gestionnaires de mettre toutes les chances de leur côté pour retenir les employés productifs au sein de leur organisation.

Changement organisationnel

Les changements sociaux deviennent de plus en plus récurrents dans notre société actuelle (Nolan & Lenski, 1998) reflétant ainsi l'enchaînement rapide de changements technologiques et politiques propres aux dernières décennies (de la Sablonnière, Tougas, & Perenlei, 2009; Homer-Dixon, 2006). D'ailleurs, de la Sablonnière, Taylor, Perozzo et Sadykova (2009) décrivent les changements sociaux contemporains comme des transformations profondes qui occasionnent des ruptures dans l'équilibre des individus. Cela s'explique principalement par leur capacité d'adaptation qui se trouve dépassée par la situation changeante.

Les changements organisationnels correspondent à une transformation de l'environnement qui demande à l'employé de s'adapter constamment (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Ces changements permettent aux compagnies de demeurer compétitives et dynamiques plutôt que stagnantes dans un marché en perpétuelle évolution (Greiner, 1967). Selon Lewin (1947), le changement se déroule en trois phases, soit le dégel, le changement et le regel. Le dégel consiste à déranger le statu quo dans le but d'ouvrir les gens aux alternatives et, de fait, de limiter la résistance au changement. Le changement s'effectue dans la deuxième phase. Cette période est généralement caractérisée par de l'incertitude et des transformations. La troisième étape, soit le gel, consiste à consolider le changement. À ce stade-ci, la résistance au changement ou le stress lié à celui-ci sont quasi absents chez les employés.

Néanmoins, les transformations sont souvent associées à des échecs (Jacobs, van Witteloostuijn, & Christie-Zeyse, 2013; John Kotter, 1995). Effectivement, ces transformations remettent souvent en cause les structures, les procédures et les tâches des employés concernés. À leur tour, elles entraînent de l'incertitude et du stress pour les employés (Coch & French Jr, 1948; Vakola & Nikolaou, 2005) et, de fait, de la résistance au changement. Il est, donc, primordial de comprendre comment les changements organisationnels affectent les employés dans le but de minimiser les retombées négatives,

telles qu'une diminution de l'engagement organisationnel et du bien-être psychologique ainsi qu'une augmentation de l'intention de quitter des employés.

Dans cette étude, le changement est opérationnalisé selon deux caractéristiques, soit l'intensité du changement vécu ainsi que le nombre total de changements vécu (De Zanet & Vandenberghe, 2003). L'intensité réfère à la perception qu'a l'employé que le changement qu'il vit soit intense ou pas. Le nombre total de changements se veut, à l'opposé, une variable objective.

Estime de soi

Selon Rosenberg (1965), l'estime de soi réfère au jugement que l'on porte vis-à-vis de soi-même, à l'évaluation qu'une personne fait de ses propres compétences. Une estime de soi élevée témoignerait d'une acceptation et d'un respect à l'égard de soi (Rosenberg, 1985). La notion de respect est importante, car, toujours selon cet auteur, il y aurait deux niveaux de respect. Le premier, le niveau inconditionnel, indique que la personne se respecte sans tenir compte de ses compétences. Ce niveau est similaire à la composante affective de l'estime de soi telle que décrite par Pelham et Swann (1989). De fait, ces auteurs décrivent la composante affective comme étant le niveau d'appréciation qu'un individu a vis-à-vis de sa personne, à savoir s'il s'aime ou pas. Le deuxième niveau de respect, soit le niveau conditionnel, résulte de l'évaluation que l'individu fait de ses compétences selon ses propres standards (Rosenberg, 1985). Cette description rejoint celle que fait Korman (1970) de la composante cognitive de l'estime de soi. En effet, cette composante réfère à l'évaluation que la personne fait de ses compétences et de la capacité de ces dernières à lui permettre de répondre à ses besoins. Un niveau faible de respect conditionnel serait indicatif d'une faible estime de soi (Rosenberg, 1985).

De surcroît, l'estime de soi joue un rôle prépondérant dans la détermination de la motivation des employés, de leurs attitudes et comportements au travail et de leur bien-être (Korman, 1970, 1971, 1976). De fait, alors qu'un niveau élevé d'estime de soi favorise l'émergence de comportements productifs renforçant une image positive de soi, le contraire implique le renforcement d'une image de soi négative (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010). En effet, une faible estime de soi est également

associée à plusieurs problématiques de santé mentale comme la dépression, l'anxiété et des affects négatifs (Rosenberg, 1965, 1985). Puisque l'estime de soi est positivement liée à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002), il est pertinent, dans le contexte de cette étude, de se pencher sur la relation entre la PR temporelle et l'estime de soi. En explicitant les relations entre ces variables, nous espérons comprendre la relation entre ces deux concepts et, donc, minimiser les retombées négatives sur les employés.

Engagement organisationnel

La relation de l'employé avec son organisation est caractérisée par l'engagement organisationnel, soit un état psychologique qui influence son intention de quitter (Meyer & Allen, 1991). L'engagement se manifeste sous trois formes figurant simultanément sur différents niveaux, soit l'engagement affectif, normatif et de continuité (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Premièrement, l'engagement affectif est lié au degré d'identification d'un employé et à son attachement émotionnel vis-à-vis de son organisation (Wasti, 2005). Il émerge lorsque le travail répond aux besoins de base de l'employé et concorde avec les attentes de ce dernier (Meyer & Allen, 1991), mais aussi lorsque ses valeurs concordent avec celles de l'organisation (Meyer & Herscovitch, 2001). En d'autres termes, les expériences de travail agréables engendrent cette forme d'engagement (Meyer, Irving, & Allen, 1998). Deuxièmement, l'engagement normatif est ressenti par les individus qui se sentent moralement redevables envers l'organisation ce qui limite leur intention de quitter (Wasti, 2005). Ce type d'engagement émerge à la suite de situations soulignant l'importance de la loyauté dans l'organisation (Wiener, 1982). Elle répond ainsi à une obligation de réciprocité entre l'employé recevant des bénéfices de l'organisation et l'organisation même (Meyer & Herscovitch, 2001). Finalement, l'engagement de continuité est similaire à une évaluation coût-bénéfice, où l'employé associe un coût à un potentiel départ de l'organisation et ne resterait dans l'organisation que parce que ce coût est élevé (Wasti, 2005). Ce type d'engagement se base sur la théorie du *side-bet* (Becker, 1960). Selon cette théorie, l'engagement provient de la reconnaissance et l'accumulation d'intérêts qui lient l'employé à son organisation. L'engagement de continuité se distingue des autres types d'engagement par le fait qu'il

est composé de deux sous-dimensions, soit l'absence perçue d'alternatives et la perception de sacrifices potentiels (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005). Chacune de ces sous-dimensions a des antécédents distincts (Bentein et al., 2005; Panaccio & Vandenberghe, 2012; Vandenberghe & Bentein, 2009). D'un côté, l'absence perçue d'alternatives cause un engagement basé sur le fait que l'employé ne croit pas qu'il peut trouver un emploi similaire ailleurs (Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004). Les sacrifices potentiels perçus, quant à eux, signifient que l'employé ne récoltera pas les bénéfices de ses investissements personnels dans l'organisation s'il la quitte (Bentein et al., 2004).

L'intérêt d'étudier l'engagement organisationnel provient du fait que ce concept est relié à plusieurs retombées concrètes sur le milieu du travail. Cependant, il est important de spécifier que les types d'engagement ne sont pas toujours reliés de la même façon avec les différents concepts, tels la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter (Lapointe et al., 2011; Meyer et al., 2002; Somers, 1995). De fait, le niveau d'implication d'un employé au sein de son organisation dépend du type d'engagement organisationnel prédominant ressenti par l'employé (Meyer et al., 2002). Dans cette optique, l'engagement affectif aurait plus de bénéfices, pas juste au niveau de l'organisation, mais aussi au niveau des employés (Meyer et al., 2002). Quel que soit le contexte, il est donc dans l'intérêt de l'organisation de mettre en place un environnement qui favorise l'émergence de l'engagement affectif. Ceci est d'autant plus important que les changements organisationnels font de plus en plus partie de la réalité des employés et qu'ils peuvent avoir une influence – positive ou négative – sur le type d'engagement ressenti (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Konovsky & Cropanzano, 1991).

Intention de quitter

L'intention de quitter réfère à la volonté consciente et délibérée d'un individu de quitter son emploi (Poon, 2012; Tett & Meyer, 1993). Il s'agit d'une variable comportementale puisque l'intention est généralement concomitante aux comportements effectués (Fishbein & Ajzen, 1975; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Konovsky & Cropanzano,

1991). De fait, l'intention de quitter son emploi serait le dernier d'une séquence de désengagement cognitif (Griffeth et al., 2000; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978) constituant ainsi le meilleur prédicteur cognitif du départ volontaire (Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer, 1993). Certains modèles de prédiction des départs volontaires stipulent que l'intention de quitter ne serait qu'une de trois autres facettes du désengagement cognitif avec penser à quitter son emploi (en anglais : *thinking of quitting*) et l'intention de chercher un autre emploi (en anglais : *intent to search for alternative employment*) (Mobley et al., 1978). En revanche, les résultats de la métaanalyse de Tett et Meyer (1993) ont montré qu'évaluer le désengagement cognitif ne permettait pas de prédire les départs volontaires aussi bien que l'intention de quitter. En effet, le désengagement cognitif est un concept plus large que l'intention de quitter et concerne plutôt les attitudes au travail que les départs (Tett & Meyer, 1993).

Bien que tous les départs ne soient pas nécessairement négatifs pour l'organisation, les départs volontaires sont particulièrement coûteux pour les entreprises. Ceci est attribuable aux investissements effectués – qu'ils soient financiers ou autres – en matière de dotation et de formation du personnel (Owolabi, 2012). Dans la présente étude, donc, nous souhaitons explorer le lien entre le sentiment de PR et l'intention d'un employé de quitter son entreprise.

Bien-être psychologique

Dans le cadre de cette étude, le bien-être psychologique est défini comme étant caractérisé par la présence d'affects positifs et l'absence d'affects négatifs. Le bien-être comprend de multiples facettes (Danna & Griffin, 1999). Il réfère à l'évaluation subjective que font les individus de leur vie et est caractérisé par trois critères. Dans un premier temps, Diener (1984) stipule que le bien-être est subjectif, c'est-à-dire qu'il dépend de l'expérience de l'individu et de la perception qu'il a de cet événement. Dans un deuxième temps, toujours selon cet auteur, l'évaluation du bien-être inclut des mesures positives. Cela signifie qu'on ne suppose pas qu'il y a bien-être s'il y a absence de facteurs négatifs. Pour qu'il y ait bien-être, il faut avoir relevé des facteurs positifs dans sa situation. Dernièrement,

l'évaluation du bien-être nécessite une évaluation globale plutôt que spécifique ou sélective (Diener, 1984).

Le bien-être est donc caractérisé par des composantes émotionnelles comme l'absence d'affect négatif, et des composantes cognitives comme la satisfaction à l'égard de la vie ou du travail (Andrews & McKennell, 1980; Diener, Oishi, & Lucas, 2003). Ce concept dans le domaine des organisations est primordial non seulement quant à l'évaluation de la qualité de vie des individus (Diener et al., 2003), mais également comme précurseur du déclin de la santé psychologique (Code & Langan-Fox, 2001; Danna & Griffin, 1999).

Chapitre 3

Modèle théorique et hypothèses

Ce chapitre a pour objectif de présenter la structure de la présente recherche. Pour ce faire, nous présenterons d'abord notre modèle théorique. Ce dernier s'appuie sur l'état de la littérature, tel qu'il a été présenté dans les chapitres précédents. Nous poursuivrons avec les hypothèses relatives aux variables sélectionnées en lien avec la PR temporelle en contexte de changement organisationnel. Dans un premier temps, rappelons que l'objectif de cette recherche est de déterminer quels sont les effets des caractéristiques d'un changement organisationnel, de la PR et de l'estime de soi sur l'engagement organisationnel, le bien-être psychologique et l'intention de quitter des employés.

Modèle théorique

À la lumière de toute l'information recueillie et présentée dans les chapitres précédents, il devient évident que la littérature a permis d'illustrer les nombreux impacts de la PR en contexte social. En revanche, il est tout aussi clair qu'il y a actuellement un manque en ce qui a trait aux recherches sur la PR dans les organisations et, plus précisément, en contexte de changements organisationnels. C'est dans cette optique que la présente recherche a été développée.

Notre modèle propose que le sentiment de PR ait une incidence sur l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique des employés et, donc, sur leur intention de quitter l'entreprise. Plus spécifiquement, nous postulons que l'estime de soi des employés modérerait le lien entre les caractéristiques du changement – soit leur fréquence et leur valence – et le sentiment de PR vécu par les employés. De plus, nous supposons que le sentiment de PR serait lié à l'engagement organisationnel et, de fait, à l'intention de quitter des employés. Finalement, nous anticipons également une relation entre la PR et le bien-être psychologique des employés telle qu'elle a déjà été démontré dans la littérature en psychologie sociale. Ces relations sont décrites dans la figure 3.1. La prochaine section servira à expliquer les liens prédits, ce qui nous permettra de formuler nos hypothèses.

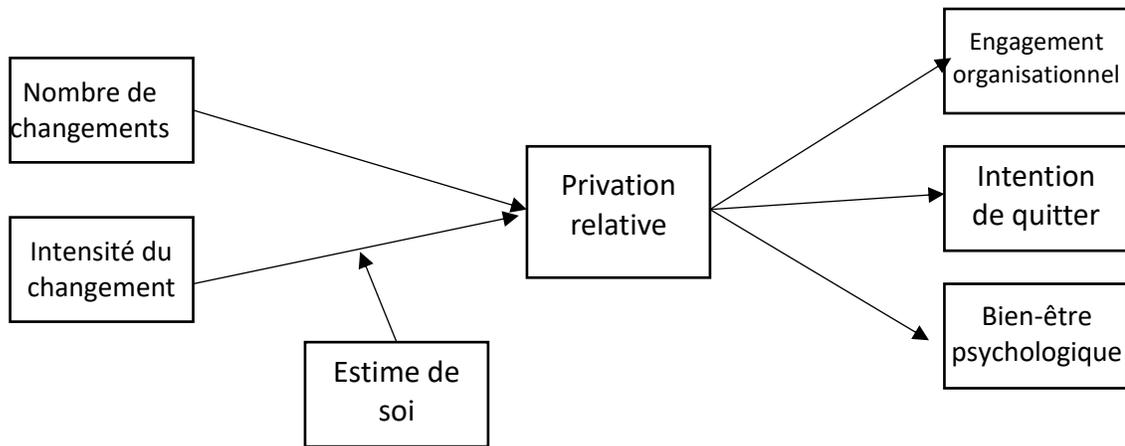


Figure 3.1. Modèle théorique de la recherche

Hypothèses

Alors que la littérature en psychologie sociale déborde de conclusions relatives aux effets de la PR en contexte de changement social, ce concept demeure très peu étudié en contexte organisationnel. Le manque de recherches s’explique assurément par le fait que c’est un concept provenant d’un autre domaine. En revanche, la PR demeure tout de même pertinente. Dans le but d’explorer ses effets en organisation, nous posons les hypothèses suivantes qui sont résumées dans le tableau 3.1.

Le changement et la privation relative

Jusqu’à présent, la théorie de la PR a presque exclusivement été mise en relation avec des changements sociaux drastiques. Diverses études ont d’ailleurs démontré le lien entre la fréquence et la valence des changements et le sentiment de privation. Dans un premier temps, le sentiment de PR collective serait exacerbé au fur et à mesure que le nombre de changements négatifs perçus augmente (de la Sablonnière, Tougas, & Lortie-Lussier, 2009). Ceci concorde d’ailleurs avec la théorie de Festinger (1954) qui stipule qu’en l’absence de référents objectifs, l’individu utilise la comparaison sociale pour évaluer sa situation. Dans un deuxième temps, la rapidité des changements ainsi que leur valence négative augmenteraient le sentiment de PR temporelle, c’est-à-dire l’insatisfaction vis-à-vis de l’évolution de notre situation à travers le temps (de la Sablonnière, Tougas, & Lortie-Lussier, 2009). Cela signifie que lors de changements déstabilisants pour les individus, ceux-ci utilisent les comparaisons temporelles plutôt que les comparaisons

sociales. Cela concorde avec la théorie de la comparaison temporelle d'Albert (1977) qui postule qu'en contexte de changement où il est nécessaire de s'adapter, les individus auront tendance à préférer les comparaisons temporelles.

À la lumière de ces résultats, le but premier de cette recherche est de déterminer s'il est possible de retrouver des corrélations semblables entre les diverses caractéristiques du changement – le nombre et l'intensité – et le sentiment de PR temporelle pour répliquer les études effectuées en psychologie sociale, mais aussi les généraliser à d'autres contextes. Considérant cela, les hypothèses suivantes sont proposées afin de déterminer le lien entre l'intensité et le nombre de changements et la PR :

H1a : L'intensité du changement vécu par les employés en contexte de changement est positivement lié à la privation relative temporelle.

H1b : Le nombre de changements vécus par les employés est positivement lié à la privation relative temporelle.

L'estime de soi en tant que modérateur

La littérature actuelle a établi qu'un niveau élevé de PR personnelle et temporelle était effectivement associé à une diminution de l'estime de soi (de la Sablonnière, Tougas, & Lortie-Lussier, 2009; Lagacé & Tougas, 2006; Tougas, Lagacé, de la Sablonnière, & Kocum, 2004; Tougas et al., 2005; Walker, 1999). En revanche, les recherches ne se sont jamais interrogées quant à savoir si l'estime de soi avant le changement pouvait avoir un effet sur les réactions à celui-ci. En effet, plusieurs chercheurs s'entendent à dire que l'estime de soi est effectivement un concept central à l'explication des attitudes des employés (Brockner, 1988; Korman, 1970, 1976).

Selon Brockner (1988), la plasticité comportementale réfère à la mesure selon laquelle les individus sont affectés par des facteurs externes (p.ex. : des changements sociaux). Ce niveau de réactivité serait déterminé, en partie, par le niveau d'estime de soi des individus (Pierce & Gardner, 2004). En effet, les individus ayant une estime de soi faible auraient

tendance à être plus réactifs que ceux qui ont une estime élevée, et ce, surtout lorsqu'ils sont en situation de stress. Ceci s'explique par le fait que les individus ayant une faible estime de soi ont tendance à répondre aux événements qui se passent dans leur environnement alors qu'à l'inverse, les personnes ayant une forte estime de soi ont plus confiance en eux-mêmes et en leurs compétences et, de fait, réagissent moins intensément aux événements. De plus, des études effectuées en contexte de changement organisationnel ont démontré que les individus ayant une estime de soi plus élevée sont en mesure de mieux s'adapter face à un changement que ceux ayant une faible estime pour eux-mêmes (Brockner, 1988; Staehle-Moody, 1998). Les effets du niveau de stress associé à un changement pourraient donc potentiellement être atténués par une estime de soi élevée. En revanche, à notre connaissance, aucune étude n'a lié l'estime de soi et la fréquence des changements dans une organisation.

Dans cette optique, nous croyons qu'il est pertinent de mesurer l'impact du niveau d'estime de soi des employés sur la relation entre l'intensité du changement et la PR.

H2 : La relation entre l'intensité du changement et la privation relative temporelle est modérée par l'estime de soi de sorte que cette relation est plus forte et positive lorsque l'estime de soi est faible.

La privation relative en tant que médiateur

Comme mentionné précédemment, la PR est un sentiment de mécontentement qui découle d'une évaluation subjective de sa propre situation ou de celle de son groupe d'appartenance. Le niveau de PR ressenti par un individu dépend donc de sa perception de la situation et non pas de la situation objective (Runciman, 1966). En contexte de changement, il est courant de ressentir du stress dû à l'intensité des transformations en cours. Ceci peut mener à un sentiment de PR élevé qui, selon nous, serait lié l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique.

Dans cette optique, nous supposons que la privation relative agirait à titre de médiateur entre l'intensité du ou des changements vécus et l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique.

H3a : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel affectif.

H3b : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel normatif.

H3c : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.

H3d : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement par manque d'alternatives.

H3e : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'intention de quitter.

H3f : La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et le bien-être psychologique.

La privation relative et l'engagement organisationnel

La PR explore essentiellement les réactions émotives face à la perception de ne pas avoir ce qu'on croit mériter (Mummendey et al., 1999). Cette évaluation qu'un individu fait de sa propre situation, qu'elle soit cognitive ou affective, détermine quelle sera sa réaction, soit comment il réagit face à l'injustice qu'il perçoit, et si elle sera collective ou individuelle. Pour illustrer cela, plusieurs études font référence à la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1985) qui stipule que les individus ont tendance à s'identifier à diverses catégories comme, par exemple, l'appartenance à une organisation. Si l'individu perçoit que sa situation est négative comparativement à un référent quelconque, son identité sera affectée de façon négative (Tajfel & Turner, 1985). Étant donné que l'engagement organisationnel est un état psychologique décrivant le type d'attachement d'un individu à son organisation, nous stipulons qu'un effet similaire pourrait être observé sur l'engagement affectif et, en conséquence, sur l'engagement normatif. En effet, il a été démontré que l'engagement organisationnel de type normatif avait tendance à avoir des liens avec des retombées sur le milieu du travail similaires à ceux de l'engagement

affectif, mais à un niveau plus faible (Meyer et al., 2002). À l'opposé, nous nous attendons à observer l'effet inverse avec l'engagement par sacrifices perçus et par manque d'alternatives.

H4a : La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel affectif.

H4b : La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel normatif.

H4c : La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.

H4d : La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par manque d'alternatives.

La privation relative et l'intention de quitter

Des études en psychologie sociale ont démontré que le sentiment de PR collective – soit une comparaison défavorable entre la situation de notre groupe et celle d'un autre – peut mener les individus à effectuer différentes actions pour améliorer leur situation (Mummendey et al., 1999). De fait, un niveau élevé de PR collective peut amener les individus à entreprendre des actions collectives ou individuelles pour améliorer la situation de leur groupe ou de leur personne. Parmi ces stratégies se trouve la mobilité individuelle, une action individuelle qui signifie qu'un membre d'un groupe défavorisé va tenter de quitter ce groupe pour en rejoindre un autre qu'elle perçoit comme ayant une meilleure situation (Mummendey et al., 1999) et qui, de fait, s'apparente au départ volontaire en organisation.

Dans le milieu des organisations, des études ont été faites sur le lien entre la PR et l'intention de quitter des employés à la suite des fusions et acquisitions de compagnies. Ce qui en ressort est que l'intention de quitter des employés serait positivement corrélée à un sentiment de PR, qu'elle soit collective ou personnelle (Cho, Lee, & Kim, 2014). En revanche, ce qui est le plus intéressant est le fait que le lien serait plus fort avec la privation

personnelle qu'avec la privation collective. Donc, l'appréciation de la situation personnelle d'un individu aurait plus d'effets sur l'intention de quitter de celui que son appréciation de la situation de son groupe.

Bien que ces conclusions s'appliquaient spécifiquement à la PR sociale, qu'elle soit collective ou personnelle, un parallèle peut être dressé avec la PR temporelle et la quête d'opportunités plus satisfaisantes sur le plan professionnel. De fait, l'insatisfaction vis-à-vis de sa situation stimule l'intention de quitter (Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984). C'est dans cette optique que nous supposons que la PR temporelle pourrait avoir un impact sur l'intention de quitter des employés.

H5 : La privation relative est liée positivement à l'intention de quitter des employés.

La privation relative et le bien-être psychologique

Les études effectuées en psychologie sociale ont démontré qu'il y avait effectivement un lien entre la PR temporelle et le bien-être psychologique. En revanche, les résultats ne sont pas les mêmes d'une étude à l'autre. En effet, alors que certaines études trouvaient que la relation entre le bien-être et la PR était négative (Zagefka & Brown, 2005), d'autres trouvaient des liens positifs (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Petta & Walker, 1992; F. Tougas & Veilleux, 1988; Walker, 1999) ou inexistantes (F. Tougas & Veilleux, 1988; Walker, 1999). Des chercheurs ont finalement démontré que pour mesurer de façon adéquate le lien entre la PR et le bien-être psychologique, il fallait prendre en compte la trajectoire globale de PR telle que ressentie par les individus (de la Sablonnière et al., 2015).

À la lumière de ces résultats et dans le but de tenter de répliquer ceux-ci en contexte organisationnel, nous postulons que le lien entre le bien-être et la PR temporelle dépendra du type de trajectoire vécu. De fait, une trajectoire caractérisée par un niveau élevé de PR entraînera un niveau de bien-être psychologique plus faible et vice-versa.

H6 : Les trajectoires de privation relative temporelle sont négativement liées au bien-être psychologique.

Tableau 3.1. Tableau récapitulatif des hypothèses

Hypothèses
1. L'intensité du changement vécu par les employés en contexte de changement est positivement lié à la privation relative temporelle.
2. Le nombre de changements vécus par les employés est positivement lié à la privation relative temporelle.
3. La relation entre l'intensité du changement et la privation relative temporelle est modérée par l'estime de soi de sorte que cette relation est plus forte et positive lorsque l'estime de soi est faible.
4. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel affectif.
5. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel normatif.
6. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.
7. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel par manque d'alternatives.
8. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et l'intention de quitter.
9. La privation relative temporelle médie la relation entre l'intensité du changement et le bien-être psychologique.
10. La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel affectif.
11. La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel normatif.
12. La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.
13. La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par manque d'alternatives.

14. La privation relative temporelle est liée positivement à l'intention de quitter des employés.

15. Les trajectoires de privation relative temporelle sont négativement liées au bien-être psychologique.

Chapitre 4

Méthodologie

Le présent chapitre aura pour but de présenter la méthode utilisée pour valider les hypothèses de recherche. Ce chapitre présentera les raisons derrière le choix de la méthode ainsi que la description des participants, de la collecte de données ainsi que des échelles utilisées.

Devis de recherche

Compte tenu du contexte, nous avons choisi d'utiliser un devis transversal afin de répondre aux objectifs de l'étude et de rejoindre un nombre maximal de participants tout en respectant les contraintes de temps auxquelles nous étions assujettis. Plusieurs variables étant impliquées dans cette étude, nous avons priorisé une enquête en ligne de type quantitatif. Cette façon de faire est la plus idéale, car elle permet de recueillir et traiter les données rapidement et de limiter les biais et le désistement des participants.

La technique de recrutement utilisée est une technique dite « boule de neige ». Cette méthode permet d'obtenir un échantillon grâce à des références obtenues auprès de personnes qui connaissent d'autres personnes correspondant aux critères de la recherche en question (Biernacki & Waldorf, 1981). Elle permet de recueillir plusieurs données rapidement et de rejoindre un bassin plus large de participants. Au total, 283 personnes ont été contactées directement par courriel sans compter les annonces publiées périodiquement sur les réseaux sociaux tels que Facebook ou LinkedIn tout au long de la période de recrutement. Les critères de sélection étaient les suivants : être âgé de 18 ans ou plus, être citoyen canadien ou résident permanent et être employé à temps plein dans une organisation ayant vécu un changement organisationnel dans la dernière année.

Une limite de cette méthode est l'absence de contrôle sur les répondants dû à l'aspect impersonnel de la sollicitation. De fait, il est possible que certains répondants ne finissent pas le questionnaire, oublient de le remplir ou le délaissent après n'avoir répondu qu'à quelques questions.

Procédure

Des courriels personnalisés expliquant le contexte de la recherche et les conditions de participation ont été envoyés à des personnes ciblées ayant le potentiel de partager le questionnaire à un nombre significatif de participants. Nous avons demandé aux participants, dans un premier temps, de répondre au questionnaire et, dans un deuxième temps, de partager le lien avec les membres de leur réseau qui répondent aux critères de sélection. De plus, le lien vers le questionnaire a été partagé sur nos profils Facebook et LinkedIn afin d'atteindre un nombre élevé de participants potentiels dans des délais très courts. L'avantage de cette méthode est qu'elle génère des taux de réponse plus grands que la technique « boule de neige » (Baltar & Brunet, 2012). Parallèlement, nous avons aussi contacté des gestionnaires et des professionnels des ressources humaines dans de moyennes et grandes compagnies dans le but de leur offrir, en échange de la participation d'au moins 10 membres de leur équipe ou organisation, un rapport comparant les résultats agrégés de leurs membres à ceux du reste de l'échantillon.

La collecte de données a débuté le 18 mai 2018. Nous nous étions donné une période de quatre semaines pour atteindre un échantillon de 200 répondants. Dû à un nombre élevé de réponses incomplètes, la collecte de données a été prolongée pour une semaine supplémentaire. L'objectif fut atteint en date du 22 juin 2018 et nous avons procédé à l'extraction des données pour les analyser le 26 juin 2018. L'outil utilisé pour faire la collecte de données était *Qualtrics*, un outil mis gratuitement à la disposition des étudiants de HEC Montréal. L'avantage de l'utilisation de cet outil est le fait qu'il est sécurisé. L'accès aux données est, en effet, protégé par un code d'accès et un mot de passe. De plus, il s'avère être un choix peu coûteux et facile d'utilisation pour les répondants ainsi que pour les chercheurs. Le temps de réponse moyen était d'environ 20 minutes. Le questionnaire est disponible en annexe 1.

Participants

Un total de 483 personnes a été contacté directement par courriel et des annonces ont été affichées périodiquement sur divers réseaux sociaux durant la période de recrutement. De ce nombre, 348 ont rempli le questionnaire. Nous avons effectué une dizaine de rappels

sur les différents médias sociaux utilisés. Par la suite, nous avons exclu 188 participants ne répondant pas aux critères d'admissibilité ou n'ayant pas répondu à plus de 50% des questions du questionnaire. L'échantillon final fut composé de 160 répondants (46% du nombre de participants initial).

Relativement aux informations sociodémographiques, sur les 160 participants, 109 sont des femmes (68.10%) et 46 sont des hommes (28.80%). Cinq participants (3.10%) ont choisi de ne pas répondre à cette question (voir Tableau 4.1).

Sexe	N	Pourcentage
Féminin	109	68.10
Masculin	46	28.80
Préfère ne pas répondre	1	0.60
Manquante	4	2.50
Total	160	100.00

Tableau 4.1 Sexe

La plupart des participants se situent entre 26 et 35 ans (41.9%). Le reste suivent la répartition qui suit : 20.6% d'entre eux se situent entre 18 et 25 ans, 33.80% se situent entre 36 et 55 ans et, finalement, 3.80% se situent entre 56 et 64 ans (voir Tableau 4.2).

Tranche d'âge	N	Pourcentage
18 – 25 ans	33	20.60
26 – 35 ans	67	41.90
36 – 55 ans	54	33.80
56 – 64 ans	6	3.80
Total	160	100.00

Tableau 4.2 Âge

En ce qui concerne le niveau le plus élevé d'éducation des participants, 3.10% des répondants ont un niveau secondaire, 13.80% ont un niveau collégial, 50.60% ont un diplôme universitaire de premier cycle et 31.90% un diplôme des cycles supérieurs (voir Tableau 4.3).

Niveau de scolarité	N	Pourcentage
Secondaire	5	3.10
Collégial	22	13.80
Universitaire (1 ^{er} cycle)	81	50.60
Universitaire (cycles supérieurs)	51	31.90
Manquante	1	.60
Total	160	100.00

Tableau 4.3 Niveau de scolarité

Le Tableau 4.4 décrit la répartition des participants dans les diverses industries. Nous relevons ici que l'industrie ayant le plus de répondants est celle des soins de santé et assistance sociale (20.00%).

Secteur d'activité	N	Pourcentage
Services publics	9	5.60
Construction	2	1.30
Fabrication excluant d'aliments	2	1.30
Fabrication d'aliments	2	1.30
Commerce de gros	2	1.30
Commerce de détail	6	3.80
Transport et entreposage	4	2.50
Industrie de l'information et industrie culturelle	4	2.50
Finance et assurances	27	16.90
Services professionnels, scientifiques et techniques	13	8.10
Enseignement	21	13.10
Soins de santé et assistance sociale	32	20.00
Arts, spectacles et loisirs	2	1.30
Hébergement et services de restauration	1	.60
Administrations publiques	5	3.10
Autre	28	17.50
Total	160	100.00

Tableau 4.4 Secteur d'activité

Enfin, la majorité des participants (57.50%) travaillaient pour leur entreprise depuis 1 à 5 ans (voir Tableau 4.5).

Ancienneté	N	Pourcentage
1 à 5 ans	92	57.50
6 à 10 ans	29	18.10
11 à 20 ans	27	16.90
20 ans et plus	12	7.50
Total	160	100.00

Tableau 4.5 Ancienneté

Instruments de mesure

L'instrument de mesure utilisé est un questionnaire en ligne auto-administré à choix de réponses. Il comporte six échelles portant sur les diverses variables à l'étude et 69 items ainsi que 8 questions sociodémographiques. Les paragraphes suivants porteront sur les quatre échelles suivantes : 1) Changement; 2) Estime de soi; 3) Privation relative temporelle; 4) Engagement organisationnel; 5) Intention de quitter et 6) Bien-être psychologique.

Changement

La valence et le nombre de changements vécus par les employés ont été mesurés à l'aide de l'échelle sur le stress et le changement développée par De Zanet et Vandenberghe (2003). Cette échelle comporte 10 items. Cinq d'entre eux permettent d'établir si l'individu a vécu un changement d'horaire, de supérieur hiérarchique, de tâches, de collègues ou d'autres changements variés. Les réponses pour ces questions sont dichotomiques de types oui/non. Les cinq items subséquents mesurent le degré de stress ressenti par rapport à chaque type de changement (c.-à-d. changement d'horaire, de supérieur hiérarchique, de tâches, de collègues ou autres). Pour ces items, les participants doivent se positionner sur une échelle de Likert à 5 points, allant de (1) pas stressant à (5) fort stressant. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de .70 pour l'intensité du changement.

Estime de soi

L'estime de soi fut mesuré à l'aide du *Self Esteem Scale* (Rosenberg, 1965), traduite et adaptée en français par Vallière et Vallerand (1990). L'échelle comporte 10 items

permettant de mesurer comment l'individu se perçoit, que ce soit de façon positive (p.ex. *Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens*) ou négative (p.ex. *Je sens peu de raisons d'être fier(e) de moi*). Les items sont notés à l'aide d'une échelle de Likert de quatre points allant de *tout à fait en désaccord* (1) à *tout à fait en accord* (4). L'alpha de Cronbach, pour cette échelle est de .87.

Privation relative temporelle

La privation relative temporelle a été mesurée à l'aide d'une échelle développée par de la Sablonnière, Taylor, Perozzo et Sadykova (2009). Initialement, ce questionnaire servait à évaluer la PR temporelle chez les Kirghizes. Les items ont donc été adaptés pour refléter la réalité que nous souhaitons étudier. L'échelle ayant été développée en anglais, elle fût traduite à l'aide de la technique de traduction inversée qui garantit la validité de la traduction (Hulin, 1987). Plus spécifiquement, une étudiante bilingue à la maîtrise en développement organisationnel a initialement traduit la mesure en français. La version révisée fut envoyée à 5 étudiants aux cycles supérieurs en psychologie pour s'assurer que les termes furent adéquats et non ambivalents. Ensuite, une étudiante à la maîtrise en sciences de la vision a traduit la version française en anglais. Finalement, la version originale et la nouvelle version en anglais furent comparées pour vérifier qu'il n'y avait pas d'incohérence.

Pour cette étude, les items de PR temporelle se concentraient sur l'évolution de la situation des répondants. Il était demandé à ceux-ci d'évaluer si leur situation s'est améliorée ou s'est détériorée à travers différentes périodes d'un changement et à quel point ils sont satisfaits de leur situation. Les périodes utilisées sont, chronologiquement, « avant le changement », « pendant le changement », « maintenant » et « dans le futur proche (d'ici un an) ». Les questions sur l'aspect cognitif suivaient le format suivant : « Comment votre situation de travail a-t-elle changé (pendant le changement organisationnel) comparativement à (avant son implantation)? ». Les participants devaient se positionner sur une échelle de Likert à 9 points allant de *extrêmement détériorée* (1) à *extrêmement améliorée* (9). Les questions portant sur l'aspect affectif suivaient le format suivant : « [Pendant le changement], à quel point étiez-vous satisfait de votre situation de travail? ».

Les participants devaient se positionner sur une échelle de Likert à 9 points allant de *extrêmement insatisfait* (1) à *extrêmement satisfait* (9). L'alpha de Cronbach était de .84.

Engagement organisationnel

Pour l'engagement organisationnel, nous avons utilisé l'échelle d'engagement organisationnel (Meyer et al., 1993) traduite en français par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, et Stinglhamber (2005). Cet outil comporte 18 items mesurant les quatre types d'engagement. L'engagement affectif est mesuré par six items (p. ex. *J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise*), l'engagement normatif est mesuré par six items (p. ex. *Il ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant*) et l'engagement de continuité est mesuré par six items séparés en trois items pour les sacrifices perçus (p. ex. *Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre*) et trois items pour le manque d'alternatives perçues (p.ex. *Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle*)(Bentein et al., 2005). Pour chaque item, les répondants devaient choisir une option sur une échelle de Likert allant de *pas du tout* d'accord (1) à *tout à fait* d'accord (5). Pour les dimensions affective et normative, les alphas étaient respectivement .92 et .91. Pour les deux sous dimensions de l'engagement de continuité, soit les sacrifices potentiels et l'absence d'alternatives perçue, les alphas étaient respectivement .70 et .83.

Intention de quitter

L'intention de quitter des employés est mesuré par une échelle de trois items développée par Konovsky et Cropanzano (1991) et traduite en français par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Les répondants se positionnent vis-à-vis les items (p.ex. *Je pense souvent à quitter cette organisation*) à l'aide d'une échelle de Likert allant de *pas du tout* d'accord (1) à *tout à fait en accord* (5). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .93

Bien-être psychologique

Le bien-être psychologique des employés a été évalué à l'aide du *Positive Affect and Negative Affect Schedule* (Watson, Clark, & Tellegen, 1988) adapté pour les franco-canadiens par Gaudreau, Sanchez et Blondin (2006). L'échelle consiste de 10 mots qui décrivent des émotions positives (p.ex. excité, fort, inspiré) et 10 autres mots qui

décrivent des émotions négatives (p.ex. angoissé, fâché, coupable). Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (1 = très peu ou pas du tout à 5 = énormément). Pour l'affect positif et négatif, les alphas de Cronbach étaient respectivement de .92 et .87.

Chapitre 5

Analyses des résultats

Ce chapitre a pour but de présenter les différents résultats des analyses statistiques effectuées dans le but de valider les hypothèses relatives à notre modèle de recherche. Celui-ci, rappelons-le, suit une approche modératrice. La majorité des analyses ont été effectuées sur le logiciel *Statistical Package for Social Science* (SPSS 21). Seule l'analyse des trajectoires a été effectuée sur un autre logiciel, soit *Statistical Analysis System* (SAS 9.4).

Corrélations

Le Tableau 5.1 ci-bas présente les coefficients de corrélation Bravais-Pearson qui ont été effectués pour déterminer les relations linéaires entre les variables (Pearson, 1931).

La privation relative temporelle, lorsque mesurée à un seul temps de mesure – dans ce cas-ci, le présent – est corrélée négativement avec l'engagement affectif ($r = -.41, p < .01$) et normatif ($r = -.21, p < .01$) et faiblement et négativement avec l'engagement par sacrifices perçus ($r = -.19, p < .05$). En revanche, la PR corrèle positivement avec l'engagement par manque d'alternatives ($r = .25, p < .01$). Cela signifie que plus un employé ressent de la PR, plus il aura un type d'engagement caractérisé par le manque d'alternatives. De plus, dans ce contexte-ci, l'engagement affectif, normatif et par sacrifices perçus est plus faible.

Les trajectoires de PR suivent les mêmes corrélations que la PR mesurée à un seul moment dans le temps, mais à un niveau plus faible (Engagement affectif : $r = -.35, p < .01$; Engagement normatif : $r = -.23, p < .01$; Engagement par sacrifices perçus : $r = -.06, ns$; Engagement par manque d'alternatives : $r = .28, p < .01$). Cela signifie que, si on adhère à une trajectoire de PR élevée, nous allons observer une diminution de l'engagement de type affectif et normatif ainsi qu'une augmentation de l'engagement par manque d'alternatives. Le même patron est observé avec l'intention de quitter et le bien-être. En effet, la PR et les trajectoires sont corrélées positivement avec l'intention de quitter (respectivement $r = .50, p < .01$; $r = .41, p < .01$) et le bien-être psychologique

(respectivement $r = .60, p < .01$; $r = .53, p < .01$). Cela signifie qu'une augmentation de la PR augmenterait l'intention de quitter des employés, mais aussi leur bien-être psychologique. De plus, la PR et les trajectoires sont corrélées positivement avec l'intensité du changement (respectivement $r = .41, p < .01$; $r = .35, p < .01$).

En ce qui concerne nos variables démographiques, tel qu'il est possible d'observer dans le Tableau 5.1, la corrélation la plus importante est celle qui lie l'ancienneté et l'âge des répondants ($r = .63, p < .01$).

Modélisation des trajectoires

Dans le but d'effectuer l'analyse des données, les trajectoires rétrospectives de privation relative furent identifiées à l'aide d'une technique de modélisation (Jones & Nagin, 2007; Jones, Nagin, & Roeder, 2001). Cette procédure permet d'extraire des trajectoires qui représentent la distribution de probabilités qui sont spécifiées pour décrire les données analysées. Ces modèles de trajectoire sont conçus dans le but d'identifier les individus ayant vécu la progression similaire d'un comportement (Jones & Nagin, 2007). Ces progressions sont nommées des trajectoires de développement, soit la trajectoire évolutive de n'importe quel phénomène.

Plusieurs modèles de trajectoires potentiels furent identifiés. En revanche, une comparaison du critère d'information bayésien (BIC) a isolé le modèle optimal tel qu'illustré par la figure 5.1 (Schwarz, 1978). Ce modèle est composé de deux trajectoires de PR des participants relativement à leur perception de l'évolution de leur situation au travers d'un changement organisationnel. La première trajectoire est une trajectoire cubique de PR faible et la deuxième trajectoire est une trajectoire cubique de PR élevée. Comparativement à la trajectoire faible, la trajectoire élevée est associée à plus de changements dans la perception de PR. En effet, cette courbe est caractérisée par une augmentation rapide de PR durant le changement, suivie d'une diminution relativement stable au moment présent et dans le futur perçu.

Tableau 5.1. Corrélations entre les variables.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Âge	-															
2. Ancienneté	.63**	-														
3. Genre	-.15	-.17*	-													
4. Niveau d'éducation	.09	-.02	.00	-												
5. Région	.01	.16*	-.04	-.26**	-											
6. Estime de soi	.17*	.19*	.07	.16*	.04	-										
7. EA	.00	.03	-.01	.04	.03	.20*	-									
8. EN	-.16*	-.11	.03	.07	-.11	.03	.55**	-								
9. SP	.17*	.17*	-.04	-.03	-.11	.02	.28**	.10	-							
10. MA	.03	-.04	-.06	-.15	-.13	-.38**	-.19*	-.11	.17*	-						
11. IQ	-.15	-.24**	.14	-.03	.01	-.28**	-.57**	-.35**	-.41**	.32**	-					
12. Bien-être	-.25**	-.28**	.14	-.17*	.03	-.40**	-.54**	-.25**	-.27**	.35**	.68**	-				
13. Nbre de changement	-.11	-.24**	.11	-.01	-.11	.05	-.11	-.01	-.05	.06	.17*	.15	-			
14. Intensité du changement	-.09	-.27**	.22**	.01	-.07	-.28**	-.27**	-.04	-.26**	.17*	.45**	.56**	.12	-		
15. Privation relative	-.03	-.20*	.16*	-.03	.11	-.18*	-.41**	-.21**	-.19*	.25**	.50**	.60**	.15	.41**	-	
16. Trajectoire de PR	-.01	-.10	.15	-.12	.12	-.13	-.35**	-.23**	-.06	.28**	.41**	.53**	.09	.35**	.71**	-

Note : Ns = 156 – 160. EA = engagement affectif; EN = engagement normatif; SP = engagement par sacrifices perçus; MA = engagement par manque d'alternatives; IQ = intention de quitter.

*p < .05; **p < .01.

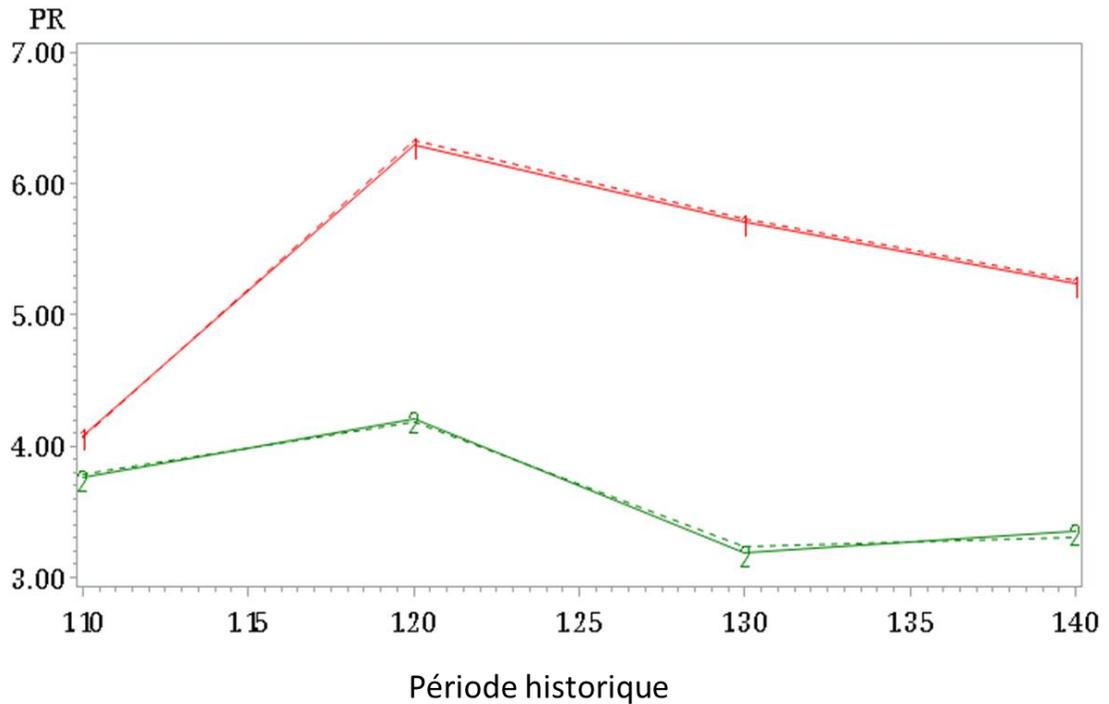


Figure 5.1. Trajectoires de privation relative. Pour les trajectoires, 1 = trajectoire de PR élevée, 2 = trajectoire de PR faible. Pour les périodes historiques, 1.10 = avant le changement, 1.20 = pendant le changement, 1.30 = présentement, 1.40 = futur (d'ici un an).

La majorité des participants (58.60%, n = 94) perçoivent que l'évolution de leur situation suit une trajectoire de PR élevée. Cela signifie que, pour eux, le changement organisationnel qu'ils ont vécu a entraîné une détérioration de leur situation au travail. La deuxième courbe montre tout de même une minorité significative (41.40%, n = 66) qui perçoit une trajectoire de PR faible. En d'autres mots, selon ces participants, le changement qu'ils ont vécu n'aurait pas détérioré leur situation, mais aurait plutôt contribué à son amélioration.

Régressions multiples

Des régressions multiples ont été effectuées dans le but de tester nos hypothèses. Le tableau 5.2 présente les résultats des analyses de régression multiple concernant le rôle de modulation potentiel de l'estime de soi. Pour cette analyse spécifique, la privation relative est le prédicteur. Le second modèle ajoute l'interaction entre l'intensité du changement et l'estime de soi en tant que modérateur.

Tableau 5.2. Résultats des analyses de régression pour la privation relative temporelle

Variable	Privation Relative Temporelle	
	M1	M2
Intensité du changement (I)	.37***	.39***
Nombre de changements	.06	.07
Estime de soi (E)	-.13†	-.09
SxE		-.10
R ²	.19	.20
ΔR ²		.01

Note. Ns = 156-160. M1 = modèle 1; M2 = modèle 2. SxE = interaction entre l'intensité du changement et l'estime de soi. À l'exception des lignes R² et ΔR², les valeurs rapportées sont des betas de régression (standardisés). *** $p < .001$; † = $p < .10$ (marginale significatif)

Hypothèse 1 – L'hypothèse 1 stipule que l'intensité et le nombre de changements vécus seraient positivement liés à la PR temporelle. Cependant, comme le démontre le tableau 5.2, seule l'intensité du changement est liée positivement avec la PR (modèle 1 : $\beta = .37$, $p < .001$). Le nombre de changements vécus n'aurait donc aucune incidence sur la PR.

Hypothèse 2. – L'hypothèse 2 stipulait que l'estime de soi avant le changement organisationnel aurait un effet modérateur sur le lien entre l'intensité du changement et le degré de PR temporelle ressentie. En revanche, l'estime de soi n'affecterait pas cette relation de façon significative. De fait, l'estime de soi n'interagit pas significativement avec la PR temporelle (modèle 2 ; $\beta = -.10$, ns). L'hypothèse 2 est donc infirmée. Il est tout de même intéressant de relever que l'estime de soi est liée avec la PR de façon marginalement significative (modèle 1 : $\beta = -.13$, $p < .10$).

Hypothèses 4 et 5- Le tableau 5.3 présente les résultats des analyses de régressions multiples pour lesquelles les dimensions d'engagement et l'intention de quitter constituent alternativement la variable dépendante. À la lumière de ces données, il est possible de voir que la privation relative temporelle, lorsque mesurée à un moment précis dans le temps – dans ce cas-ci, le présent - est significativement reliée à l'engagement affectif ($\beta = -.42$, $p < .001$), l'engagement normatif ($\beta = -.23$, $p < .01$), l'engagement par sacrifices perçus ($\beta = -.18$, $p < .05$), l'engagement par manque d'alternatives ($\beta = .25$, $p < .05$) et, finalement, l'intention de quitter ($\beta = .47$, $p < .001$).

Tableau 5.3. Résultats des analyses de régression pour les composantes d’engagement et l’intention de quitter

Variable	EA	EN	SP	MA	IQ
Âge	.03	-.12	.13	.06	-.07
Ancienneté	-.07	-.08	.05	-.04	-.11
Privation relative temporelle	-.42***	-.23**	-.18*	.25*	.47***
R ²	.17	.08	.07	.07	.27

Note. Ns = 156 – 160. EA = engagement affectif; EN = engagement normatif; SP = engagement par sacrifices perçus; MA = engagement par manque d’alternatives. À l’exception des lignes R², les valeurs rapportées sont des betas de régression (standardisés).

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Hypothèse 6. - Dans le but de déterminer si la trajectoire de PR temporelle serait un meilleur prédicteur du bien-être psychologique en contexte de changement organisationnel, nous avons utilisé les trajectoires identifiées à l’aide de la technique de modélisation de trajectoire décrite plus haut.

Grâce à ces trajectoires, nous avons pu effectuer des régressions multiples pour déterminer si les trajectoires prédisaient mieux le bien-être psychologique des employés plutôt que la PR mesurée à un seul moment dans le temps (voir Tableau 5.4). La PR est positivement corrélée au bien-être psychologique dans les deux modèles (M1 : $\beta = .58$, $p < .001$; M2 : $\beta = .42$, $p < .001$). Dans le cas des trajectoires, dans le deuxième modèle, elles sont reliées au bien-être. En revanche, le béta obtenu est plus faible que celui obtenu avec la PR (M2 : $\beta = .23$, $p < .01$). Notons aussi que le lien entre la PR – que ce soit la trajectoire ou le temps de mesure au présent – et le bien-être n’est pas négatif, mais plutôt positif. Un sentiment de mécontentement élevé serait donc lié à un sentiment de bien-être psychologique élevé. L’hypothèse 15 est donc partiellement confirmée.

Il est à noter que nous avons aussi testé l’effet de la trajectoire sur les autres variables du modèle (c-à-d. les trois dimensions de l’engagement organisationnel et l’intention de

quitter), mais aucun résultat significatif ne fut obtenu. La trajectoire de PR n'expliquerait donc pas mieux la variance de ces variables que la PR lorsque mesurée au moment présent.

Nous avons également testé l'effet de la trajectoire sur l'affect négatif et l'affect positif (voir tableau 5.5). Les résultats obtenus montrent que la PR est négativement liée à l'affect négatif dans les deux modèles (M1 : $\beta = -.53$, $p < .001$; M2 : $\beta = -.35$, $p < .001$) et liée positivement avec l'affect positif dans les deux modèles (M1 : $\beta = .46$, $p < .001$; M2 : $\beta = .39$, $p < .001$). Cependant, la trajectoire de PR n'est reliée significativement qu'avec l'affect négatif ($\beta = -.26$, $p < .01$).

Tableau 5.4. Résultat des régressions multiples sur le bien-être psychologique

Variable	Bien-être psychologique	
	M1	M2
Ancienneté	-.03	-.04
Âge	-.21**	-.21**
Privation relative temporelle	.58***	.42***
Trajectoire		.23**
R^2	.41	.43
ΔR^2		0.02

Note. Ns = 156 – 160. Pour la trajectoire, 1 = trajectoire de PR faible, 2 = trajectoire de PR élevée. M1 = modèle 1, M2 = modèle 2. À l'exception des lignes R^2 , les valeurs rapportées sont des bêtas de régression (standardisés). ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tableau 5.5. Résultat des régressions multiples sur l'affect négatif et positif

Variable	Affect Négatif		Affect Positif	
	M1	M2	M1	M2
Ancienneté	-.08	-.07	-.12	-.13
Âge	.21**	.21**	-.15	.15
Privation relative temporelle	-.53***	-.35***	.46***	.39***
Trajectoire		-.26**		.10
R^2	.29	.32	.30	.31
ΔR^2		.03**		.01

Note. Ns = 156 – 160. Pour la trajectoire, 1 = trajectoire de PR faible, 2 = trajectoire de PR élevée. M1 = modèle 1, M2 = modèle 2. À l'exception des lignes R^2 , les valeurs rapportées sont des bêtas de régression (standardisés). * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

La médiation

Nous avons testé le rôle de la privation relative temporelle comme médiateur entre l'intensité du changement et les trois dimensions de l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique. Ces hypothèses furent testées en utilisant la technique du *bootstrap* et la macro *PROCESS* pour *SPSS* de Hayes (2013). Cette analyse consiste à utiliser 5 000 rééchantillonnages avec remise des données initiales. Elle nous a permis de calculer un intervalle de confiance (IC) à 95% ($p < .05$) (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004) pour l'effet indirect de l'intensité du changement à travers la PR. En ce qui concerne les trois dimensions de l'engagement organisationnel, les résultats révèlent que l'index de médiation modérée est significatif dans le cas de l'engagement affectif (-.17, IC [-.3109, -.0591]), l'engagement normatif (-.13, IC [-.2338, -.0442]) et l'engagement par manque d'alternatives (.10, IC [.0243, .1951]). La médiation était non significative seulement pour l'engagement par sacrifices perçus. Cela suggère que la PR serait le facteur explicatif du lien entre l'intensité du changement et les types d'engagement (sauf l'engagement par sacrifices perçus).

De plus, le lien de médiation était aussi significatif pour l'intention de quitter (.23, IC [.1173, .3636]) et le bien-être psychologique (.13, IC [.0739, .2112]). Cependant, il faut préciser qu'il y a également un lien direct entre l'intensité du changement et ces deux

variables (respectivement .44, IC [.2295, .6596]; .28, IC [.1831, .3715]). Les hypothèses 3e et 3f sont tout de même confirmées.

Chapitre 6

Discussion

Dans ce chapitre, nous interpréterons les résultats présentés dans le chapitre précédent et discuterons de leur signification. Pour ce faire, le présent chapitre sera divisé en quatre sections : un résumé des résultats obtenus, les implications pratiques, les forces et les limites de notre étude et nos recommandations pour des recherches futures portant sur le sujet.

L'objectif de cette étude était de déterminer les effets de la PR temporelle sur les employés en contexte de changement organisationnel. Spécifiquement, nous avons exploré les effets de la PR sur l'engagement organisationnel, l'intention de quitter des employés ainsi que leur bien-être psychologique. De plus, nous avons évalué si l'estime de soi d'un individu modérerait la relation entre l'intensité du changement et la PR. Finalement, nous avons testé la PR en tant que médiateur de la relation entre l'intensité du changement et les trois dimensions de l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique. Le tableau 6.1 présente quelles hypothèses ont été validées ou pas.

Résumé des résultats

Le changement et la privation relative

À la suite de l'analyse des données recueillies, les hypothèses 1a et 1b en lien avec la relation entre les caractéristiques du changement et la privation relative ne sont pas toutes confirmées. En effet, seule l'intensité du changement semble être reliée à la PR. Le nombre total de changements vécus dans la dernière année n'aurait pas d'incidence sur le degré de PR ressenti par les individus. Ces résultats témoignent donc de l'importance de la perception des individus en ce qui a trait au sentiment de PR. De fait, l'évaluation de sa situation n'entraîne un sentiment de mécontentement que si l'individu perçoit qu'elle lui est défavorable (Smith et al., 2012). Dans cette optique, nous pouvons comprendre pourquoi ce serait l'intensité subjective – c'est-à-dire le stress ressenti par l'employé – du changement qui est lié avec la PR plutôt que le nombre objectif de changements vécus. Les résultats des analyses démontrent donc que le lien entre l'intensité du changement et

la PR est positif. Cela signifie que plus un individu se sent stressé en contexte de changement, plus il ressentira de la PR. En d'autres termes, lorsqu'un individu éprouve du stress, il est plus probable que sa perception actuelle de l'événement soit dégradée par rapport à la situation avant le changement (De La Sablonnière & Tougas, 2008).

Tableau 6.1. Tableau récapitulatif des hypothèses et validation

Hypothèses	Validation
1. L'intensité du changement vécu par les employés en contexte de changement est positivement liée à la privation relative temporelle.	Confirmée
2. Le nombre de changements vécus par les employés est positivement lié à la privation relative temporelle.	Infirmée
3. La relation entre l'intensité du changement et la privation relative temporelle est modérée par l'estime de soi de sorte que cette relation est plus forte et positive lorsque l'estime de soi est faible.	Infirmée
4. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel affectif.	Confirmée
5. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel normatif.	Confirmée
6. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.	Infirmée
7. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et l'engagement organisationnel par manque d'alternatives.	Confirmée
8. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et l'intention de quitter.	Confirmée

9. La privation relative temporelle médiatise la relation entre l'intensité du changement et le bien-être psychologique.	Confirmée
10. La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel affectif.	Confirmée
11. La privation relative temporelle est négativement liée à l'engagement organisationnel normatif.	Confirmée
12. La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par sacrifices perçus.	Infirmée
13. La privation relative temporelle est positivement liée à l'engagement organisationnel par manque d'alternatives.	Confirmée
14. La privation relative temporelle est liée positivement à l'intention de quitter des employés.	Confirmée
15. Les trajectoires de privation relative temporelle sont négativement liées au bien-être psychologique.	Partiellement confirmée

Il demeure, cependant, pertinent de se pencher sur l'absence d'un lien significatif entre le nombre de changements et la PR temporelle. En effet, des recherches effectuées dans le système de la santé ont trouvé qu'il y aurait effectivement un lien entre le nombre de changements négatifs vécus par les infirmières et le sentiment de privation relative (De La Sablonnière & Tougas, 2008). Il faut, en revanche, spécifier que le fait de quantifier les changements selon qu'ils sont perçus négativement ou pas signifie qu'une évaluation subjective est effectuée. Cela signifie que la mesure tient compte de la subjectivité des répondants alors que, dans l'étude présente, nous ne mesurons que le nombre de changements objectifs. Cette distinction pourrait expliquer les résultats divergents.

L'estime de soi en tant que modérateur

Selon nos prédictions, l'estime de soi aurait un rôle de modérateur sur la relation entre l'intensité du changement et la PR. Nous nous attendions à ce qu'une estime de soi élevée diminue la force du lien entre le stress causé par le changement et la PR. Cette hypothèse fut, toutefois, infirmée. Cela signifierait que, selon nos résultats, l'estime de soi n'atténuerait pas la relation entre l'intensité du changement et la PR.

En revanche, toujours selon nos résultats, l'estime de soi serait tout de même reliée de façon marginalement significative à la PR ($\beta = -.13, p < .10$). Cela signifierait qu'une estime de soi élevée entraînerait un sentiment de PR plus faible. Cette découverte mériterait d'être approfondie dans des recherches subséquentes. En effet, un tel résultat signifie qu'une estime de soi élevée entraînerait une diminution du sentiment de privation relative, et ce, que ce dernier soit ressenti en contexte de changement organisationnel ou pas. Cela pourrait être expliqué par le fait que l'estime de soi découle d'une évaluation qu'un individu fait de ses compétences (Rosenberg, 1985) et de la capacité de celles-ci à répondre à ses besoins (Korman, 1970). Donc, si une personne croit que ses compétences vont lui permettre d'atteindre ses buts, elle ne ressentira pas nécessairement du ressentiment. En effet, comme stipulé dans la théorie du référent cognitif (Folger, 1986), si un individu perçoit que sa situation va s'améliorer, le sentiment de ressentiment découlant d'une comparaison défavorable sera amoindri significativement.

La privation relative en tant que médiateur

Nous avons formulé l'hypothèse que la PR agissait comme un médiateur entre l'intensité du changement et les diverses autres variables incluses dans notre modèle (c.-à-d., les différents types d'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le bien-être psychologique). Cette hypothèse est confirmée pour l'engagement affectif, normatif et par manque d'alternatives. Dans le cas de l'engagement par sacrifices perçus, il n'y avait aucun lien de médiation effectué par la PR. En revanche, il y avait un lien direct et négatif entre l'intensité du changement et cette sous-dimension de l'engagement ($-.22, IC [-.3942, -.0485]$). En ce qui concerne l'intention de quitter et le bien-être psychologique, il y avait un lien direct entre l'intensité du changement et ces variables, lien qui était renforcé par la médiation de la PR.

Ces résultats signifient que la PR serait le – ou un des – facteur(s) explicatif(s) liant l'intensité du changement aux variables précédentes. De fait, ce serait la perception de l'employé que le changement est intense qui causerait l'émergence de la PR. La PR, de son côté, entraînerait la diminution de l'engagement affectif/normatif. En d'autres termes, les employés seront moins engagés émotionnellement dans leur organisation. D'un autre côté, la PR pourrait causer une augmentation de l'engagement par manque d'alternatives.

Cela signifie que les employés sont engagés vis-à-vis de leur organisation seulement dans la mesure où ils croient que leurs choix sont limités. Dans le même ordre d'idées, cette perception négative de la situation entraînerait une augmentation de l'intention de quitter d'un employé ainsi que de son bien-être. Cette découverte est particulièrement significative étant donné qu'à notre connaissance, la PR temporelle n'a jamais été étudiée en tant que médiateur entre l'intensité du changement et l'engagement ou l'intention de quitter un groupe. Ce résultat montre donc que ce n'est pas l'intensité du changement qui occasionne nécessairement des retombées négatives sur l'employé, mais plutôt la perception que l'employé se fait de cette intensité.

La privation relative et l'engagement organisationnel

L'hypothèse 4 prédisait que la PR serait liée négativement à l'engagement affectif et normatif et positivement à l'engagement par sacrifices perçus et par manque d'alternatives. Or, elle fut partiellement infirmée. En effet, un lien négatif fut obtenu entre la PR et l'engagement affectif et normatif, mais aussi avec l'engagement par sacrifices perçus. Donc, une augmentation du sentiment de PR cause une diminution de ces trois types d'engagement. D'un autre côté, en ce qui concerne l'engagement par manque d'alternatives, le lien entre ce concept et la PR est effectivement positif. Cela signifie qu'une augmentation du sentiment de mécontentement par rapport à l'évolution de sa situation de travail en contexte de changement entraîne une augmentation de l'engagement basé sur l'absence d'alternatives à cette situation jugée problématique.

Ces résultats semblent cohérents avec la littérature. Effectivement, l'engagement affectif et normatif sont souvent associés de la même façon aux concepts avec lesquels ils sont mis en relation. Cependant, les relations entre l'engagement normatif et ses retombées sont souvent plus faibles que celles observées avec l'engagement affectif (Meyer et al., 2002). La littérature en psychologie organisationnelle avait d'ailleurs illustré que le degré d'identification d'un individu avant un changement pouvait jouer sur sa sensibilité aux éléments de changement insatisfaisants (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Mummendey et al., 1999). Dans cette optique, rappelons que l'engagement affectif est défini par le degré d'identification de l'employé vis-à-vis de son organisation (Wasti, 2005). Il a d'ailleurs été démontré qu'un engagement élevé avant un changement

engendrerait des réactions plus négatives suite à celui-ci (Van Dam, 2005). Cela peut s'expliquer par le fait qu'un employé serait moins enclin à changer sa façon de faire s'il était satisfait avec les méthodes précédentes, et ce, surtout si le changement ne lui convient pas.

En ce qui concerne la relation positive entre la PR et l'engagement par manque d'alternatives, il est important de rappeler que ce type d'engagement est défini par la perception que l'employé a de ne pas pouvoir trouver mieux que sa situation actuelle à l'extérieur de son groupe d'appartenance – dans ce cas-ci, son organisation (Bentein et al., 2005). De fait, la littérature en psychologie sociale stipule que le sentiment de mécontentement caractéristique de la PR provient d'une comparaison insatisfaisante entre la situation actuelle et les situations alternatives (Mummendey et al., 1999). Bref, plus un employé ressent de la PR, plus il est probable qu'il se sente redevable envers son organisation dans la seule mesure où il ne croit pas pouvoir trouver mieux ailleurs.

L'hypothèse infirmée relativement à l'engagement organisationnel concerne donc la relation négative entre la PR et l'engagement par sacrifices perçus. À titre de rappel, l'engagement par sacrifices perçus réfère à un engagement basé sur l'accumulation d'intérêts qui seraient perdus si l'employé quitterait l'entreprise (Meyer & Allen, 1991). La littérature a démontré que, bien qu'ils soient liés systématiquement ensemble, l'engagement par sacrifices perçus et celui par manque d'alternatives ne corrèlent pas nécessairement toujours de la même manière avec différents construits (Bentein et al., 2005; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994). Cela expliquerait pourquoi la PR corrèle négativement avec l'engagement par sacrifices perçus alors qu'elle corrèle positivement avec l'engagement par manque d'alternatives. Cette relation négative peut être expliquée par le fait qu'un sentiment élevé de mécontentement entraîne une diminution du nombre de sacrifices qu'un employé aurait à faire s'il décidait de quitter son emploi. Si une personne est insatisfaite, elle aurait tendance à considérer qu'elle a moins à perdre si elle va ailleurs.

La privation relative et l'intention de quitter

Nous avons montré que la PR et l'intention de quitter d'un employé corrélaient positivement, confirmant ainsi l'hypothèse 5. Particulièrement, plus un employé est mécontent de l'évolution de sa situation, plus il aura tendance à envisager de quitter l'entreprise pour laquelle il travaille.

La littérature organisationnelle présente deux catégories de variables qui prédiraient le roulement des employés, soit les attitudes au travail ainsi que les alternatives à son emploi actuel (Griffeth et al., 2000; Tett & Meyer, 1993). Il y a donc un parallèle à faire avec le lien entre la PR et l'engagement par manque d'alternatives. Si un employé perçoit qu'il a d'autres alternatives possibles, il aura plus tendance à quitter son emploi (Bentein et al., 2005). Ceci coïncide avec la littérature en psychologie sociale qui stipule que l'appartenance à un groupe défavorisé va entraîner des efforts de mobilité ayant pour but de rejoindre un groupe ayant une situation plus favorable (Bentein et al., 2005; Mummendey et al., 1999).

La trajectoire de privation relative et le bien-être psychologique

Notre dernière hypothèse stipulait que la trajectoire de PR temporelle serait liée négativement au bien-être psychologique. Nos résultats confirment que le sens de la relation est positif. En revanche, contrairement à ce qui a été observé dans la littérature en psychologie sociale, la trajectoire ne prédit pas le degré de bien-être mieux que la PR lorsque mesurée à un seul moment dans le temps. En effet, la mesure unique a un lien plus fort avec le bien-être que la trajectoire.

Ces résultats, bien qu'ils diffèrent de nos attentes, contribuent au manque de consensus entourant la relation entre la PR et le bien-être psychologique. En effet, alors que certaines études ont montré des corrélations à la fois positives (De La Sablonnière & Tougas, 2008; Petta & Walker, 1992), négatives (Zagefka & Brown, 2005), et inexistantes entre ces variables (Walker, 1999). À la lumière de nos résultats, nous concluons qu'il y aurait potentiellement une relation entre les effets de la PR sur le bien-être et les croyances visant à justifier les actions de l'organisation. Effectivement, lorsqu'un individu a le réflexe de justifier les actions du système dans lequel il évolue – dans ce contexte-ci, l'organisation pour laquelle il travaille – les effets de la PR sur son niveau de détresse psychologique est

atténué (Osborne & Sibley, 2013). Ainsi, les différences entre les contextuels situationnels des diverses études expliqueraient l'inconstance dans les résultats obtenus puisque les changements n'auraient alors pas le même degré de légitimité pour les employés. À leur tour, les changements n'engendreraient pas tous les mêmes retombées.

Implications pratiques

Cette section vise à présenter les retombées pratiques que les résultats obtenus peuvent avoir sur le domaine organisationnel. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons donc les styles d'engagement à favoriser ainsi que les pratiques organisationnelles pouvant permettre de diminuer le sentiment de PR, ainsi que le niveau de stress des employés en contexte de changement organisationnel.

Tel que montré par Meyer et al. (2002), l'implication d'un employé dans son milieu de travail dépend du type d'engagement qu'il ressent par rapport à son organisation. Il est donc primordial pour les entreprises et les gestionnaires de favoriser un engagement ayant des retombées positives sur le milieu de travail. La littérature organisationnelle en général soutient que l'engagement affectif provoque le plus de bénéfices pour l'organisation et pour l'employé (Meyer et al., 2002). L'engagement normatif est également associé à plusieurs retombées positives. En revanche, les liens entre ce construit et ses effets sont toujours plus faibles que ceux de l'engagement affectif (Meyer et al., 2002). Bref, un gestionnaire ou une organisation souhaitant promouvoir l'apparition de comportements positifs au travail se doit de mettre en place un environnement qui encourage l'émergence de ces deux types d'engagement.

La PR émerge principalement en raison de la perception subjective que les individus ont de leur situation (Runciman, 1966). Par conséquent, pour éviter de promouvoir un type d'engagement qui pourrait avoir des conséquences néfastes, il est primordial de s'assurer que le changement n'occasionne pas de stress négatif intense pour les employés. En effet, le lien négatif entre la PR et l'engagement affectif et normatif combiné au lien positif entre la PR et l'intention de quitter démontrent qu'une diminution du sentiment de PR est nécessaire pour éviter de perdre des employés en contexte de changement organisationnel.

De plus, tel que nous avons montré, la PR a une relation positive avec l'engagement par manque d'alternatives ce qui peut être problématique pour l'employé. En effet, ce type d'engagement est prédictif de l'épuisement émotionnel (Lapointe et al., 2011). Ceci provient du fait qu'une absence d'alternatives peut donner l'impression aux employés qu'ils sont pris au piège et contribuer à l'augmentation du niveau de stress en milieu de travail.

Dans le même ordre d'idée, nous recommandons aux gestionnaires de prendre en considération les préoccupations de leurs employés en contexte de changement compte tenu de l'importance qu'a l'incertitude en contexte de changement sur l'implantation et le succès de celui-ci (Rafferty & Griffin, 2006). Il serait en effet avantageux pour les gestionnaires de prendre conscience des résultats de notre étude et de porter davantage attention aux facteurs pouvant influencer le niveau de stress ressenti par les employés avant l'implantation du changement. Comme tout changement entraîne l'émergence de préoccupations (Hall & George, 1979), nous suggérons aux gestionnaires d'adresser celles-ci dans le but de diminuer l'incertitude liée au changement et, de fait, l'intensité ressentie. Le but n'est pas seulement d'assurer le succès de l'implantation du changement, mais aussi d'offrir un soutien aux employés et de pouvoir répondre le plus possible à leurs questions dans le but de diminuer leur niveau d'incertitude et, de fait, minimiser les effets négatifs qui y sont associés. De plus, en décodant les préoccupations de ses employés, le gestionnaire favorise le succès du changement ou, du moins, son appropriation par les personnes concernées (Bareil, 2009). En effet, c'est en obtenant le soutien des employés et en minimisant la résistance au changement qu'on facilite l'implantation d'une transformation organisationnelle (Oreg et al., 2011).

En contexte de changement, particulièrement si celui-ci est rapide, l'individu se base sur son passé, voire même sur sa perception du futur pour évaluer sa situation actuelle (Albert, 1977; Brown & Middendorf, 1996; De La Sablonnière & Tougas, 2008), indiquant qu'une telle comparaison est inévitable. À défaut de pouvoir agir sur la comparaison, un gestionnaire dont l'équipe sera aux prises avec un changement organisationnel peut agir sur la perception affective liée à cette transformation. En effet, ce qui caractérise le plus la PR est le sentiment d'injustice qui découle de la comparaison effectuée (Crosby, 1976;

Smith et al., 2012). L'atténuation, voire l'élimination de ce sentiment d'injustice pourrait permettre de diminuer le sentiment de PR ressenti par les employés. Cela peut être fait, par exemple, en offrant du soutien psychologique, en impliquant les employés dans le changement ou en organisant des séances d'information visant à favoriser la communication du changement, mais aussi à diminuer l'incertitude liée à ce dernier. Impliquer un employé dans le changement lui donne l'impression qu'il a un certain contrôle sur sa situation (Armenakis & Bedeian, 1999) et diminue son niveau de stress par rapport au changement (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Cette initiative aurait donc le potentiel de diminuer le sentiment de PR vécu par l'employé.

Forces et limites

Cette recherche comporte plusieurs forces qui accentuent la validité des résultats obtenus, mais aussi quelques limites que les recherches futures devraient chercher à pallier.

Tout d'abord, la principale force de ce mémoire est le fait qu'il contribue à la littérature sur la PR en contexte organisationnel. Comme mentionné plus tôt, malgré l'abondante littérature en psychologie sociale sur les effets de la PR en contexte de changement, la littérature organisationnelle sur le sujet est très limitée et se concentre presque exclusivement sur des changements précis dans des organisations spécifiques ou sur le lien entre le salaire et la PR. Notre étude se distingue de ces recherches en contribuant aux résultats généralisables à l'ensemble des organisations. En effet, nous avons exploré les effets potentiels que la PR ressentie lors d'un changement peut avoir sur les employés, et ce, de façon générale. De plus, cette étude est, à notre connaissance, la première à explorer le lien entre la PR temporelle et l'engagement organisationnel.

Ceci nous mène d'ailleurs à notre deuxième force, soit la diversité des milieux de travail explorés. En effet, la plupart des études effectuées sur la PR tendent à se concentrer sur un milieu, voire une entreprise, en particulier lors de leur recrutement. Bien que cela permet d'avoir d'établir des conclusions propres à un milieu spécifique, il faut noter que les changements se ressemblent rarement d'une organisation à une autre et que des résultats si spécifiques peuvent ne pas être généralisables à d'autres réalités. C'est pour

cela que nous sommes satisfaits d'avoir réussi à rejoindre des répondants provenant de divers milieux. Cela nous a permis de déterminer un portrait plus global des effets de la PR, portrait qui peut potentiellement s'appliquer à une plus grande diversité d'organisations.

D'ailleurs, nous avons réussi à recruter un nombre important de participants pour cette étude. Ceci fut rendu possible grâce à la technique boule de neige qui fut utilisée pour recueillir nos participants qui nous a permis de rejoindre plusieurs personnes provenant de milieux diversifiés.

Malgré tous ces points positifs, il reste que ce projet de recherche comporte son lot de limites. Dans les lignes qui suivront, nous présenterons les limites de la présente étude.

Premièrement, le devis de recherche n'incluait qu'un seul temps de mesure alors que le sentiment de PR était évalué à divers moment dans le temps. Ceci ouvre donc la porte à des biais de rappel. De plus, les données étant auto-rapportées, elles ne reflètent pas nécessairement la réalité.

Deuxièmement, le recrutement étant effectué principalement à l'aide de la technique « boule de neige », nous ne pouvions pas contrôler le profil des répondants. De fait, nous nous retrouvons avec des participants provenant du même milieu, ou ayant des profils similaires, ce qui ne représente pas nécessairement la population concernée. Aussi, bien que cette méthode soit efficace lorsqu'on est confronté à des limites de temps, le fait de contacter des participants potentiels et de leur demander de partager le questionnaire à leur tour ne garantit aucunement qu'ils le feront. Les gens contactés ont effectivement le choix de répondre ou non. En conséquence, nous sommes privés des impressions de personnes n'ayant pas le temps pour répondre à notre questionnaire.

Nous avons également relevé que la taille de l'échantillon constitue une limite potentielle à la généralisation des résultats. En effet, des 348 personnes ayant initialement répondu au questionnaire, nous n'avons finalement retenu que 160 réponses. Bien que ce soit un nombre suffisant de participants pour effectuer les analyses, il serait intéressant de tenter

de recréer ces résultats avec un échantillon plus grand et ayant une répartition optimale de divers milieux.

Enfin, bien que nous ayons réussi à rejoindre des employés provenant de différents domaines, il est important de spécifier qu'une minorité significative des répondants provenait du milieu de la santé et de l'enseignement (respectivement 20% et 13.10%). Ces milieux sont connus au Québec pour avoir vécu des changements significatifs et constants au cours des dernières années, plus particulièrement durant l'année dernière. En revanche, compte tenu que les autres milieux soient sous-représentés, il est possible que les répondants provenant du milieu de la santé et de l'enseignement aient contribué involontairement à une exagération des résultats dû à un biais négatif.

Les perspectives de recherches futures

Pour assurer une meilleure validité des résultats, nous suggérons que les prochaines recherches sur la PR dans le milieu organisationnel soient effectuées à l'aide d'un devis de recherche longitudinal. Comme mentionné dans les limites, il n'y avait qu'un seul temps de mesure pour ce questionnaire, alors que la PR était mesurée à plusieurs moments (avant le changement, pendant le changement, présentement et dans le futur). En plus de permettre d'avoir une vision plus précise de l'évolution de la PR et de diminuer les biais associés à un seul temps de mesure, une étude à plusieurs temps de mesure permettrait aussi d'explorer plus en détail les effets des autres variables sur la PR. Par exemple, il a déjà été démontré que les employés ayant un niveau d'engagement élevé avaient tendance à être plus ouverts au changement et à mieux accepter ce dernier (Iverson, 1996; Shapiro & Kirkman, 1999). D'un autre côté, un haut niveau d'engagement organisationnel tend à minimiser l'influence de l'intensité du changement sur la satisfaction et l'intention de quitter des employés concernés (Begley & Czapka, 1993). Nous proposons donc d'explorer si l'engagement organisationnel affectif modèrerait le lien entre l'intensité du changement et la PR ressentie par les employés.

De plus, il serait intéressant de pousser plus loin la recherche sur le lien entre l'estime de soi et la PR. En effet, nous avons obtenu un résultat marginalement significatif entre ces deux concepts. Il serait donc intéressant de voir dans quelle mesure ces variables

interagissent entre elles et si d'autres variables agissent sur cette relation. Nous suggérons, pour commencer, d'effectuer des études dans des milieux spécifiques afin de voir si le milieu de travail ou la culture organisationnelle a une incidence sur la relation entre ces deux variables.

Ensuite, comme démontré dans l'étude de Osborne et Sibley (2013), les croyances permettant de justifier les actions du système dans lequel nous œuvrons diminuent la détresse psychologique causée par la PR. Des recherches futures devraient, donc explorer la mesure dans laquelle la capacité d'un gestionnaire à rendre le changement légitime pour ses employés peut affecter la réponse de ceux-ci vis-à-vis de la transformation.

Finalement, l'étude de Mummendey et al. (1999) a établi diverses stratégies utilisées par les individus ayant un sentiment de PR fraternelle élevé dans le but de gérer leur perception négative de leur situation. Ces stratégies incluent, mais ne se limitent pas à, la mobilité individuelle (en anglais : *individual mobility*), la compétition sociale (en anglais : *social competition*) et la réévaluation des aspects matériels (en anglais : *reevaluation of the material dimension*). L'objectif de ces stratégies est simplement d'améliorer la perception qu'a l'individu de la situation de son groupe. À la lumière de ces informations, nous pouvons nous questionner à savoir quel type de stratégies sont mises en place par les individus qui ressentent de la PR personnelle. Dans cette optique, une étude réalisée par Olson et al. (1995) a démontré que lorsqu'un individu ressent de la PR personnelle, il peut être porté à prendre des actions assertives visant à favoriser son développement pour l'amener à sortir de la situation qu'il juge défavorable. Ces actions incluent le retour et l'intention de retourner à l'école. En revanche, les participants de cette étude étaient exclusivement des mères monoparentales. Il serait donc pertinent de voir si de tels résultats peuvent être répliqués dans un contexte organisationnel, et ce, dans le but d'approfondir nos connaissances sur les effets de la PR, surtout si ceux-ci peuvent être positifs pour les employés concernés par les changements.

Conclusion

Cette recherche avait pour visée de contribuer à la littérature sur les changements organisationnels en introduisant la privation relative comme étant une variable ayant un impact significatif sur les employés concernés par ces transformations. Nous souhaitons aussi renforcer l'importance de prendre en compte les effets qu'un changement peut avoir sur les employés dans le but d'assurer le succès du changement, mais aussi le bien-être des personnes concernées. Notre recherche a permis de démontrer que la PR contribuait au taux de roulement en contexte de changement, dans le sens qu'un sentiment élevé de PR entraîne une diminution de l'engagement affectif/normatif vis-à-vis l'organisation, mais aussi une augmentation de l'intention de quitter.

En introduisant le concept de PR en contexte de changements organisationnels, nous souhaitons sensibiliser les organisations aux effets non négligeables que peut avoir un « simple » sentiment de mécontentement par rapport à l'évolution de sa situation. De fait, en étant conscient des répercussions de ce sentiment, il sera plus aisé pour les gestionnaires de mettre en place des stratégies visant à 1) diminuer le stress vécu par les employés lors du changement et, en conséquent, 2) augmenter ou maintenir le niveau d'engagement affectif des employés concernés.

En conclusion, cette recherche sur les effets de la PR temporelle en contexte de changements organisationnels ouvre la porte au développement de stratégies de rétention des employés. Il devient intéressant, alors, de poursuivre l'analyse des effets de la PR, mais aussi de développer des outils ou des procédures visant à diminuer le sentiment de PR lorsqu'un changement est amorcé dans le but de promouvoir le bien-être des employés quelle que soit la situation.

Bibliographie

- Abrahamson, E. (2004). *Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*: Harvard Business Press.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Albert, S. (1977). Temporal comparison theory. *Psychological Review*, 84(6), 485-503. doi:10.1037/0033-295X.84.6.485
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of management*, 32(4), 552-574.
- Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 95(6), 79-85.
- Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, 8(2), 127-155.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Auger, É. (2011). *Changements sociaux, instabilité et bien-être psychologique: le rôle de la trajectoire de la privation relative*. (Mémoire non publié), Université de Montréal,
- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *internet Research*, 22(1), 57-74.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Québec: Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38. doi:10.3917/riges.344.0032
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (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. doi:10.1037/0021-9010.90.3.468
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.

- Bougie, E., Osborne, E., de la Sablonnière, R., & Taylor, D. M. (2011). The cultural narratives of Francophone and Anglophone Quebecers: using a historical perspective to explore the relationships among collective relative deprivation, in-group entitativity, and collective esteem. *The British journal of Social Psychology*, *50*(4), 726.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Viens, C., Brisson, C., Laliberté, D., Malenfant, R., & Vézina, M. (1999). La vie professionnelle et la santé des infirmières depuis la transformation du réseau de la santé. *Santé mentale au Québec*, *24*(1), 136-153.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 601-626.
- Brightman, B. K., & Moran, J. W. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, *6*(5), 244-288.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Brown, R., & Middendorf, J. (1996). The underestimated role of temporal comparison: A test of the life-span model. *The Journal of Social Psychology*, *136*(3), 325-331.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 868.
- Cho, B., Lee, D., & Kim, K. (2014). How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? The role of organizational identification. *Human Resource Management*, *53*(3), 421-443.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, *1*(4), 512-532.
- Code, S., & Langan-Fox, J. (2001). Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance. *Stress and health*, *17*(3), 159-174.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, *83*(2), 85-113. doi:10.1037/0033-295X.83.2.85
- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and working women*: Oxford University Press.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior*.
- Dambrun, M., Taylor, D. M., McDonald, D. A., Crush, J., & Méot, A. (2006). The relative deprivation-gratification continuum and the attitudes of South Africans toward immigrants: A test of the V-curve hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(6), 1032.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, *25*(3), 357-384.
- Davis, J. A. (1959). A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation. *Sociometry*, *22*(4), 280-296.
- de la Sablonnière, R., Auger, É., Sadykova, N., & Taylor, D. M. (2010). When the “we” impacts how “I” feel about myself: Effect of temporal collective relative

- deprivation on personal well-being in the context of dramatic social change in Kyrgyzstan. *European Psychologist*, 15(4), 271.
- de la Sablonnière, R., Taylor, D. M., Perozzo, C., & Sadykova, N. (2009). Reconceptualizing relative deprivation in the context of dramatic social change: The challenge confronting the people of Kyrgyzstan. *European Journal of Social Psychology*, 39(3), 325-345.
- De La Sablonnière, R., & Tougas, F. (2008). Relative Deprivation and Social Identity in Times of Dramatic Social Change: The Case of Nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2293-2314. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00392.x
- de la Sablonnière, R., Tougas, F., & Lortie-Lussier, M. (2009). Dramatic social change in Russia and Mongolia: Connecting relative deprivation to social identity. *Journal of cross-cultural Psychology*, 40(3), 327-348.
- de la Sablonnière, R., Tougas, F., & Perenlei, O. (2009). Beyond social and temporal comparisons: The role of temporal inter-group comparisons in the context of dramatic social change in Mongolia. *The Journal of Social Psychology*, 150(1), 98-115.
- de la Sablonnière, R., Tougas, F., Taylor, D. M., Crush, J., McDonald, D., & Perenlei, O. R. (2015). Social Change in Mongolia and South Africa: The Impact of Relative Deprivation Trajectory and Group Status on Well-Being and Adjustment to Change. *Social Justice Research*, 28(1), 102-122.
- De Zanet, F., & Vandenberghe, C. (2003). *Conséquences des changements dans l'environnement de travail et de leur évaluation sur le bien-être*. Paper presented at the Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Laungue Française, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471. doi:10.1348/096317902321119682
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108.
- Folger, R. (1986). *A referent cognitions theory of relative deprivation*. Paper presented at the Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to

- organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Gaudreau, P., Sanchez, X., & Blondin, J.-P. (2006). Positive and Negative Affective States in a Performance-Related Setting: Testing the Factorial Structure of the PANAS Across Two Samples of French-Canadian Participants. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(4), 240-249. doi:10.1027/1015-5759.22.4.240
- Gergen, K. J. (2005). Narrative, moral identity, and historical consciousness. *Narration, identity, and historical consciousness*, 3, 99.
- Greiner, L. E. (1967). *Patterns of organization change*: Harvard Business Review.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guimond, S., & Dubé-Simard, L. (1983). Relative deprivation theory and the Quebec nationalist movement: The cognition-emotion distinction and the personal-group deprivation issue. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 526-535. doi:10.1037//0022-3514.44.3.526
- Gurr, T. (1970). *Why men rebel*: Princeton University Press.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. doi:10.1037/0021-9010.79.1.15
- Hall, G. E., & George, A. A. (1979). Stages of Concern About the Innovation: The Concept, Initial Verification and Some Implications. 1st Draft.
- Hammack, P. L. (2008). Narrative and the cultural psychology of identity. *Personality and Social Psychology Review*, 12(3), 222-247.
- Hammer, E. R. (1989). Conditions of Perceived Inequity and Relative Deprivation: On Needed Research Before the "Merger" Can Occur. *International Review of Modern Sociology*, 81-107.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis, New York. In M. L. Hendricks, & Testa, R.J. (Ed.), *A conceptual framework for clinical work with transgender and gender nonconforming clients: An adaptation of the minority stress model*. *Professional Psychology-Research and Practice* (Vol. 43, pp. 460-467): Guilford Press.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474.
- Hinkle, S., & Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae. *Social identity theory: Constructive and critical advances*, 48, 70.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- Homer-Dixon, T. (2006). *The upside of down: catastrophe, creativity, and the renewal of civilization*: Island Press.

- Hulin, C. L. (1987). A psychometric theory of evaluations of item and scale translations: Fidelity across languages. *Journal of cross-cultural Psychology*, 18(2), 115-142.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jackson, E. F. (1962). Status consistency and symptoms of stress. *American Sociological Review*, 469-480.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459.
- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L., & Autissier, D. (2016). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 739-755.
- Jones, B. L., & Nagin, D. S. (2007). Advances in group-based trajectory modeling and an SAS procedure for estimating them. *Sociological methods & research*, 35(4), 542-571.
- Jones, B. L., Nagin, D. S., & Roeder, K. (2001). A SAS procedure based on mixture models for estimating developmental trajectories. *Sociological methods & research*, 29(3), 374-393.
- Kerno, S. J., & Mace, S. L. (2010). Communities of Practice: Beyond Teams. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 78-92. doi:10.1177/1523422310365341
- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management journal*, 56(1), 160-184.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707. doi:10.1037/0021-9010.76.5.698
- Korman. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1p1), 31.
- Korman. (1971). Expectancies as determinants of performance. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 218-222. doi:10.1037/h0031154
- Korman. (1976). Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension. *The Academy of Management Review*, 1(1), 50-63. doi:10.2307/257359
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Kotter, J. (1996). Transforming Organizations: Avoid eight deadly errors and adopt the change process. *Executive Excellence*, 13, 13-13.
- Krahn, H., & Harrison, T. (1992). 'Self-referenced' relative deprivation and economic beliefs: the effects of the recession in Alberta. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 29(2), 191-209.
- Lagacé, M., & Tougas, F. (2006). Les répercussions de la privation relative personnelle sur l'estime de soi. Une étude du rôle du désengagement psychologique auprès de travailleurs de la santé de plus de 45 ans. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 69(1), 59-69. doi:10.3917/cips.069.0059
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A

- conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. doi:10.1177/0018726711424229
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Lee, Cho, B., Seo, J., Lee, K. P., & Choi, J. H. (2014). Discriminant and criterion-related validity of a relative deprivation scale in a merger and acquisition context. *Psychol Rep*, 114(1), 78-92. doi:10.2466/01.08.PR0.114k14w6
- Lee, & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Liu, J. H., & Hilton, D. J. (2005). How the past weighs on the present: Social representations of history and their role in identity politics. *British Journal of Social Psychology*, 44(4), 537-556.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational Behavior*, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Mummendey, A., Kessler, T., Klink, A., & Mielke, R. (1999). Strategies to Cope With Negative Social Identity: Predictions by Social Identity Theory and Relative Deprivation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 229-245. doi:10.1037/0022-3514.76.2.229
- Nolan, P., & Lenski, G. (1998). *Human Societies: An Introduction to Macrosociology*. Boulder, CO: Paradigm.
- Olson, J. M., Roesenc, N. J., Meen, J., & Robertson, D. J. (1995). The preconditions and consequences of relative deprivation: Two field studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(11), 944-964.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Osborne, D., & Sibley, C. G. (2013). Through rose-colored glasses: System-justifying beliefs dampen the effects of relative deprivation on well-being and political mobilization. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(8), 991-1004.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria. *Research in World Economy*, 3(1), 28.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658.
- Pearson, E. S. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26(174), 128-134.
- Petta, G., & Walker, I. (1992). Relative deprivation and ethnic identity. *British Journal of Social Psychology*, 31(4), 285-293.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Poon, J. M. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: A mediation-moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- RandstadHolding. (2014). *Higher Salary, one of the Key Drivers for Job Movers*. Retrieved from
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*: Princeton university press.
- Rosenberg, M. (1985). Self-concept and psychological well-being in adolescence. *The development of the self*, 205-246.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528. doi:10.1037/0021-9010.84.4.514
- Runciman, W. G. (1966). Relative deprivation & social justice: Study attitudes social inequality in 20th century England.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *The annals of statistics*, 6(2), 461-464.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change 4e. Aufl. Harlow*.
- Shannon, H. S., Woodward, C. A., Cunningham, C. E., McIntosh, J., Lendrum, B., Brown, J., & Rosenbloom, D. (2001). Changes in general health and musculoskeletal

- outcomes in the workforce of a hospital undergoing rapid change: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 3.
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 51-67.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203-232.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Stahle-Moody, C. (1998). Adaptation to organizational change: A study of middle managers' coping styles and their correlates. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 59(5-B), 2471.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life.*(Studies in social psychology in World War II), Vol. 1.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. a. A. Worschel, W.G. (Ed.), *Psychology of Interrouop Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210. doi:10.1037//0033-2909.103.2.193
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Torkelson, E., & Muhonen, T. (2003). Coping Strategies and Health Symptoms among Women and Men in a Downsizing Organisation. *Psychological Reports*, 92(3), 899-907. doi:10.2466/pr0.2003.92.3.899
- Tougas, Lagacé, M., de la Sablonniere, R., & Kocum, L. (2004). Implications of subscribing to ageism: From work to retirement. *Aging and Human Development*, 59, 1-23.
- Tougas, Rinfret, N., Beaton, A. M., & De la Sablonnière, R. (2005). Policewomen acting in self-defense: Can psychological disengagement protect self-esteem from the negative outcomes of relative deprivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 790.
- Tougas, F., & Veilleux, F. (1988). The influence of identification, collective relative deprivation, and procedure of implementation on women's response to affirmative action: A causal modeling approach. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 20(1), 15.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), 160-174.

- Vallieres, E. F., & Vallerand, R. J. (1990). Traduction et Validation Canadienne-Française de l'Échelle de l'Estime de Soi de Rosenberg. *International Journal of Psychology*, 25(2), 305-316. doi:10.1080/00207599008247865
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs. *Gestion*, 29(3), 64-72.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.
- Walker, I. (1999). Effects of personal and group relative deprivation on personal and collective self-esteem. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2(4), 365-380.
- Walker, I., & Pettigrew, T. F. (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301-310. doi:10.1111/j.2044-8309.1984.tb00645.x
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. doi:10.1016/j.jvb.2004.07.002
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. doi:10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486.
- Zagefka, H., & Brown, R. (2005). Comparisons and perceived deprivation in ethnic minority settings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(4), 467-482.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?
 - 17 ans ou moins
 - 18 - 25 ans
 - 26 - 35 ans
 - 36 – 55 ans
 - 56 – 64 ans
 - 65 ans ou plus
 - Je préfère ne pas répondre

2. Êtes-vous citoyen canadien ou résident permanent du Canada?
 - Oui
 - Non

3. Occupez-vous présentement un emploi **rémunéré** à temps plein?
 - Oui
 - Non

4. Depuis combien de temps êtes-vous employé(e) dans cette organisation?
 - Moins de 1 an
 - 1 à 5 ans
 - 6 à 10 ans
 - 11 à 20 ans
 - 20 ans et plus

5. Dans quel secteur travaillez-vous?
 - Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz
 - Services publics
 - Construction
 - Fabrication excluant d'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
- 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
- Enseignement
- Soins de santé et assistance sociale
- Arts, spectacles et loisirs
- Hébergement et services de restauration
- Administrations publiques
- Autre

6. Êtes-vous un homme ou une femme?

- Homme
- Femme
- Je préfère ne pas répondre

7. Quel est le dernier niveau de scolarité que vous avez complété?

- Secondaire
- Collégial
- Universitaire (1^{er} cycle)
- Universitaire (cycles supérieurs)
- Je préfère ne pas répondre

8. Quelle est votre région de résidence

- Bas-Saint-Laurent

- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Capitale-Nationale (Québec)
- Mauricie
- Estrie
- Montréal
- Outaouais
- Abitibi-Témiscamingue
- Côte-Nord
- Nord-du-Québec
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Chaudière-Appalaches
- Laval
- Lanaudière
- Laurentides
- Montérégie
- Centre-du-Québec
- Hors-Québec
- Je préfère ne pas répondre

9. Votre organisation a-t-elle implanté un ou plusieurs changements qui vous ont touché dans la dernière année?

- Oui
- Non

10. Durant la dernière année, j'ai connu au moins un changement dans mes horaires de travail.

- Oui
- Non

Pour ce changement d'horaires, veuillez indiquer...

11. Le degré de stress ressenti en cochant la case correspondante. Le degré de stress ressenti va de **1** (pas stressant) à **5** (fort stressant).

1	2	3	4	5	N/A
----------	----------	----------	----------	----------	------------

12. Durant la dernière année, j'ai connu au moins un changement de supérieur hiérarchique direct.

- Oui
- Non

Pour ce changement de supérieur hiérarchique, veuillez indiquer...

13. Le degré de stress ressenti en cochant la case correspondante. Le degré de stress ressenti va de **1** (pas stressant) à **5** (fort stressant).

1	2	3	4	5	N/A
----------	----------	----------	----------	----------	------------

14. Durant la dernière année, j'ai connu au moins un changement dans les tâches qui m'étaient attribuées.

- Oui
- Non

Pour ce changement de tâches, veuillez indiquer...

1. Le degré de stress ressenti en cochant la case correspondante. Le degré de stress ressenti va de **1** (pas stressant) à **5** (fort stressant).

1	2	3	4	5	N/A
----------	----------	----------	----------	----------	------------

15. Durant la dernière année, j'ai connu au moins un changement de collègues (ce changement peut concerner un ou plusieurs de vos collègues).

- Oui
- Non

Pour ce changement de collègues, veuillez indiquer...

16. Le degré de stress ressenti en cochant la case correspondante. Le degré de stress ressenti va de **1** (pas stressant) à **5** (fort stressant).

1	2	3	4	5	N/A
----------	----------	----------	----------	----------	------------

17. Durant la dernière année, j'ai été confronté à une multiplicité de changements variés.

- Oui
- Non

Pour ces changements multiples, veuillez indiquer...

18. Le degré de stress ressenti en cochant la case correspondante. Le degré de stress ressenti va de **1** (pas stressant) à **5** (fort stressant).

1	2	3	4	5	N/A
----------	----------	----------	----------	----------	------------

Pour chacune des caractéristiques ou descriptions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous **avant le changement** en sélectionnant la réponse appropriée.

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
19. Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale(e) à n'importe qui d'autre.				
20. Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.				
21. Tout bien considéré, je suis porté(e) à me considérer comme un(e) raté(e).				
22. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens.				
23. Je sens peu de raisons d'être fier (e) de moi.				
24. J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même.				
25. Dans l'ensemble, je suis satisfait (e) de moi.				

26. J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même.				
27. Il m'arrive de penser que je suis un(e) bon(ne) à rien.				

Dans cette section, nous souhaiterions avoir votre perception de votre situation de travail à travers le processus de changement.

Avant le changement

28. **Avant le changement**, à quel point étiez-vous **satisfait** de votre situation de travail?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Extrêmement insatisfait				Ni satisfait, ni insatisfait			Extrêmement satisfait			

Pendant le changement

29. Comment votre **situation de travail** a-t-elle changé **pendant** le changement organisationnel comparé à avant sa création?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Extrêmement détériorée				N'a pas changé			Extrêmement améliorée			

30. **Pendant** le changement, à quel point étiez-vous **satisfait** de votre situation de travail?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extrêmement insatisfait				Ni satisfaite, ni insatisfait				Extrêmement satisfait			

Présentement

31. Comment votre **situation de travail actuelle** a-t-elle changé comparativement à ce qu'elle était pendant le changement?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extrêmement détériorée				N'a pas changé				Extrêmement améliorée			

32. **Présentement**, à quel point êtes-vous **satisfait** de votre situation de travail?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extrêmement insatisfait				Ni satisfait, ni insatisfait				Extrêmement satisfait			

8. Futur proche (d'ici un an)

33. Comment pensez-vous que votre **situation de travail va changer** dans le **futur proche** comparativement à votre situation actuelle?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extrêmement détériorée				Ne changera pas				Extrêmement améliorée			

34. **Dans le futur proche**, à quel point serez-vous **satisfait** de votre situation de travail?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Extrêmement insatisfait				Ni satisfait, ni insatisfait			Extrêmement satisfait			

Cette section concerne vos attitudes personnelles à l'égard de votre entreprise **depuis le changement.**

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
35. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise	<input type="checkbox"/>				
36. Mon entreprise représente beaucoup pour moi	<input type="checkbox"/>				
37. Je suis fier d'appartenir à cette entreprise	<input type="checkbox"/>				
38. Je me sens affectivement attaché à mon entreprise	<input type="checkbox"/>				
39. J'ai le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon entreprise	<input type="checkbox"/>				
40. Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens	<input type="checkbox"/>				

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
41. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant	<input type="checkbox"/>				
42. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage	<input type="checkbox"/>				
43. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	<input type="checkbox"/>				
44. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	<input type="checkbox"/>				
45. Si on m'offrait un poste dans une autre entreprise, je ne trouverais pas correct de quitter mon entreprise actuelle	<input type="checkbox"/>				
46. Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	<input type="checkbox"/>				

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5

47. Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	<input type="checkbox"/>				
48. Pour moi personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	<input type="checkbox"/>				
49. Je continue à travailler pour cette entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre entreprise pourrait m'offrir les mêmes avantages	<input type="checkbox"/>				
50. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle	<input type="checkbox"/>				
51. Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	<input type="checkbox"/>				
52. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle	<input type="checkbox"/>				

À propos de mon avenir, depuis le changement :

*Pas du tout
d'accord*

*Tout à fait
d'accord*

1 2 3 4 5

53. Je pense souvent à quitter cette organisation	<input type="checkbox"/>				
54. J'ai l'intention de chercher un poste chez un autre employeur l'année prochaine	<input type="checkbox"/>				
55. J'ai l'intention de quitter mon organisation dans un futur proche	<input type="checkbox"/>				

Cette section contient des adjectifs qui décrivent des sentiments et des émotions. Lisez chacun de ces adjectifs. Pour chacun de ces adjectifs, vous devrez indiquer à quel point il décrit comment vous vous sentez **depuis le changement**.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous voulons savoir comment VOUS vous sentez présentement.

	Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Énormément
56. Intéressé(e)					
57. Angoissé(e)					
58. Excité(e)					

59. Fâché(e)					
60. Fort(e)					
61. Coupable					
62. Effrayé(e)					
63. Hostile					
64. Enthousiaste					
65. Fier(e)					
66. Irrité(e)					
67. Alert(e)					
68. Honteux(se)					
69. Inspiré(e)					
70. Nerveux(se)					
71. Déterminé(e)					
72. Attentif(ve)					
73. Agité(e)					
74. Actif(ve)					
75. Craintif(ve)					