





**HEC MONTRÉAL**

**La relation entre l'intensité et la complexité des changements sur les  
mécanismes de coping des employés : l'effet modérateur du *construal*  
*level***

**par**

**Patrick Groulx**

**Sciences de la gestion  
(Stratégie)**

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

Août 2018  
© Patrick Groulx, 2018

Le 20 février 2018

À l'attention de :

Kevin Johnson, professeur adjoint  
Département de Management, HEC Montréal

Cochercheurs :

Gabrielle Côté-Maheux; Céline Bareil; Ariane-Hélène Fortin; Caroline Parent; Alain Rondeau; Patrick Groulx

**Projet #** : 2016-2095

**Titre du projet** :

Diagnostic de la capacité à

de l'Université de Montréal

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications à l'équipe de recherche ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

En vous remerciant cordialement,

**Le CER de HEC Montréal**



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

**La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.**

---

**Nom de l'étudiant :** Patrick Groulx

**Titre du projet supervisé/mémoire/thèse :**

La relation entre l'intensité et de la complexité des changements sur les mécanismes de coping des employés : L'effet modérateur de la « construal level theory »

**Titre du projet sur le certificat :**

Diagnostic de la capacité à changer d'orientation professionnelle des employés de HEC Montréal

**Projet # :** 2016-2095

**Chercheur principal / directeur de recherche :**

Kevin Johnson

**Cochercheurs :**

Patrick Groulx; Alain Rondeau; Caroline Parent; Ariane-Hélène Fortin; Céline Bareil; Gabrielle Côté-Maheux

**Date d'approbation initiale du projet :** à saisir

**Date de fermeture de l'approbation éthique pour l'étudiant(e) :** 16 août 2018

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal



## Résumé

La nécessité à changer et de s'adapter aux turbulences de l'environnement exerce une pression constante sur les organisations. Cette pression se fait ressentir à la fois sur la structure organisationnelle, ainsi qu'au niveau des ressources psychologiques des employés. Faisant face à la montée en intensité et en complexité des changements, les employés pourraient adopter davantage des mécanismes de coping défensif (Johnson *et al.*, 2016) suite à une diminution de leur capacité d'adaptation. Ceci pourrait nuire au fonctionnement de l'organisation, considérant que les employés sont essentiels au maintien et à l'alimentation des capacités dynamiques permettant le développement d'avantages concurrentiels (Czajkowski *et al.*, 2014).

Cette recherche vise donc à identifier des ressources psycho-cognitives permettant de diminuer l'effet de l'intensité du contexte organisationnel sur les mécanismes de coping des individus. Nous avons adopté le cadre conceptuel de la théorie de la conservation de la ressource (COR) (Hobfoll, 1989), afin d'y adapter la théorie des niveaux de représentation cognitive (*construal level theory*) (Trope et Liberman, 2010; Reyt et Wisenfeld, 2015) comme ressource potentielle.

Cette recherche a eu lieu dans un des centres intégrés universitaires de la santé et des services sociaux (CIUSSS) du Québec. Nous avons procédé à une étude quantitative, par l'entremise de deux temps de mesure de questionnaires, et avons obtenu un échantillon final de 306 participants sur un potentiel de 912. Dans un premier temps, nous avons mesuré la perception de la fréquence de changements (Rafferty et Griffin, 2006) et de l'historique négatif de la gestion du changement (Bordia *et al.*, 2011), afin d'opérationnaliser l'intensité du contexte de changement des organisations. Dans un deuxième temps, nous avons mesuré l'appréhension négative (inspiré de Roseman, 1984), ainsi que les mécanismes de coping de contrôle des individus (Fugate *et al.*, 2008). Dans le deuxième temps de mesure, nous avons également inclus la variable du niveau de représentation cognitive du travail (*worked based construal level*) (WBCL) de Reyt et Wisenfeld (2015) comme ressource psycho-cognitive permettant de réduire l'impact de

la perception de l'intensité du contexte de changement sur les mécanismes d'appréhension des individus.

Les résultats obtenus lors de l'analyse des modèles de régression linéaire hiérarchique multiple démontrent que la perception de l'intensité du contexte de changement n'est pas en lien avec l'adoption de mécanismes de coping de contrôle. Cependant, malgré l'absence de cet effet direct, l'effet indirect de la perception de l'intensité du contexte de changement, passant par le mécanisme d'appréhension des individus, joue tout de même un rôle important sur les mécanismes de coping de contrôle. Finalement, les résultats permettent de confirmer que le WBCL modère la relation entre la perception de l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative des individus. En effet, plus l'employé est doté d'une capacité élevée à concevoir ses tâches associées à partir d'un construit de haut niveau, moins il percevra l'effet néfaste de l'intensité du contexte de changement sur son mécanisme d'appréhension.

Cette recherche contribue donc au développement de la compréhension de la relation entre l'intensité du contexte de changement et les comportements des employés. À notre connaissance, cette recherche est la première à lier la théorie de la conservation de la ressource et celle du CLT. Nous contribuons ainsi au développement de l'application du CLT comme capacité psycho-cognitive dans les recherches en comportement organisationnel.

**Mots clés :** *Construal level theory*, théorie de la conservation des ressources, appréhension, mécanismes de coping, ressources psycho-cognitives, contexte de changement excessif, complexité

# Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	ix
Liste des annexes.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature.....	7
1.1 L'organisation complexe.....	7
1.1.1 Les conséquences de la prise de conscience de la complexité.....	8
1.1.2 L'augmentation de l'incertitude dans les organisations.....	8
1.2 L'intensité du contexte de changement.....	10
1.2.1 L'augmentation de la fréquence des changements.....	10
1.2.2 La fréquence de changement perçue.....	11
1.2.3 L'historique négatif du changement.....	12
1.3 La théorie de la conservation de la ressource.....	14
1.3.1 Les principes de la COR.....	16
1.4 Les mécanismes de coping.....	19
1.4.1 L'importance stratégique des mécanismes de coping.....	21
1.4.2 L'intensité du contexte de changement et les mécanismes de coping.....	22
1.5 Le mécanisme d'appréhension.....	22
1.5.1 Une nouvelle proposition de l'appréhension.....	23
1.5.2 L'appréhension négative et ses conséquences.....	24
1.5.3 L'importance des ressources dans le mécanisme d'appréhension.....	25
1.6 La <i>construal level theory</i> .....	26
1.6.1 Les différents niveaux de construits.....	26
1.6.1 La distance psychologique.....	27

1.6.2 La mobilisation des construits de haut niveau comme effet modérateur du lien entre la relation de l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative .....	31
1.7 Cadre conceptuel .....	34
Chapitre 2 : Méthodologie .....	37
2.1 Méthode quantitative .....	37
2.2. Le contexte de la recherche .....	38
2.3 La procédure .....	39
2.3.1 L'éthique de recherche .....	39
2.3.2 Distribution de l'échantillon .....	40
2.3.3 Les mesures .....	43
2.3.5 La procédure d'analyse .....	51
Chapitre 3 : Les Résultats .....	53
3.1 Les analyses préliminaires et descriptives .....	53
3.2 Vérification des hypothèses .....	58
3.2.1 H1: L'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement diminue la présence de mécanismes de coping de contrôle .....	59
3.2.2 H2 : L'effet médiateur de l'appréhension .....	60
3.2.3 H3 : L'emploi de construit de haut niveau modère la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'appréhension négative .....	61
Chapitre 4 : Discussion .....	65
4.1 Interprétation des résultats .....	66
4.1.1 Retour sur H1 : Effet direct de l'intensité du contexte de changement sur les mécanismes de coping de contrôle .....	67
4.1.2 Retour sur H2 : L'effet médiateur de l'appréhension négative .....	70
4.1.3 Retour sur H3 : L'effet modérateur du WBCL sur la lien entre l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative .....	71
4.2 Contributions théoriques .....	72
4.3 Les limites de la recherche et proposition de futures études .....	74
4.4 Les contributions pratiques .....	76
Conclusion .....	81

Bibliographie.....	83
Annexes.....	i



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différents types de ressources selon Hobfoll (1989) .....	15
Tableau 2 : Les différents niveaux de construits.....	26
Tableau 3 : Les différences entre la distance psychologique et les construits .....	28
Tableau 4 : Les effets des différents niveaux de construits .....	32
Tableau 5 : Distribution de l'échantillon .....	41
Tableau 6 : Les mesures et critères du CFA .....	44
Tableau 7 : La validation des facteurs.....	47
Tableau 8 : La validation du modèle.....	48
Tableau 9 : Moyenne, écarts-types, asymétrie, aplatissement, alphas et coefficients....	55
Tableau 10 : Structure du modèle de régression hiérarchique (H1).....	59
Tableau 11 : Régression hiérarchique sur le mécanisme de coping de contrôle (H1) ....	59
Tableau 12 : Médiation de l'appréhension négative .....	61
Tableau 13 : Les résultats de la médiation modérée .....	62
Tableau 14 : L'effet modérateur du WBCL sur l'appréhension négative.....	63

## Liste des figures

Figure A : La relation entre la distance psychologique et les construits.....	28
Figure B : La présentation des hypothèses de recherche .....	36
Figure C : La distribution des variables dans les temps de mesure .....	43
Figure D : L'illustration de la médiation complète par l'appréhension négative .....	60
Figure E : Modèle de médiation modérée.....	63
Figure F : Illustration de l'effet modérateur du WBCL sur l'appréhension négative.....	64



## Liste des annexes

Annexe A : Première page du questionnaire.....	i
Annexe B : Échelles de mesure.....	ii
Annexe C : Analyse factorielle exploratoire et parcelles du CLT .....	vi
Annexe D : Résultat ANOVA.....	vii



## Remerciements

Ce mémoire aura été une grande étape à franchir. Je n'aurais jamais pu le faire sans l'aide et le support de mon entourage. À mes amis, mes proches et ma famille, sachez que je suis et serai toujours reconnaissant de votre présence. La fin de cette étape en annonce donc le début d'une autre. Mais avant tout, des remerciements sont dus.

À mon directeur, mon mentor, Kevin Johnson. Je ne pourrai jamais te remercier assez pour ton enseignement. Tu as été si généreux avec moi. On nous avait dit de bien choisir notre directeur, car cela pouvait complètement changer notre expérience. Je pense que je n'aurais pas pu demander mieux. Tu as su me mettre en confiance malgré les incertitudes qui règnent sur le long parcours d'un mémoire. Je voudrais surtout te remercier pour les discussions enrichissantes entre Decelles et CSC, dans ton bureau ou encore dans les corridors. Tu as un don de nous traiter d'égal à égal, de nourrir notre curiosité et nous donner une chance de nous développer. Bref, j'ai grandi, j'ai appris et je voulais souligner le travail acharné d'un directeur impliqué qui sait faire la différence. Merci.

Kevin Combe. Merci d'avoir été présent tout au long de ma maîtrise. Je ne peux imaginer mon passage sans ta présence. Les nombreuses tasses de café échangées, accordées par notre soif d'apprendre, seront à tout jamais gravées dans ce (et ma) mémoire. Je lève mon chapeau au début de notre collaboration entre futur académique et praticien.

Luc. Cette histoire a commencé grâce à toi. Un appel en direct du Vietnam et tout a changé. Tu auras été, encore une fois, une grande influence dans mon parcours.

Je voudrais également remercier Florent. Les nombreux soirs/jours passés à Mosaic avec Kevin, à travailler, à étudier et à échanger m'ont éclairé sur plusieurs points. Voici donc une façon de souligner ton apport à ce mémoire.

À la gang de Mosaic, François-Xavier, Audrey, Johan, Étienne, Florian, Éli, Romain, merci pour votre support. Vous avez forgé ma confiance en moi. Les soupers, les discussions et les sorties ont su alimenter ma persévérance à travers ce long parcours. Un remerciement spécial à Margaux. Merci pour ton temps, ta curiosité ainsi que ta passion

pour le monde académique. Il y a certainement un peu de toi dans ce mémoire. Une nouvelle aventure débute.

Laurent, Patrick et Lucy. Merci de m’ avoir nourri de projets intéressants et enrichissants.

À mes amis en stratégie, Kim, Marc-Étienne, Justin, Thomas, Khadija, Allison, Corinne, Kevin et les autres, merci pour votre support et votre confiance en moi. Cette expérience n’ aurait pas été la même sans votre présence. Je suis choyé d’ avoir pu partager avec vous en si peu de temps.

Mes amis du camp, Dom, Cloé, Jérémie, Alexandra, Chloé et les autres. Merci de m’ avoir offert un sanctuaire de repos, où j’ ai pu reprendre un peu d’ énergie pour le dernier mille.

À mes coloc, Hans et Jasmine, merci pour votre compréhension. Votre accueil chaleureux a toujours été apprécié après une longue journée de travail. Merci de m’ avoir permis de ventiler de temps en temps.

Mes parents, Rosie et Louis, mon frère Nick, Mel et Éliane. Merci d’ avoir été présents, compréhensifs et de toujours croire en moi. Votre support m’ a permis de me dépasser.

À Mark. Les nombreux discours motivateurs ont fait leur chemin. J’ ai maintenant terminé. Peu de mots peuvent exprimer ma reconnaissance à ton égard. Tu as toujours cru en moi et ce, peu importe mes projets ou les chemins empruntés. Tes mots d’ encouragement et ta confiance en moi ont bâti la personne que je suis aujourd’ hui. Tu m’ as traité comme ton propre fils. Merci encore pour tout.

Catherine. Tu as été, malgré la distance, présente pour moi jusqu’ au dernier moment de ce mémoire. Je te remercie de m’ avoir toujours rassuré dans les moments de doutes. Tu as été une grande inspiration dans les moments difficiles. Tu m’ as appris à décrocher et à prendre soin de moi-même. Je ne l’ oublierai pas.

## Introduction

La réalité actuelle des entreprises est caractérisée par un effritement rapide de leurs avantages concurrentiels dû à la rapidité des avancements technologiques et à l'imprédictibilité de l'environnement d'affaire complexe (Boyne et Meier, 2009; Malik et Garg, 2017). En conséquence, les entreprises sont confrontées à une nécessité de faire face à une hausse de la fréquence, de l'intensité et de la complexité des changements afin d'assurer leur pérennité (Brown et Eisenhardt, 1997; Langley *et al.*, 2013). Afin de s'adapter à ce contexte actuel de changement stratégique complexe, les entreprises doivent adapter leurs stratégies employées. Entre d'autres termes, ils doivent délaisser les modèles dits « statiques », basés sur l'exploitation des ressources internes (resource-based view) (Teece, 1994; Aon Hewitt, 2015; Malik et Garg, 2017), au profit des capacités organisationnelles dynamiques (Teece, 1994).

Nous définissons le concept de capacités dynamiques organisationnelles comme étant tout processus permettant «la transformation d'une capacité organisationnelle ou la création d'une nouvelle capacité à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouveaux savoir-agir» (Renard et St-Amant, 2003). Ces capacités visent à répondre aux turbulences de l'environnement organisationnel par l'entremise de l'application de nouvelles connaissances générées par l'apprentissage organisationnel (Renard et St-Amant, 2003; Harreld, O'Reilly et Tushman, 2007). Elles permettent donc aux organisations de mieux comprendre (sense) leur environnement, de façonner (shape) leur processus ainsi que de réallouer leurs ressources afin de saisir (seize) les opportunités présentes (Harreld, O'Reilly et Tushman, 2007; Teece, 2007; Loebbecke, Van Fenema et Powell, 2016). Les capacités dynamiques reposent donc majoritairement sur l'agilité, l'alignement et l'interrelation de la structure, des processus innovants et des routines d'une organisation (Teece, 1994; Teece, 2007; Loebbecke, Van Fenema et Powell, 2016).

Cependant, Czajkowski *et al.* (2014) affirment que l'élément clé de la compétition dans le contexte économique d'aujourd'hui repose sur « (...) les personnes, leurs connaissances, leur créativité, et leurs habiletés à convertir [les ressources de l'entreprise] en innovation», ainsi que sur les capacités adaptatives des individus face au changement

(e.g, Oreg, 2006; Fugate *et al.* 2008; Johnson *et al.*, 2016). En conséquence, si les organisations désirent améliorer leur positionnement stratégique dans l'industrie et réussir de nombreux projets de changement, elles doivent s'intéresser à l'impact de leur contexte stratégique actuel sur les capacités adaptatives des individus ainsi que sur leurs ressources (Armenakis et Harris, 2002).

Malgré cette nécessité de se tourner vers le changement, certains auteurs soulèvent les effets néfastes d'un rythme effréné de changements provoqué par le contexte d'affaires actuel (Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Klarnet et Riaisch, 2013). En effet, Herold, Fedor et Caldwell (2007) ont démontré que l'effet de la turbulence relative aux nombreux projets de changements en cours pouvait diminuer le sentiment d'efficacité personnel (SEP) des individus, c'est-à-dire le sentiment d'être apte ou non à surmonter les défis associés aux projets de transformation organisationnelle. De plus, les travaux de Johnson *et al.* (2016) démontrent qu'une augmentation de la fréquence des projets de transformation perçue par les individus peut mener à une perception d'excès de changement. Plusieurs conséquences découlent d'une telle perception; d'une part l'épuisement émotionnel des individus; d'autre part une augmentation de l'engagement dans des mécanismes de coping défensif ou par évitement (Fugate, 2008; Johnson *et al.* 2016).

En raison du contexte d'affaires actuel des organisations, les projets de changements gagnent en complexité. La littérature en comportement organisationnel traite ces enjeux de complexité par l'étude de la perception et l'appréhension que les individus ont de leur environnement. Plusieurs auteurs abordent également les effets de l'ambiguïté ou encore ceux de l'incertitude (e.g. Rafferty et Griffin, 2006; Misato *et al.*, 2018). L'ambiguïté est décrite comme étant la perception d'un manque d'informations requises à la réalisation d'une tâche (Asare et Conger, 2018). Misato *et al.* (2018) démontrent que l'augmentation de l'ambiguïté du rôle d'un travailleur a pour effet d'augmenter également le niveau de détresse psychologique vécue par celui-ci. De plus, Eatough *et al.* (2011) aboutissent à des résultats semblables à travers leur méta-analyse, à savoir que l'ambiguïté du rôle des travailleurs diminue leur satisfaction au travail et leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behaviour*).

L'incertitude liée au milieu du travail est quant à elle, définie comme étant un manque de connaissance lié au contexte organisationnel (Bordia *et al.*, 2004). Une augmentation de l'incertitude liée aux tâches d'un travailleur peut causer un accroissement du niveau stress et des risques de problèmes de santé (Pollard, 2001), une perte de confiance envers l'organisation (Schweiger et Denisi, 1991; Hui et Lee, 2000) ainsi qu'un renforcement de l'intention de quitter son emploi (Johnson *et al.*, 1996). Rafferty et Griffin (2006) ont quant à eux démontré qu'une hausse de la fréquence des changements est accompagnée d'un niveau élevé d'incertitude pour les employés, menant à une diminution de la satisfaction au travail et à une augmentation des intentions de quitter l'emploi.

Suite à la prise de conscience de la complexité des changements organisationnels et de leurs effets sur les ressources des individus, les organisations doivent étudier de plus près les mécanismes d'adaptation de leurs employés. L'une des théories actuelles les plus citées à ce sujet est celle de la conservation des ressources (COR). Cette théorie mise sur l'importance du rôle des ressources (*e.g.* monétaire, compétences, relations, conditions, énergie) dans le quotidien des individus afin d'expliquer les comportements de ces derniers (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 1989; 2001; Shin *et al.*, 2012). D'après la COR, les individus «s'efforcent d'acquérir, de conserver et de protéger [leurs ressources]» (Hobfoll et Lilly, 1993, traduction libre) afin de faire face aux demandes de leur environnement (Hobfoll, 2001).

Ces comportements sont d'ailleurs abordés dans les théories du coping (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2001; Lazarus et Folkman, 1984). Un mécanisme de coping est un «effort cognitif et behavioral exercé par un individu, en réponse à un événement menaçant ses ressources » (Folkman *et al.*, 1986). L'objectif des mécanismes de coping est de répondre aux menaces ou opportunités de l'environnement, tout en réduisant leur impact négatif sur le bien-être de l'individu (Fugate *et al.*, 2008). Ces comportements peuvent varier, allant d'un comportement axé sur la résolution de problèmes à un comportement conduit par l'évitement, en passant par la recherche de support social et le contrôle de soi (Folkman *et al.*, 1986).

Cependant, plusieurs recherches ont démontré que les mécanismes de coping employés par un individu sont fortement liés à sa perception des exigences de l'environnement, évaluées par le mécanisme de l'appréhension (Fugate *et al.*, 2008; Lazarus et Folkman, 1984; Folkman *et al.*, 1986). L'appréhension est une évaluation cognitive permettant d'interpréter le contexte de l'environnement dans le but de déterminer s'il s'agit d'une menace ou d'une opportunité de gain de ressources (Lazarus et Folkman, 1984; Folkman et Lazarus, 1985; Roseman, 1994; Fugate *et al.* 2008). Les recherches en COR nous démontrent que lorsque les individus possèdent peu de ressources dues à des pertes causées par des demandes excessives de l'environnement, ils auront tendance à appréhender négativement les futures demandes de l'environnement (Hobfoll, 1989; Bakker et Demerouti, 2018). En conséquence, ils adopteront de préférence des comportements liés à des mécanismes de coping défensifs (Fugate *et al.*, 2008) et s'enfonceront davantage dans un cycle de perte de ressources (Demerouti *et al.*, 2000; Brummelhuis *et al.*, 2011; Heath *et al.*, 2012).

Si les ressources d'un individu dictent l'étendue des possibilités d'action, celles-ci représentent également ses limites. Effectivement, ceux détenant plus de ressources sont plus enclins à affronter les imprévisibilités de l'environnement (Luthan *et al.*, 2007). Ils sont également moins exposés aux dangers de l'épuisement (Bakker et Wang, 2016; Johnson, 2016). Nous observons donc que les ressources remplissent un rôle central dans le maintien de la santé psychologique des employés (Fugate *et al.*, 2008; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016), leur capacité d'adaptation (Luthan *et al.* 2007; Shin *et al.*, 2012), mais aussi dans l'accomplissement et la performance au travail. Face à des contextes d'affaires de plus en plus turbulents, il est important d'étudier les ressources permettant aux organisations et à leur capital humain de s'y adapter. La *construal level theory*<sup>1</sup> (CLT) pourrait potentiellement être une ressource à mobiliser en comportement organisationnel face aux phénomènes de changements complexes (Wisendfeld *et al.*, 2017).

---

<sup>1</sup> Étant relativement un domaine récent dans la littérature, le terme n'est pas encore traduit en français. Nous le traduirions par la théorie des niveaux de représentation cognitive. Toutefois, puisque ce terme n'est pas utilisé dans la littérature, nous garderons l'appellation anglophone dans ce mémoire.

La CLT est un modèle conceptuel permettant d'explorer la manière dont nous organisons et conceptualisons cognitivement l'information provenant du contexte environnant (Wiesenfeld *et al.*, 2017). Les théories en psychologie cognitive stipulent que nous organisons les informations reçues de notre environnement en schémas mentaux, permettant ainsi de les classer et d'y accéder de façon efficace. La CLT caractérise la représentation mentale de ces schémas cognitifs en se basant sur le niveau d'abstraction: les construits de haut niveau et les construits de bas niveau.

Lorsqu'un individu mobilise un construit de haut niveau afin de se représenter un objet, cela a plusieurs implications sur la manière dont il le perçoit. L'objet en question sera représenté cognitivement à partir d'un niveau d'abstraction plus élevé, centré sur sa valeur et sa fonctionnalité principale (Liberman et Trope 2010; Reyt et Wiesenfeld, 2015). L'individu s'intéresserait donc à la raison d'être de celui-ci en (Reyt et Wiesenfeld, 2015; Wiesenfeld *et al.*, 2017). L'objet est donc extrait de son contexte et est davantage conceptualisé de façon universelle et intemporelle, (Trope et Liberman, 2002; Wiesenfeld *et al.*, 2017).

À l'inverse, lorsqu'un individu mobilise un construit de bas niveau, l'objet est davantage ancré dans son contexte et est donc représenté par ses caractéristiques concrètes et non conceptuelles (Liberman et Trope 2010; Reyt et Wiesenfeld, 2015). En conséquence, l'individu consacrerait plus d'importance aux enjeux de faisabilité et tenterait plutôt de comprendre le fonctionnement de l'objet (le comment) (Reyt et Wiesenfeld, 2015; Wiesenfeld *et al.*, 2017). En d'autres termes, un construit de haut niveau permet de percevoir la forêt, tandis qu'un construit de bas niveau permet de percevoir l'arbre (Reyt et Wiesenfeld, 2015).

L'intensité et la complexité perçue des nombreux changements organisationnels exerce une pression sur les ressources des individus nécessaires à un engagement plus prononcé de ces derniers dans des mécanismes de coping de contrôle (Rafferty et Griffin, 2006; Johnson *et al.*, 2016; Bordia *et al.* 2011). Afin de conserver les ressources psychologiques nécessaires à la gestion des défis actuels, il est donc primordial pour les employés de

continuer à percevoir un sens à leur travail durant les différentes phases des nombreux changements.

Nous suggérons donc qu'un niveau de WBCL plus élevé permettrait aux individus de se représenter leurs compétences et les ressources disponibles par un construit de haut niveau. Elles seraient par le fait même soustraites de leur contexte, mieux conceptualisées et perçues davantage par leur valeur intrinsèque. De ce même fait, ces ressources seront plus facilement adaptables au contexte changeant de par la perception conceptualisée des celles-ci. Par conséquent, les individus percevraient une augmentation de leur bassin de ressources mobilisables face à un contexte changeant. Ayant plus de ressources disponibles pour y faire face, les individus seraient moins enclins à appréhender négativement l'intensité du contexte de changement excessif, et donc de percevoir celui-ci comme une menace. Ainsi, ces individus s'engageraient davantage dans des mécanismes de contrôle.

Afin d'appuyer ce raisonnement, nous allons aborder ces enjeux dans le contexte du système de la santé au Québec. Suite à l'adoption du projet de loi 10 le 1er avril 2015, le système de la santé et des services sociaux a fait face à de nombreux changements complexes qui ont eu un impact significatif sur les destinataires. Le premier chapitre de ce mémoire sera composé de plusieurs sous-sections. Celles-ci aborderont les thèmes de l'organisation complexe et les conséquences sur les individus, le concept de contexte de changement excessif, la théorie de la conservation des ressources, les mécanismes de coping et pour terminer, la CLT.

Afin d'assurer la validité de cette recherche, la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire sera décrite en détail dans le chapitre 2. La distribution de la population et l'échantillon y seront présentées, tout en prenant soin d'y inclure la démonstration de la validité du modèle théorique proposé. Par la suite, le chapitre 3 sera dédié aux résultats. Quant au chapitre 4, il portera sur les apports théoriques et managériaux pouvant être déduits de cette recherche. Ce chapitre se terminera par une réflexion axée sur les limites de ce projet, tout en proposant de nouvelles avenues.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature

Depuis un peu plus d'une vingtaine d'années, nous observons dans la littérature en stratégie organisationnelle, une évolution du regard porté sur l'entreprise. L'organisation, anciennement vue comme étant une bureaucratie définie par ses frontières et sa structure, est maintenant caractérisée par une complexité et une diminution - pour ne pas dire une absence - de barrières organisationnelles (Schneider et Somers, 2006). En effet, les demandes et les besoins de la population se complexifient (Dawar et Bendle, 2018), exigeant ainsi une meilleure collaboration entre les différentes fonctions des entreprises, mais également entre les différents acteurs de leur environnement (Euchner, 2014).

## 1.1 L'organisation complexe

L'organisation complexe se définit comme étant «un système non linéaire dont les membres (agents) peuvent façonner leurs comportements présents et futurs à travers des systèmes auto-organisés soutenus par de simples règles permettant un ordre minimal» (Burnes, 2005:74). Nous nous intéressons donc à l'émergence d'un ordre parmi différentes dynamiques se présentant sur le bord du chaos (*edge of chaos*). Cette complexité s'illustre par le nombre et la qualité d'interactions ainsi que le degré de dépendance entre les différents systèmes et agents de l'organisation (Schneider et Somers, 2006). La non-linéarité de l'organisation s'illustre d'ailleurs par la difficulté à établir les causes et les conséquences des interactions entre ces agents (Stacey, 1995). Effectivement, en raison de l'interdépendance des acteurs, interne et/ou externe, et de la mutuelle influence exercée sur chacun, il est difficile de prévoir les conséquences d'une action. Nous aboutissons donc à une structure fluide, flexible et auto-organisée dans laquelle les frontières entre l'environnement interne et externe sont imprécises et indéterminées (Ilinitch, D'Aveni et Lewin, 1996). L'évolution constante de cette structure remet en question les acquis et mène vers un équilibre organisationnel amoindri (Stacey, 1995).

En d'autres termes, l'organisation est un système adaptatif pouvant co-évoluer avec son environnement. Elle œuvre à la frontière du chaos tout en cherchant constamment à

s'adapter aux pressions environnementales (Stacey, 1995; Anderson, 1999). L'arrivée des technologies de la réalité virtuelle dans les entreprises (Porter et Heppelmann, 2017), l'émergence des perspectives écosystémiques de l'entreprise (Adner, 2006; Jackson, 2011; Euchner, 2014), la complexification des besoins des consommateurs (Dawar et Bendle, 2018) ainsi que l'exploitation des données par l'entremise d'outils en intelligence d'affaires sont tous des facteurs accentuant le phénomène de complexification des organisations. Ce phénomène exerce une pression autant sur l'organisation que sur les individus qui la composent.

### ***1.1.1 Les conséquences de la prise de conscience de la complexité***

En raison de leur nature dialectique, les processus d'une organisation complexe ont pour rôle de remettre en question les fonctionnements de l'entreprise. Ces remises en question peuvent toutefois causer un contexte d'entreprise instable. Pour les individus, cette instabilité se traduit par une augmentation de la perception d'insécurité, d'incertitude (Burnes, 2005; Anderson, 1999; Stacey, 1995), ainsi que par l'augmentation de la fréquence des projets de transformation (Rafferty et Griffin, 2006). L'absence de causalité, l'augmentation de la complexité de l'organisation et la présence de nombreux projets de changement ne font qu'alimenter le niveau d'incertitude dans les organisations (Ilinitich, D'Aveni et Lewin, 1996; DiFonzo et Bordia, 1998).

### ***1.1.2 L'augmentation de l'incertitude dans les organisations***

Les travaux de Bordia *et al.* (2004) élaborent une taxonomie de l'incertitude centrée autour de l'appréhension et de la perception que l'individu a de son environnement organisationnel. En effet, la perception de l'incertitude se manifeste en trois dimensions, soit au niveau stratégique, au niveau structurel et au niveau de l'emploi (Bordia *et al.*, 2004).

Le niveau stratégique s'intéresse davantage aux raisons liées aux changements, ainsi qu'aux directions de l'organisation. Les études de Rafferty et Griffin (2006) démontrent d'ailleurs que lorsque des efforts de communication et de planification sont déployés par les organisations, les destinataires du changement sont plus aptes à les anticiper. Cela a donc pour effet de réduire l'effet de nouveauté et l'incertitude qui s'y rattache. Or, les changements provenant d'une organisation complexe sont davantage émergents,

remettant en cause le système formel de l'organisation (Stancey, 1995). Ces changements sont difficilement prévisibles, et peuvent donc produire des résultats inattendus (Beeson et Davis, 2000). Dans un contexte de complexité, il est donc difficile pour les gestionnaires de planifier les changements de façon linéaire.

Le niveau structurel s'intéresse particulièrement aux fonctions des unités de travail, au système de gouvernance et aux allocations de ressources stratégiques. En effet, lors des changements organisationnels, les liens hiérarchiques ainsi que les responsabilités des unités d'affaires sont souvent sujets à une reconfiguration constante (Bordia *et al.* 2004; Buono et Bowditch, 2003). Cette incertitude peut se faire sentir tant au niveau vertical qu'horizontal.

Finalement, l'incertitude liée au niveau de l'emploi concerne davantage la sécurité d'emploi, les opportunités de promotions ainsi que le changement des compétences clés mobilisées au quotidien (Bordia *et al.* 2004). Il va de soi que les différents niveaux d'incertitude sont interreliés et s'influencent mutuellement (Jackson *et al.*, 1987; Bordia *et al.* 2004)

La complexité des organisations remet donc en question la définition des tâches des employés et de leur unité d'affaires (Beeson et Davis, 2000; Burnes, 2005). En effet, pour qu'une organisation complexe subsiste, elle se doit de continuellement innover et de se transformer (Stacey, 2003). Toutefois, cette configuration complexe dirigée par de simples règles et œuvrant sur le bord du chaos est un terrain fertile à l'émergence de projets de changement (Burnes, 2005). En conséquence, en introduisant autant de nouveauté dans les opérations quotidiennes de ces entreprises, nous risquons de les submerger de projets de changement. Ces organisations seraient donc caractérisées par une instabilité (*explosive instability*) qui pourrait engendrer des conséquences déterminantes pour leur pérennité (Burnes, 2005; Stacey, 2003). Ces auteurs soulèvent d'ailleurs l'importance des *order-generating rules* permettant aux organisations d'établir une stratégie visant à organiser le chaos, sans toutefois restreindre les bénéfices qui en découlent. En contexte d'organisation complexe, les employés doivent donc apprendre à gérer à la fois la stabilité et l'instabilité, ainsi que l'incertitude de ne pas savoir ce à quoi l'entreprise rassemblera dans le futur (Beeson et Davis, 2000). La nature de leurs tâches

évolue avec l'organisation, alimentant par-là l'incertitude relative aux structures, à la répartition des tâches, et aux liens hiérarchiques.

## **1.2 L'intensité du contexte de changement**

En raison de leur environnement, caractérisé par une complexité et une turbulence accrues, les organisations doivent enchaîner les projets de transformation afin de rester compétitives dans leur industrie respective. La capacité de gérer plusieurs changements complexes et celle de d'appréhender les différentes réponses des destinataires sont dorénavant des enjeux stratégiques clés (Stensaker et Meyer, 2011). Plusieurs recherches démontrent toutefois que ces capacités ne sont pas encore acquises. En effet, lors de l'implémentation de projets de transformation organisationnelle, le taux d'échec avoisine les 70% (Burnes et Jackson, 2011). Force est de constater que plusieurs projets de changement sont sujets à des réponses négatives de la part de leur destinataires (Johnson 2016; Rafferty et Griffin, 2006).

### ***1.2.1 L'augmentation de la fréquence des changements***

La prise de conscience de la complexité des organisations et de leur environnement engendre de nombreuses transformations organisationnelles (Tetenbaum, 1998; Beeson et Davis, 2000; Burnes, 2005). Si les organisations désirent s'adapter à la complexité de leur environnement, elles doivent planifier plusieurs changements visant une meilleure intégration et optimisation des processus organisationnels (Langley et Denis, 2006). Ces changements auraient comme objectif l'émergence et la mise en place d'une structure fluide et flexible. Cela permettrait ainsi aux organisations d'œuvrer au «bord du chaos» (Stacey, 1995; Anderson, 1999). Toutefois, ces transformations organisationnelles s'additionnent aux changements en cours, à ceux planifiés en plus de ceux découlant des dynamiques présentes dans l'entreprise (Anderson *et al.*, 1999 ; Feldman, 2003). En conséquence, le contexte de changement se complexifie; rendant chacun des projets de transformation difficilement distinguable (Autissier *et al.*, 2015). Malgré la nécessité de changer, l'accumulation des différents projets de transformations organisationnelles est la source d'une trop grande pression sur les ressources des individus (Johnson *et al.*, 2016).

Cela étant dit, la littérature portant sur les effets des changements sur les individus et leurs ressources est bien développée. La majorité des recherches existantes ciblent toutefois les conséquences d'un seul épisode particulier sur les individus (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). Les nombreuses recherches (e.g. Rafferty et Griffin, 2006; Herold, Fedor et Caldwell 2007; Johnson et al.,2016) démontrent qu'afin de prendre en considération l'effet de la complexité des changements sur les ressources des destinataires (Herold, Fedor et Caldwell 2007), il faut davantage étudier le phénomène du contexte global de changement que l'effet d'un changement spécifique. En effet, les travaux de Johnson (2016) exposent le fait qu'un changement exerce une pression sur les ressources des individus. Cependant, il serait plus juste de mesurer également l'effet de l'accumulation de projets de transformation sur celles-ci, afin de mesurer réellement l'impact des changements sur les destinataires (Johnson, 2016).

Suite aux constatations de l'augmentation de l'intensité des changements, plusieurs chercheurs (e.g. Stensaker, 2002; Klarner, 2011; Johnson, 2016; Johnson *et al.* 2016) suggèrent l'utilisation du concept de perception de changement intensif. Ce concept est défini comme une situation dans laquelle plusieurs changements sont entamés simultanément, avant même que les anciens soient menés à terme, provoquant parfois des contradictions et/ou des chevauchements d'objectifs à atteindre. Les sous-composantes de ce concept seront précisées dans la section qui suit.

### ***1.2.2 La fréquence de changement perçue***

L'environnement d'affaires complexe émet une pression constante sur les organisations, les obligeant à amorcer simultanément une multitude de projets de changements organisationnels. En conséquence, il est plus adéquat d'étudier l'effet de la multiplication des changements ainsi que l'effet de la constante présence de changement, que les conséquences d'un épisode isolé. Rafferty et Griffin (2006) ont donc élaboré le concept de fréquence de changement en le définissant comme étant la perception qu'ont les individus de la superposition des changements, de leur fréquence ainsi que leur (absence de) délimitation. Cette définition implique alors que la perception de la fréquence sera subjective, et par conséquent, perçue différemment selon les individus (Rafferty et Griffin, 2006; Johnson, 2016).

L'effet perçu de la fréquence peut créer davantage de confusion pour les individus (Rafferty et Griffin, 2006). En effet, les travailleurs seront conjointement en train d'appréhender de nouveaux changements, tout en s'adaptant à ceux en cours et tentant de récupérer des impacts des changements du passé (Lazarus et Folkman, 1985). Face à une multitude de changements interagissant entre eux, et même parfois se contredisant, il est difficile pour les employés et leurs gestionnaires de prévoir distinctement la durée de ceux-ci (Glick *et al.*, 1990). Il sera donc plus difficile pour eux d'identifier le début et la fin d'un projet de changement, rendant le tout complexe et flou. Cette confusion se fait ressentir également au niveau de la prédiction de l'impact des changements sur leur quotidien. Ne pouvant pas bien identifier les demandes, les opportunités et les menaces de leur environnement, les individus voient donc leur niveau d'incertitude psychologique augmenter, causant ainsi une hausse de l'insatisfaction liée à leur travail, ainsi qu'une augmentation de l'intention de quitter leur emploi (Rafferty et Griffin, 2006).

L'environnement menace perpétuellement les ressources des employés. Ces derniers, face à une turbulence constante, ne peuvent bénéficier d'une période d'équilibre et de stabilité essentielle à la récupération de leurs ressources (Langley et Denis, 2006). Ne pouvant faire face aux demandes de l'environnement, les individus ressentiront une augmentation du niveau de l'intensité du changement perçu. Cela mènera ainsi à une augmentation de l'épuisement émotionnel, de l'incertitude liée au travail, et surtout une diminution de leur engagement envers le changement (Johnson, 2016). Les travaux d'Herscovitch et Meyer (2002), portant sur l'engagement organisationnel des infirmières, ont également soulevé que la perception de l'intensité du changement est fortement liée à la diminution des comportements de soutien au projet de changement. Cet enjeu de mobilisation et d'engagement des employés face aux projets de transformations organisationnelles est donc essentiel à la réussite de la gestion du changement (Oreg *et al.*, 2011), et donc à la survie des entreprises.

### ***1.2.3 L'historique négatif du changement***

L'enchaînement de nombreux projets de transformation peut avoir des effets négatifs sur le capital humain à court et à long terme (Morin, Blais et Sacard, 2002; Rafferty et Griffin, 2006; Bordia *et al.*, 2011). Cependant, les recherches en comportement organisationnel

se sont davantage penchées sur les facteurs contextuels du présent pour prédire le comportement du sujet étudié, négligeant ainsi le passé comme facteur explicatif. George et Jones (2000) mentionnent que la temporalité est un facteur essentiel du comportement organisationnel. En ce sens, nous devrions la considérer au même niveau d'intérêt que les autres facteurs contextuels. Cet argument est compatible avec l'approche de la complexité des organisations. Selon celle-ci, afin de comprendre les décisions d'allocations de ressources dans les organisations, il est essentiel de porter un regard sur l'évolution des décisions prises par le passé (Burnes, 2005; Schneider et Somers, 2006). C'est la construction de ces décisions qui expliquent les actions du présent.

L'idée même de l'émergence de changements, selon l'approche de la complexité, suggèrent que malgré que les transformations occurred dans le présent, elles reposent sur des décisions du passé de l'organisation. C'est donc grâce à cet enracinement que les directions facilitent la création d'un sens (*sense-making*) aux projets de changements. Toutefois, ce passé peut être également négatif, et donc, être une contrainte importante aux mécanismes d'adaptation de l'organisation (Bouchikhi et Kimberly, 2003). En mesurant la perception de l'historique négatif du changement, nous cherchons à capter cet aspect de la complexité de l'environnement organisationnel. Les travaux de Johnson (2016) cherchaient pareillement à mesurer la temporalité des changements en prenant en compte leur durée et leur ampleur de leur impact sur les destinataires.

Les travaux de Pettigrew *et al.* (2001) soulèvent également l'importance de la prise en considération du temps dans l'analyse du changement organisationnel du point de vue de l'individu. Selon ces auteurs, l'effet de l'historique se fait autant sentir dans le présent que dans le passé et permet ainsi de forger le futur. L'influence du passé sur notre comportement actuel est expliquée par Bordia *et al.* (2011) grâce à la formation de schémas cognitifs. Ces derniers représentent des connaissances tirées d'expériences vécues qui constituent des croyances de base pour un individu. La création de schémas cognitifs se produit par un processus d'abstraction d'une expérience en concept. Ce processus conserve habituellement les aspects centraux d'une expérience, en se concentrant davantage sur les valeurs perçues associées à celle-ci et la raison d'être de cette expérience (Liberman et Trope, 1998). Ces schémas cognitifs deviennent donc des

guides pour l'individu et influencent autant les interprétations que les évaluations des nouvelles interactions avec son environnement (Bordia *et al.*, 2011; Folkman et Lazarus, 1985).

Les travaux de Bordia et ses collègues (2011) démontrent d'ailleurs qu'une augmentation de la perception d'un historique négatif de gestion du changement développe une augmentation du cynisme face au projet de changement, menant ainsi à une diminution de la volonté d'adaptabilité par rapport prochain projet de changement et à une augmentation de l'intention de quitter son emploi (Bordia *et al.*, 2011). En effet, dû à une perte de confiance envers les capacités organisationnelles à gérer des changements, les employés chercheraient à réduire leur incertitude en cherchant plutôt un nouvel emploi dans lequel il serait plus facile pour eux de se réaliser. Les travaux d'Ahmad et Cheng (2018) ont d'ailleurs démontré cet effet de l'augmentation de la perception d'un historique négatif de gestion du changement sur la diminution de l'engagement affectif à changer (Ahmad et Cheng, 2018). La perception d'un historique négatif du changement semble donc avoir un impact significatif sur le comportement des individus dans l'organisation (Bordia *et al.*, 2011; Ahmad et Cheng, 2018). La perception d'un historique de gestion négatif du changement a donc comme objectif de capter la complexité des réactions face aux projets de transformation organisationnelle.

Les travaux de Johnson (2016) décrivent les caractéristiques du contexte de changement excessif, dans le but de démontrer son impact sur les ressources des individus. Face à l'augmentation de la fréquence, de l'intensité et de la complexité des changements organisationnels, les destinataires perçoivent leurs ressources comme fragiles et insuffisantes. En tenant compte de cela, nous suggérons alors d'aborder l'une des théories dominantes dans la littérature en comportement organisationnel, soit la théorie de la conservation des ressources. Celle-ci permettra d'explorer plus en détail l'effet de ces demandes intensives sur l'individu et leurs ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993; Halbesleben *et al.*, 2014).

### **1.3 La théorie de la conservation de la ressource**

Depuis plus d'une trentaine d'années, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'importance des ressources personnelles et psychologiques (*e.g.* Lazarus et Folkman,

1984; Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993; Luthan *et al.* 2007; Avey *et al.* 2011). Elles permettent de faire face aux défis du quotidien et aux demandes de l'environnement (Lazarus et Folkman, 1984; Hobfoll et Lilly, 1993). La théorie de la conservation de la ressource (COR), considérée comme étant une théorie de la motivation, suggère que les individus cherchent avant tout à protéger, conserver et acquérir leurs ressources (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll et Lilly, 1993) à travers une série d'actions dans leur quotidien.

Les types de ressources établis par Hobfoll (1989) (voir Tableau 1) ont servi de base pour la littérature portant sur la COR. Ces ressources ont été définies comme étant tout ce que les individus valorisent (Hobfoll, 1989). Cette définition a été reprise et redéfinie par Halbesleben *et al.* (2014) qui spécifient que les ressources sont ce que les individus perçoivent comme étant utile à l'atteinte d'un objectif. Plusieurs principes découlent de cette définition afin de soutenir la COR.

**Tableau 1: Les différents types de ressources selon Hobfoll (1989)**

Type de ressource	Explication	Exemples en contexte de gestion
<b>Objet</b>	Biens matériels permettant de répondre à un/des besoins	Cellulaire, une voiture
<b>Conditions</b>	Contextes/conditions favorisant l'atteinte d'objectif ou d'acquisition de nouvelles ressources	Ancienneté, équilibre famille-travail, privilège octroyé, groupe d'amis
<b>Caractéristiques personnelles</b>	Caractéristiques personnelles permettant d'avoir accès à d'autres types de ressources	Sentiment d'efficacité personnelle, habiletés sociales
<b>Énergie</b>	«Carburant» permettant l'acquisition de nouvelles ressources	Argent, connaissances, compétence

### **1.3.1 Les principes de la COR**

Le premier principe de la COR traite de l'effet d'une perte de ressources. Cet effet a plus d'impact sur un individu que l'effet d'un gain de ressource (Hobfoll et Lilly, 1993; Hobfoll, 2011; Halbesleben *et al.*, 2014). En effet, une perte de ressources se traduit, pour un individu, par une diminution des capacités à faire face aux demandes du quotidien. Dans la situation où une personne ne détient plus suffisamment de ressources pour gérer les pressions associées aux demandes de l'environnement, son niveau d'épuisement émotionnel se verra augmenter. Cela pourrait mener à des conséquences au niveau de sa santé (Johnson *et al.*, 2016). Inversement, un gain de ressources permet une augmentation de ces capacités. Les individus pourront, en conséquence, mieux répondre aux demandes de leur environnement, conduisant ainsi à une augmentation de leur sentiment d'efficacité personnelle à faire face aux futures demandes (Abele et Spurk, 2009). Les recherches de Hobfoll et Lilly (1993) démontrent également qu'il est plus difficile de prévenir une perte que de provoquer un gain de ressources, ce qui accroît l'importance des pertes. De plus, ces auteurs affirment que l'impact négatif d'une perte est plus important que l'impact positif d'un gain de même valeur. Par exemple, si un employé devait subir une perte de salaire, cette perte aurait un impact plus important que si l'employé avait obtenu une augmentation de salaire du même montant (Halbesleben *et al.*, 2014).

Le deuxième principe de la COR propose qu'afin d'acquérir de nouvelles ressources, de protéger celles acquises ou encore de récupérer celles perdues, les individus doivent en investir (Hobfoll, 2001; Hobfoll et Lilly, 1993; Halbesleben *et al.*, 2014). Ce principe laisse sous-entendre qu'ils mobilisent constamment leurs ressources afin de s'engager dans des activités qui leur en procureront de nouvelles ou qui protégeront celles déjà acquises. Les individus sont donc en constante interaction avec leur environnement social afin d'échanger des ressources et espérer en générer davantage (Hobfoll et Lilly, 1993). Dans la littérature, ce deuxième principe est souvent relié au concept des mécanismes de coping. Les ressources joueraient un rôle prépondérant dans la façon dont un individu interpréterait une situation. Elles influenceraient également le comportement des individus (Ito et Brotheridge, 2003; Halbesleben *et al.*, 2014). Pour surmonter à une situation, des ressources doivent être investies et ce, peu importe le type de mécanisme de coping employé (Ito et Brotheridge, 2003).

Les travaux de Halbesleben et Bowler (2007) illustrent bien ce deuxième principe. Les auteurs démontrent que les individus ayant un niveau d'épuisement émotionnel élevé investissent moins de ressources dans leur performance au travail. Toutefois, afin de baisser le niveau d'épuisement émotionnel, ils tentent d'acquérir de nouvelles ressources en s'engageant dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, axés sur le développement de relation avec leur superviseur et leurs collègues de travail. En ce sens, ces travailleurs sont convaincus qu'il est plus favorable d'acquérir de nouvelles ressources à travers leurs relations avec leurs collègues plutôt que par la réalisation de soi par le travail.

De ces deux principes, plusieurs propositions de la COR en sont déduites. Premièrement, les individus doté d'un plus grand bassin de ressources sont moins vulnérables aux situations de pertes, et sont également plus habiles à générer des gains. Inversement, ceux avec peu de ressources sont plus vulnérables aux pertes, et moins aptes à en investir pour en acquérir de nouvelles. En somme, les individus dotés de plus de ressources ont davantage tendance à s'investir moins dans des comportements défensifs face à une demande de l'environnement (Ito et Brotheridge, 2003).

La deuxième proposition suggère qu'une situation de perte initiale de ressources aurait tendance à provoquer des cycles de perte de ressources. Ces cycles accélèrent la présence de futures pertes tout en augmentant l'impact de celles-ci sur l'individu, créant ainsi un cercle vicieux (Hobfoll, 2011). En effet, étant donné que les individus doivent répondre aux demandes de quotidien avec une quantité initiale de ressources insuffisantes, une perte supplémentaire de celles-ci pourrait pousser ces individus à encaisser des conséquences plus sévères (Hobfoll et Lilly, 1993). Les travaux de Demerouti, Bakker et Bulters (2004) illustrent d'ailleurs ce cycle de perte de ressources. Ces chercheurs se sont penchés sur le phénomène d'épuisement émotionnel causé par l'interférence de la vie familiale au travail, et vice versa. Dans leur recherche, ils constatent que lorsque la vie professionnelle des répondants prend trop de place, une pression se fait sentir au niveau des ressources associées à la vie familiale. En conséquence, en raison des menaces pesant sur ces ressources, l'individu tenterait d'éviter leur éventuelle perte en y investissant des ressources disponibles. Cet investissement engendrerait toutefois un impact négatif sur la

vie au travail, menant alors à une menace des ressources associées à la vie professionnelle, et ainsi de suite. Les résultats de cette recherche illustrent donc le cycle de perte, menant à des conséquences sur l'individu (e.g. une augmentation du niveau d'épuisement émotionnel).

La troisième proposition suggère qu'une situation initiale de gain de ressources provoquerait d'autres gains, enclenchant ainsi un cycle de gain de ressources. En effet, étant donné que l'individu augmente son bassin de ressources disponibles, il est plus facile pour ce dernier d'en investir, et ainsi, d'en acquérir de nouvelles. Notons que ces cycles de gains sont plus fragiles, mais ont également un plus grand impact positif sur les individus ayant peu de ressources (Hobfoll et Lilly, 1993).

Finalement, la quatrième proposition suggère que ceux ayant une quantité limitée de ressources sont davantage portés à adopter des comportements défensifs, afin de conserver le peu de ressources restantes. En agissant comme cela, les individus s'assurent de posséder une banque de ressources minimales en cas de perte ou de menace (Hobfoll et Lilly, 1993). En conséquence, ils sont également moins portés à s'investir dans l'acquisition de ressources. Par exemple, les travaux de Wheeler, Halbesleben et Whitman (2013) démontrent que les employés percevant une menace associée au comportement de leur superviseur laissent davantage entrevoir des signes d'épuisement émotionnel. Ces signes menèrent, par la suite, à des comportements auto régulés défensifs. Étant donné que cette perception de menace use les ressources disponibles de ces employés, ils sont enclins à succomber à des émotions impulsives (Schmeichel et Baumeister, 2004; Wheeler, Halbesleben et Whitman, 2013) qui ont pour objectifs de défendre leurs ressources restantes (Halbesleben *et al.*, 2014). Notons que ces types de comportement puisent à leur tour dans les ressources, illustrant également un cycle de perte de ressources.

Ito et Brotheridge (2003) ont quant à eux démontré que les individus ayant un bassin important de ressources s'engageaient davantage dans des mécanismes de coping actif ou de contrôle, et moins dans des mécanismes de coping d'évitement. Cela s'explique par le fait que ces mécanismes de coping actifs exigent de l'individu qu'il investisse des ressources afin de travailler plus fort, de s'engager et de trouver des solutions face aux imprévus et à

l'incertitude (Latack *et al.*, 1995; Ito et Brotheridge, 2003). Les mécanismes de coping sont d'ailleurs déterminants dans la façon dont les individus investissent leurs ressources, ainsi que prédictifs au niveau de ressources futures (Ito et Brotheridge, 2003). Ce concept sera donc plus profondément étudié dans la section qui suit.

#### **1.4 Les mécanismes de coping**

Les travaux pionniers de Folkman *et al.* (1986) caractérisent le coping comme étant un mécanisme cognitivo-comportemental adaptatif, hautement contextualisé et sans valeur pragmatique inhérente, permettant aux individus de répondre aux demandes de leur environnement.

En effet, les mécanismes de coping sont le résultat d'une analyse cognitive de la situation, menant à une réaction comportementale. Au fur et à mesure que l'interaction entre un individu et son environnement se développe, il va de soi que l'évaluation qu'en fait l'individu évolue également. Par conséquent, ses comportements s'adaptent également afin de s'aligner avec son évaluation (Lazarus et Folkman, 1984). En raison de cet aspect évolutif et contextuel, les mécanismes de coping sont vus comme étant un état (*state-like*), contrairement au trait de personnalité (*trait-like*). Les efforts de coping sont le résultat d'une combinaison des ressources disponibles au moment de l'interaction entre les demandes de l'environnement et l'individu, et entre un contexte précis et l'évaluation cognitive de ces dites demandes. Finalement, aucune valeur pragmatique inhérente n'est associée aux mécanismes employés. Les mécanismes de coping ont pour but de réguler le stress associé à la relation entre une personne et la demande de son environnement. Il ne s'agit donc pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette demande, mais plutôt de réponses différentes menant à des résultats différents. Elles servent toutes le même objectif, soit de conserver, d'acquérir ou de protéger les ressources de l'individu (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993). Les travaux de Cohen et Wills (1985), Boyd, Lewin et Sager (2009) expliquent d'ailleurs qu'en situation de stress, les mécanismes de coping peuvent avoir un effet tampon en réduisant les effets du stress au travail sur les ressources de l'individu.

Ceci étant dit, une nomenclature existe dans la littérature sur le coping. Folkman et ses collègues (1986) identifient une liste de plusieurs mécanismes de coping différents.

Toutefois, les travaux de Latack (1986) ont plutôt opté pour une classification de ces mécanismes en deux types de stratégie; la première en étant une d'évitement (*escape coping/emotion focused coping*) et la seconde, de contrôle (*control coping/problem focused coping*). Cette classification a d'ailleurs été reprise par plusieurs recherches (e.g. Ito et Brotheridge, 2003; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016). La différence entre ces deux groupes de coping se remarque au niveau des comportements et de la perception de l'individu. Cela dit, comme le suggère la troisième caractéristique du coping, ces deux groupes partagent le même objectif, soit celui de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993).

Les mécanismes de coping de contrôle se définissent selon la conception de Latack (1986) comme étant des actions et des activités cognitives permettant une prise en charge proactive de la demande de l'environnement. Les individus cherchent à affronter les demandes de leur environnement par divers moyens, comme par exemple en augmentant leur charge de travail, étant plus organisé, ou encore en trouvant des formations qui répondent mieux à la situation. Pour qu'un individu s'engage davantage dans les mécanismes de coping de contrôle, il doit percevoir une possibilité d'altérer la situation et d'en tirer des bénéfices. En conséquence, il serait prêt à investir des ressources personnelles pour augmenter les chances d'obtenir des ressources additionnelles.

Les mécanismes de coping défensifs, quant à eux, se définissent selon Latack (1986) comme étant des tentatives de réduire la détresse psychologique ou d'y résister par des mécanismes d'évitement. Les individus s'engageant dans ces mécanismes ne perçoivent pas d'opportunité de gain de ressources et/ou perçoivent un manque de ressources afin de surmonter les demandes de leur environnement (Fugate *et al.*, 2008). Les individus chercheraient donc à lâcher prise ou à éviter tout contact avec la source de la demande, esquivant ainsi toute perte additionnelle de ressources personnelles et protégeant celles qui leur restent.

Ainsi donc, l'objectif des différents mécanismes de coping demeure le même, malgré leur différence : permettre aux individus de faire face à une demande de l'environnement afin d'optimiser les ressources personnelles selon le contexte. Peu importe le mécanisme emprunté pour y arriver, la raison expliquant certains comportements rejoint une fois de

plus à la définition de la COR : de conserver, d'acquérir ou de protéger les ressources de l'individu (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993). Cependant, il est important de souligner que les mécanismes de coping de contrôle ont également un impact au niveau organisationnel.

#### ***1.4.1 L'importance stratégique des mécanismes de coping***

Les conséquences de l'engagement des employés dans une entreprise sont un sujet bien couvert dans la littérature en comportement organisationnel et en ressources humaines. L'engagement est défini par Kahn (1990) comme étant l'investissement de leurs ressources physiques, cognitives et émotionnelles dans leur rôle au travail, ce qui rejoint la définition et le concept de coping de contrôle. La méta-analyse de Mackay, Allen et Landis (2017) fait l'état qu'un fort engagement d'un employé augmenterait son efficacité au travail, conduisant à de meilleures performances ainsi qu'à une diminution de l'absentéisme et de l'intention de quitter son emploi. Les travaux de Fugate *et al.* (2008) ainsi que les travaux de Boyd, Lewin et Sager (2003) appuient ces résultats en démontrant également qu'une augmentation des mécanismes de coping de contrôle réduit également l'intention de quitter son emploi. Cela peut s'expliquer par le fait que les mécanismes de coping de contrôle demandent à l'individu un investissement de ressources personnelles crucial pour la résolution de problèmes organisationnels (Oreg *et al.* 2011). Celui-ci espère un retour de ressources sous forme de promotion, satisfaction personnelle ou encore réalisation de soi (Hobfoll, 1989). Afin d'obtenir ces récompenses, les employés se doivent de rester dans l'organisation et d'y investir des ressources.

Si l'engagement des employés présente des avantages pour l'organisation, le désengagement et les taux de roulement des employés constituent des enjeux importants aux conséquences négatives sur l'organisation. Tout d'abord, la perte de connaissances tacites et la perte d'expériences liées au départ de certains employés ont un impact direct sur la qualité des produits et services produits par l'entreprise, et en conséquence, sur certains processus, sources d'avantages concurrentiels (Surji, 2013). Gawali (2009) soulève qu'un taux de roulement élevé affecte le moral de l'entreprise, affectant ainsi autant l'engagement que la motivation des employés dans leur travail. Cette baisse de motivation et d'engagement mène à leur tour à une baisse de la production et du sens au

travail, causant une hausse de l'intention de quitter son emploi (Cartwright et Holmes, 2006). Outre cela, le taux de rotation des employés engendre des coûts, en lien par exemple avec la formation des employés, les erreurs commises par les nouveaux venus ou encore avec le manque à gagner relié à l'expérience et à la courbe d'apprentissage (Wiley, 2011). Les enjeux liés aux mécanismes de coping deviennent donc des enjeux stratégiques importants pour les gestionnaires des organisations.

#### ***1.4.2 L'intensité du contexte de changement et les mécanismes de coping***

Les travaux de Johnson *et al.* (2016) démontrent qu'un contexte de changement excessif pousse davantage les individus vers des mécanismes de coping défensif (Stensaker et Meyer, 2012). En effet, dû aux ressources limitées des individus et à la multiplication des demandes d'un contexte de changement excessif, les individus seront plus portés à éviter ces contextes afin de diminuer l'effet de cette perception sur leur niveau de détresse psychologique. Nous suggérons qu'il sera également difficile pour ceux-ci de demeurer dans un mécanisme de contrôle et de prendre en main les projets de transformation. En conséquence, nous suggérons que :

H1 : L'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement excessif diminue la présence de mécanismes de coping de contrôle

La perception de l'intensité des changements prédit l'apparition de mécanismes de coping de contrôle. En d'autres mots, plus la perception de l'intensité des changements est élevée, moins les participants useront de mécanismes de coping de contrôle. Dans la littérature, les mécanismes de coping adoptés sont étroitement liés à l'appréhension (l'évaluation cognitive) du contexte dans lequel l'individu œuvre (Lazarus, 1966; Lazarus et Folkman, 1984; Folkman *et al.*, 1986; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016). Cette 'appréhension fait référence à la dimension cognitive des réactions face aux changements dans les travaux d'Oreg *et al.* (2011). La prochaine section servira à préciser ce lien et à expliquer l'effet médiateur de l'appréhension.

### **1.5 Le mécanisme d'appréhension**

Folkman et Lazarus (1985) définissent l'appréhension comme un processus transactionnel et d'interrelation entre l'environnement et un individu. Ce processus débute par une

évaluation cognitive permettant d'interpréter le contexte de l'environnement dans le but de déterminer s'il s'agit d'une menace, d'une perte ou d'une opportunité de gain de ressources (Lazarus et Folkman, 1984; Folkman et Lazarus, 1985; Roseman, 1990; Fugate *et al.* 2008;). Cette évaluation cognitive se fait en fonction des ressources personnelles disponibles de l'individu et de la perception de la demande de son environnement. Dans l'éventualité où la demande excéderait les ressources disponibles de l'individu, celui-ci appréhenderait alors ce contexte comme étant une menace à ses ressources. Dans le cas contraire, il percevrait le contexte comme étant l'opportunité d'acquérir de nouvelles ressources (Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2016).

### ***1.5.1 Une nouvelle proposition de l'appréhension***

Le phénomène d'appréhension a souvent été expliqué dans plusieurs recherches comme étant l'évaluation des menaces et des opportunités présentes dans un contexte donné (Lazarus et Folkman, 1984; Folkman et Lazarus, 1985; Folkman *et al.* 1986; Fugate *et al.* 2008). Nous suggérons toutefois une amélioration à cette formulation. Plusieurs de ces recherches tentent de mesurer l'appréhension d'un seul événement (*e.g.* Lazarus et Folkman, 1984; Folkman et Lazarus, 1985; Folkman *et al.*, 1986), sans prendre en compte l'intégralité du contexte complexe. En ce sens, nous nous reposons sur les travaux de Bordia *et al.* (2004), qui suggère que la complexité perçue par l'individu se fait ressentir à trois niveaux, soit le stratégique, le structurel, et celui de l'emploi, dans le but de prendre en considération cette complexité dans le processus d'appréhension d'un employé.

Afin de tenir compte de la complexité aux niveaux stratégique et structurel, nous proposons une évaluation de la légitimité de l'ensemble des transformations organisationnelles par l'employé. Dans sa synthèse sur le concept de légitimité, Suchan (1995) propose que, selon la perspective de la légitimité cognitive, le sujet perçoit le monde comme étant un environnement chaotique dans lequel il doit y faire sens en organisant ses expériences. La légitimité est donc tirée d'une adéquation entre les modèles culturels de l'individu et une explication plausible pour les activités de l'organisation (Suchan, 1995). En absence de cette adéquation, les activités ne se verront point accorder une légitimité, en raison de leur aspect d'hostilité aux modèles culturels de l'individu. Ces activités seront donc évaluées comme étant injustes et non méritées (Roseman,

1979;1984; Scherer, 1984;1988; Smith et Ellsworth, 1985). Le contexte de complexité stratégique des organisations fait partie de l'environnement chaotique de l'individu, dans lequel l'employé se doit de trouver un sens aux changements organisationnels toujours plus intenses et plus complexes. Dans l'éventualité où l'employé ne serait point capable d'y accorder une légitimité, il se verra appréhender négativement l'événement (ou tout changement) (Roseman, 1979;1984).

En ce qui concerne la complexité au niveau de l'emploi, nous misons sur le concept bien développé dans la littérature de l'appréhension, soit l'évaluation d'opportunité et de menace, ainsi que sur le concept du locus de contrôle. Bordia *et al.* (2004) abordent le concept d'incertitude au niveau de l'emploi en s'intéressant davantage à l'opportunité de promotion et/ou aux menaces dues à des perturbations dans l'organisation du travail. Cette suggestion de Bordia *et al.* (2004) est enlignée avec les autres études portant sur l'appréhension, mesurant ainsi la perception que l'employé a d'un contexte précis en tant qu'opportunité ou menace (Lazarus et Folkman, 1984; Folkman et Lazarus, 1985; Folkman *et al.*, 1986; Fugate *et al.*, 2008). Lorsque l'individu perçoit le contexte comme étant une menace, il appréhenderait l'événement négativement. En ce qui concerne le locus de contrôle (*agency*), il est fréquemment repris dans les différentes recherches sur l'appréhension (Roseman, 1984; Roseman et Jose, 1990). Ce concept se définit comme étant la perception du potentiel d'action, c'est-à-dire la capacité d'agir face à une situation. De cette manière, ce facteur cherche à mesurer si nous percevons que nous avons un certain contrôle sur notre contexte ou si nous le percevons plutôt comme étant imposé par une force externe. Dans l'éventualité où l'individu ne perçoit pas de contrôle sur le contexte, il aurait alors tendance à l'appréhender plutôt négativement (Scherer, 1982; Roseman, 1984).

### ***1.5.2 L'appréhension négative et ses conséquences***

Dans le cadre de ce mémoire, nous portons une attention particulière à l'appréhension négative, puisque le changement est habituellement abordé dans ce sens au sein de la littérature (Scheck et Kinicki, 2000; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2016). De plus, plusieurs recherches démontrent que l'appréhension négative provoque généralement une augmentation de l'adoption de mécanismes de coping défensifs ou d'évitement (Folkman

*et al.*, 1986; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2016;) et une diminution des mécanismes de coping de contrôle (Fugate *et al.* 2008; Folkman *et al.*, 1986). En effet, dans la mesure où un contexte est appréhendé comme étant une menace, l'individu ne semble pas détenir suffisamment de ressources pour y faire face (Luthans *et al.*, 2007; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016). En conséquence, ne voyant pas d'opportunité d'altérer la situation ou encore d'acquérir de nouvelles ressources, l'individu serait porté davantage à s'engager dans des mécanismes d'évitement, afin de protéger et de conserver son bassin de ressources de l'environnement menaçant (Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016). Nous suggérons donc :

H2 : La relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et le mécanisme de coping de contrôle est médiée par le niveau d'appréhension négatif. En d'autres termes, plus l'intensité des changements perçue est élevée, plus l'appréhension négative sera élevée, si bien que nous verrons une diminution de l'utilisation des mécanismes de coping de contrôle.

### ***1.5.3 L'importance des ressources dans le mécanisme d'appréhension***

Plusieurs auteurs ont souhaité mieux comprendre ce qui pourrait influencer le processus d'appréhension. En effet, la littérature sur la COR a élaboré un modèle conceptuel portant sur le rôle des ressources dans la réaction des individus face aux demandes de leur environnement (Hobfoll, 1989; 2001; Hobfoll et Lilly, 1993). Les travaux d'Avey (2008), par exemple, démontrent que la présence d'un haut niveau de capital psychologique provoque davantage des comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi qu'une hausse de l'engagement de l'employé. En effet, étant donné la forte présence de ressources personnelles, l'individu peut se permettre d'en investir dans l'objectif d'en acquérir de nouvelles (Hobfoll et Lilly, 1993).

Nous proposons donc d'explorer davantage les ressources directement reliées à l'individu, soit ses capacités cognitives pouvant influencer, en premier lieu, le sens des changements organisationnels et en deuxième lieu, les mécanismes de coping employés. Le *construal level theory* (CLT) propose que la perception d'un événement est influencée par le niveau de construit et la capacité d'abstraction de l'individu (Trope et Liberman, 2010; Wiesenfeld *et al.*, 2017). Nous suggérons donc de préciser comment la représentation

cognitive peut influencer l’appréhension d’un individu dans le contexte de changement excessif. Depuis la dernière décennie cette théorie a reçu une attention marquée dans le milieu de la littérature en développement organisationnel, sans toutefois avoir été appliquée conjointement à la COR, ni dans l’étude des réactions aux changements organisationnels complexes (Trope *et al.* 2007 ; Trope et Liberman, 2010; Wilson *et al.* 2013; Reyt et Wiesenfeld, 2015; Wiesenfeld *et al.*, 2017).

## 1.6 La *construal level theory*

La CLT est un modèle conceptuel permettant d’explorer la manière dont nous organisons et conceptualisons cognitivement l’information provenant du contexte de notre environnement (Wiesenfeld *et al.*, 2017). La CLT catégorise notre perception selon le niveau d’abstractions: les construits de haut niveau et les construit de bas niveau.

**Tableau 2 : Les différents niveaux de construits**

<b>Construit de haut niveau</b>	<b>Construit de bas niveau</b>
Représentation abstraite	Plus de détails concrets
Mise sur le sens général et sur l’utilité subjective	Mise sur les actions commises
Valeur de l’action et non l’action en tant que telle	Mise sur les objets nécessaires pour commettre l’action (comment du comment)
Décontextualisé	Contexte immédiat
Structuré et cohérent	Non structuré et incohérent
Axé sur l’objectif (pourquoi)	Axé sur le comment

### 1.6.1 Les différents niveaux de construits

Un construit de haut niveau (*High level construal*) est caractérisé une vision abstraite, schématique et décontextualisée mettant en évidence les caractéristiques fondamentales (les points principaux) d’un objet du point de vue de son utilisateur (Traduction libre, Liberman et Trope, 2008). Cette abstraction se fait sur une base subjective, c’est-à-dire à partir de l’intention, la fonctionnalité et de la valeur accordée par son utilisateur (Trope et Liberman, 2010). Un construit de haut niveau est donc une représentation d’information

additionnelle sur la valeur du stimulus (objet), et non une représentation «appauvrie» et «vague» (Trope et Liberman, 2010). Cette abstraction est rendue possible grâce à une rétention des fonctionnalités centrales d'un objet en omettant celles plus concrètes et accessoires (Trope et Liberman, 2010). Un construit de haut niveau nous permettra davantage de percevoir la forêt avant l'arbre.

Quant au construit de bas niveau, il est caractérisé par «une représentation concrète, déstructurée, contextualisée qui inclut des caractéristiques subordonnées et accessoires» d'un objet (Traduction libre, Liberman et Trope, 2008). En conséquence, la prise en compte des détails en raison du contexte dans lequel s'inscrit l'objet influencera grandement la représentation de celui-ci et prendra plus d'importance dans sa description que l'objet lui-même. Un construit de bas niveau nous permettra davantage de percevoir l'arbre avant la forêt. Certes, un même objet peut être représenté à la fois par ces deux catégories de construit, et ce par la même personne ou une tierce partie. Ces différents construits sont largement influencés (et influencent largement) par la distance psychologique d'un individu face à un objet.

Les fondements de la CLT s'intéressaient initialement à la manière dont les individus planifiaient et effectuaient des choix pour le futur (Wiesenfeld *et al.*, 2017). De nombreux auteurs se sont donc intéressés aux liens entre la distance psychologique et le niveau de construit des objets (Trope et Liberman, 2010; Trope *et al.* 2007 ; Wilson *et al.* 2013; Trope et Liberman, 2003). Ces liens furent à ces points centraux dans les recherches portant sur la CLT que ces deux concepts sont depuis souvent confondus. Il est donc important de bien les distinguer et d'explorer leurs liens.

### ***1.6.1 La distance psychologique***

En se fondant sur les théories de catégorisation (Rosch, 1975 dans Trope et Liberman, 2010), le concept de formation (Medin et Smith, 1984 dans Trope et Liberman, 2010) et l'identification d'action (Vallache et Wegner, 1987 dans Trope et Liberman, 2010), la CLT permet d'établir les liens entre des objets distants (vu ici comme étant un événement, un objet ou une personne) et le moment présent (*self, here and now*) par l'entremise de construit de différents niveaux d'abstraction (Trope et Liberman, 2010). Malgré la

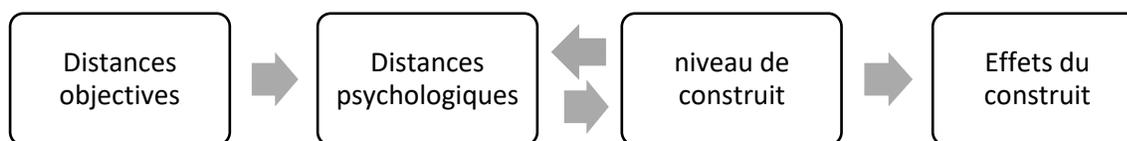
distance qui nous sépare d'un objet, Trope et Liberman (2010) argumentent que nous pouvons tout de même le remémorer, l'imaginer ou encore le représenter, grâce aux différents construits.

**Tableau 3 : Les différences entre la distance psychologique et les construits**

<u>Distance psychologique</u>	<u>Construits (<i>Construal level</i>)</u>
Quand? (distance temporelle)	Comment? (Construit de bas niveau)
Avec qui ? (distance sociale)	Quoi? (Construit de haut niveau)
Où ? (distance spatiale)	
Est-ce que ? (hypothétique)	

La distance psychologique est définie par Trope et Liberman (2010) comme étant l'expérience subjective que l'on fait d'un objet situé à une petite ou grande distance du «moi, ici et maintenant». Cette distance est vue comme étant égocentrique de par son point départ, soit la vision présente du soi de l'individu. Selon les travaux de Wilson *et al.* (2013), la distance psychologique est en réalité le résultat des distances objectives, elles-mêmes composées de la distance temporelle, spatiale, sociale et hypothétique (voir figure A) (Liberman, 2002; Liberman et Trope, 2008; Trope et Liberman, 2010).

**Figure A : La relation entre la distance psychologique et les construits**



(adaptée de Wilson *et al.*, 2013)

La CLT s'intéresse donc à la manière dont nous pouvons traverser ces distances psychologiques par l'entremise de ces construits cognitifs. Ces construits ont également le même point de départ subjectif que les distances, soit le «moi présent» de l'individu (Trope et Liberman, 2010). La relation entre la distance psychologique et le niveau du construit n'est pas unidirectionnel, car les deux facteurs interagissent et s'influencent mutuellement. D'une part, plus une distance psychologique sépare un individu d'un objet, plus le construit sera de haut niveau. D'autre part, plus un individu détient la capacité de

mobiliser un construit de haut niveau afin de se représenter un objet, plus il crée une grande distance psychologique.

### **La distance temporelle**

La distance temporelle positionne l'objet sur un axe de temps et influence la représentation que s'en fait l'individu. Cette distance est donc mesurée par l'identification de la «quantité de temps» qui sépare le moi, ici et maintenant, de l'objet. Les travaux de Trope et Liberman (2003) ont d'ailleurs porté une attention particulière à ce facteur. La CLT propose donc qu'un objet soit davantage représenté cognitivement par un construit de haut niveau lorsqu'il détient une distance temporelle élevée (Trope et Liberman, 2003). Au contraire, lorsque un objet est à une proximité temporelle, il sera plutôt représenté selon un construit de bas niveau, incluant toute l'information contextuelle qu'il englobe. Prenons la date d'un examen pour un étudiant comme exemple. Lorsqu'elle est annoncée lors de la première séance de cours, la date est à une distance temporelle relativement élevée. L'étudiant la perçoit donc de façon plus conceptuelle, soit comme étant «une date d'évaluation» permettant de mesurer les connaissances acquises lors de la session. Au fur et à mesure que les semaines s'enchaînent, l'examen prendra davantage ses propriétés concrètes et contextuelles. Lorsque nous nous en rapprochons, l'étudiant représentera davantage cette date en fonction de ses attributs contextuels, soit comme étant un examen à choix multiples de trois heures portant sur la matière des sept premières séances. Il se peut même que l'étudiant visualisera le local dans lequel l'examen se déroulera et le siège qu'il souhaitera occuper. Notons que ce n'était pas par manque d'informations sur l'examen (la matière, le jour, le local, etc.) que l'étudiant se le représentait de façon abstraite au départ, mais bien à cause de l'influence du temps qui le séparait de l'examen, et donc, une distance temporelle (Wilson *et al.*, 2013).

### **La distance spatiale**

La distance spatiale, quant à elle, se définit plutôt comme la distance géographique entre un individu et un objet. Plusieurs études démontrent l'importance de l'influence de la distance spatiale sur la représentation cognitive d'un individu face à un objet (*e.g.* Trope et Liberman, 2003; Henderson *et al.*, 2006; Fujita *et al.*, 2006). Lorsqu'un objet est distant, l'individu s'en fait une représentation plus globale et systématique, et donc selon un

construit de haut niveau (Henderson *et al.*, 2006). Dans le cas contraire, un individu aurait davantage tendance à vouloir décrire l'objet par un construit de bas niveau en fonction de ses caractéristiques contextuelles ainsi que de ses attributs détaillés et nuancés. Certaines études ont d'ailleurs évalué la représentation cognitive entre les membres d'une équipe travaillant à distance (Henderson *et al.*, 2006 ; Fujita *et al.*, 2006). Ces équipes, composées de membres travaillant localement et à l'étranger, communiquaient grâce à des plateformes virtuelles de communication à l'interne. Malgré l'utilisation de ces outils et la présence d'information sur l'ensemble des membres de l'équipe, les sujets des études représentaient leurs collègues à l'étranger par un construit plus élevé que ceux qui travaillaient avec eux localement. Concrètement, ces différences peuvent s'illustrer par les détails et les nuances apportés quant à la description du comportement d'une personne. Par exemple, lorsqu'un employé décrit un collègue avec qui il travaille physiquement dans le même bâtiment, il évaluerait son comportement en fonction du contexte dans lequel il se trouve. En d'autres mots, il nuancerait le comportement de son collègue en décrivant plusieurs situations dans lesquelles il réagit différemment. Dans la situation où il devrait décrire un collègue à l'étranger, il généraliserait son comportement, sans le nuancer ou le contextualiser, assimilant alors le comportement de son collègue à un quasi-trait de personnalité permanent et ne variant peu.

### **La distance sociale**

La distance sociale est observée en termes de différence culturelle entre les individus et l'objet. Cette différence est souvent amplifiée par les facteurs sociodémographiques, soit le statut social, les origines culturelles ou encore l'âge (la génération à laquelle les individus s'identifient). Dans la mesure où cette distance est élevée, elle influencera davantage l'individu à représenter l'objet par un construit plus élevé, soit par ses fonctions ou encore par une généralisation des traits associés aux facteurs sociodémographiques. Dans le cas contraire, l'individu aura tendance à miser sur le contexte d'utilisation, sur la manière dont l'objet doit être utilisé, etc.

## **La distance hypothétique**

La «distance» hypothétique est abordée comme étant la probabilité qu'un événement se manifeste ou non. Dans un contexte où la probabilité qu'un événement se déroule est faible, il sera représenté par un construit de haut niveau, axé davantage sur les objectifs et la valeur potentiellement apportée par celui-ci. Dans le contexte où l'événement aurait plus de chances de se manifester, il sera davantage représenté par un construit de bas niveau, soit sur les actions à entreprendre afin de le réaliser, etc. Prenons l'exemple de la recherche d'un colocataire par un étudiant. Lorsque les chances de trouver un colocataire sont plutôt basses, l'étudiant visualisera cet événement, ici vu comme la possibilité de trouver un nouveau colocataire, à partir de ce que cela lui rapporte, soit un nouveau lien social, une économie sur les frais de location, etc. Tandis que dans l'éventualité où les chances de recruter un colocataire lui sont favorables, il pensera plutôt à la date du déménagement, à la logistique ou encore à la séparation des tâches ménagères, alors que ces détails seront rarement abordés dans un scénario de faible chance.

La distance psychologique est donc un composé de distances dites «objectives» qui s'influencent et interagissent entre elles. Malgré que ces distances soient distinctes, plusieurs études démontrent qu'elles sont reliées entre elles (Trope et Liberman, 2010). Puisque que nous mesurons les distances à partir de l'individu et du moment présent (du moi, ici, maintenant), elles sont souvent confondues. En conséquence, la distance temporelle perçue d'un objet, par exemple, aurait une influence sur la perception des autres types de distance.

### ***1.6.2 La mobilisation des construits de haut niveau comme effet modérateur du lien entre la relation de l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative***

La CLT est une théorie émergente dans la littérature en comportement organisationnel. Les travaux de Wiesenfeld *et al.* (2017) suggèrent que la CLT pourrait avoir un effet sur le processus d'adaptation des individus dû à son influence sur la perception, l'observation, l'interprétation, la représentation et l'évaluation d'un objet (Ledgerwood *et al.* 2010 ; Trope et Liberman, 2010; Wilson *et al.* 2013; Wiesenfeld *et al.* 2017) (voir tableau 4). En tenant compte de ces différents éléments, nous suggérons que l'emploi d'un construit de haut niveau peut avoir un effet sur l'appréhension négative puisqu'il peut permettre tout

d'abord une meilleure perception des bénéfiques à long terme, et par la suite de transcender des ressources d'un contexte vers un autre.

**Tableau 4 : Les effets des différents niveaux de construits**

<u>Effet</u>	<u>Construit de haut niveau</u>	<u>Construit de bas niveau</u>
<b>Observation</b> (Smith et Trope, 2006 ; Wakslak <i>et al.</i> 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portrait général</li> <li>• Gestalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détails</li> <li>• Vision déconstruite en composantes</li> </ul>
<b>Catégorisation</b> (Lieberman <i>et al.</i> , 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de groupes, plus inclusifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de groupes, critères d'inclusion précis</li> </ul>
<b>Interprétation des actions</b> (Fujita <i>et al.</i> 2006; Liberman et Trope, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée sur le pourquoi</li> <li>• But superordonné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée sur le comment</li> <li>• Buts subordonnés</li> </ul>
<b>Évaluation et prédiction</b> (Hendewrson <i>et al.</i> , 2006; Nussbaum <i>et al.</i> 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axées sur les aspects centraux</li> <li>• Axées sur les aspects orientés vers un objectif</li> <li>• Axées sur la désirabilité finale</li> <li>• Axées sur les tendances globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axées sur des aspects périphériques</li> <li>• Axées sur la faisabilité et les ressources nécessaire pour atteindre l'objectif</li> <li>• Axées sur les expériences locales</li> </ul>
<b>L'explication sur le comportement</b> (Hendewrson <i>et al.</i> , 2006; Nussbaum <i>et al.</i> 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositions abstraites (traits, valeurs, attitudes) de l'acteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs contextuels spécifiques</li> </ul>

(adapté de Wilson *et al.*, 2013)

Tout d'abord, un construit de haut niveau permet aux individus d'avoir une vision d'ensemble de l'environnement. Cette vision est ancrée dans une intemporalité, contrairement à un construit de bas niveau qui accentue l'importance du moment présent. Les travaux de Fujita (2011) ont d'ailleurs démontré l'importance des différents construits sur la prise de décisions opposant une récompense (ou une absence de conséquences) à court terme versus à long terme. Les résultats démontrent qu'il serait plus difficile de

percevoir la valeur d'une récompense à long terme que celle à court terme, étant donné la distance temporelle qui la sépare du moi présent. Cela dit, les construits de différents niveaux ont pour fonction de traverser les distances psychologiques (Trope et Liberman, 2010; Wilson *et al.* 2013; Parker *et al.*, 2013). Plus spécifiquement, les construits de haut niveau permettent à l'individu de se concentrer davantage sur les aspects liés à la désirabilité de l'objet, plutôt que sur les aspects de faisabilité (Henderson *et al.*, 2006; Trope et Liberman, 2010; Wiesenfeld *et al.* 2017). En conséquence, les individus possédant la capacité de mobiliser un construit de haut niveau pourraient davantage percevoir la valeur des opportunités à long terme, et ainsi ajuster leur appréhension négative.

Par la suite, l'emploi de construit de haut niveau permettrait aux individus de mieux adapter leurs compétences et leurs habiletés au contexte organisationnel changeant. Rappelons-nous que ces construits visent à conceptualiser les objets à partir de leurs aspects fondamentaux, excluant toutes les informations superflues associées à leur contexte d'exploitation. Étant davantage conceptualisé, l'objet est donc plus facilement adaptable d'un contexte à un autre, en raison de l'absence d'ancrage contextuel qui, habituellement, empêche ce déplacement dans les différentes distances psychologiques (Reyt et Wiesenfeld, 2015; Wiesenfeld *et al.* 2017).

Plusieurs ressources pourraient être sujettes à ce transfert de contexte grâce à une représentation à partir d'un construit de haut niveau. Nous pensons par exemple aux différentes compétences acquises à la suite d'années d'expérience au même emploi. Grâce à ce transfert de ressources d'un contexte à un autre, les individus auront davantage de ressources potentielles disponibles pour faire face aux demandes de leur environnement. En conséquence, nous suggérons qu'ils appréhenderaient moins négativement le contexte de changement excessif, dû une menace de perte de ressources amoindrie (Lazarus et Folkman, 1984; Hobföll, 1989; Hobföll et Lilly, 1993; Johnson *et al.*, 2016).

En résumé, l'emploi de construit de haut niveau permettrait de traverser les distances psychologiques et de percevoir les bénéfices associés aux objectifs du contexte de changement au lieu de se confronter aux aspects de faisabilité. Ainsi, l'individu percevrait mieux les opportunités de gains de ressources, et appréhenderait moins négativement le

contexte de changement excessif. En outre, les individus percevraient plus facilement la transversalité de leurs ressources d'un contexte à un autre. Par conséquent, ils auraient un plus grand bassin de ressources disponibles pour faire face à un contexte menaçant. Nous suggérons donc :

H3 : L'emploi de construit de haut niveau modère la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'appréhension négative, de manière à ce que cette relation soit plus faible lorsque l'emploi d'un construit de haut niveau est élevé.

## **1.7 Cadre conceptuel**

Le contexte actuel des organisations est caractérisé par un environnement turbulent et complexe. Ces entreprises tentent donc, par l'entremise de nombreux changements complexes et fréquents, de suivre l'évolution et les tendances de son environnement concurrentiel. Toutefois, ces nombreux changements émettent une pression constante sur l'organisation, mais aussi sur les ressources des destinataires des changements, c'est-à-dire les différents employés et leurs gestionnaires.

La théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993) propose que les ressources personnelles jouent un rôle central sur notre prise de décision et notre comportement. En effet, cette théorie stipule que les individus cherchent avant tout à conserver et protéger leurs ressources personnelles et à en investir afin d'en acquérir de nouvelles (Hobfoll, 1989; Hobfoll et Lilly, 1993). Pour ce faire, les individus doivent faire face aux différentes demandes de leur environnement, en s'engageant dans des mécanismes de coping défensif ou de contrôle. Dans la condition où l'individu perçoit qu'il possède suffisamment de ressources pour y faire face et qu'il y a également une possibilité de gain, il investira davantage de ressources dans les mécanismes de coping de contrôle. Toutefois, dans la mesure où l'individu ne perçoit pas qu'il possède suffisamment de ressources pour faire face aux demandes de son environnement, il s'engagera davantage dans des mécanismes de défense, voire d'évitement. C'est pourquoi nous proposons que :

H1 : L'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement excessif diminue la présence de mécanismes de coping de contrôle

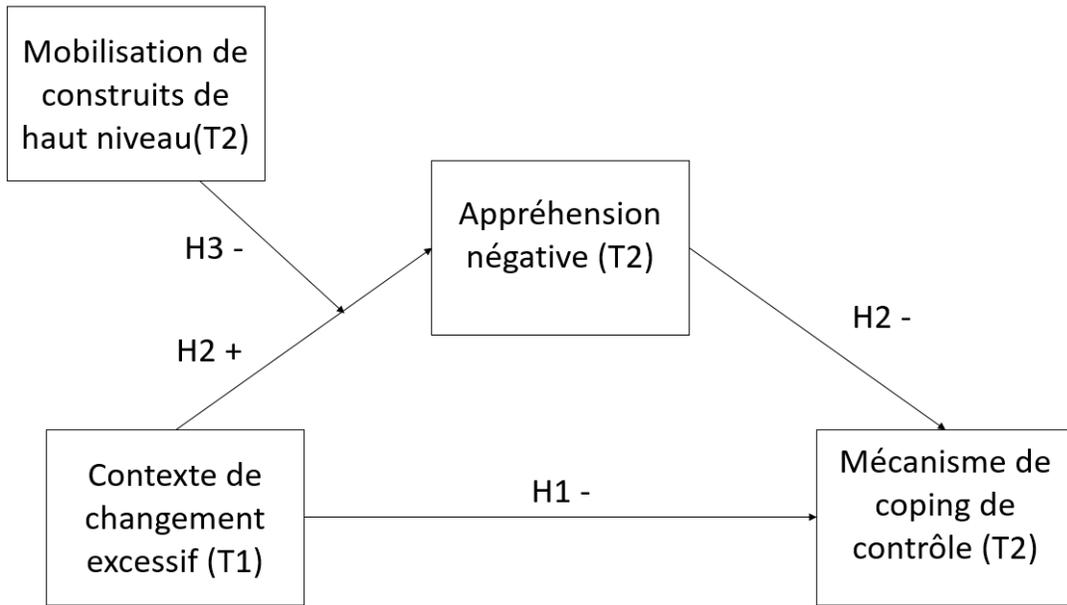
Plusieurs recherches ont cependant démontré que l'investissement de ressources dans les différents mécanismes de coping est en lien avec le mécanisme d'appréhension (l'évaluation cognitive) des demandes de l'environnement dans lequel l'individu œuvre (Lazarus, 1966; Lazarus et Folkman, 1984; Folkman *et al.*, 1986; Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016). C'est donc pourquoi nous proposons que :

H2 : La relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et le mécanisme de coping de contrôle est médiée par le niveau d'appréhension négatif. En d'autres termes, plus l'intensité des changements perçue est élevée, plus l'appréhension négative sera élevée, si bien que nous verrons une diminution de l'utilisation des mécanismes de coping de contrôle.

Afin de modérer cet effet de médiation, nous nous appuyons sur les principes de la COR afin d'y introduire la *contrual level theory* comme étant une ressource cognitive utile à la conservation, protection et l'acquisition de ressources. Nous proposons que la mobilisation des construits de haut niveau permettrait aux individus de mieux percevoir les opportunités de gain de ressources à long terme dans leur environnement, tout en transcendant leurs ressources d'un contexte à un autre, réduisant ainsi l'appréhension négative du contexte de changement. Nous cherchons donc à appuyer l'hypothèse suivante :

H3 : L'emploi de construit de haut niveau modère la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'appréhension négative, de manière à ce que cette relation soit plus faible lorsque l'emploi d'un construit de haut niveau est élevé.

**Figure B : La présentation des hypothèses de recherche**



## Chapitre 2 : Méthodologie

Sachant que la perception négative du contexte de changement excessif a des conséquences sur le mécanisme de coping par le biais de l'appréhension (Johnson *et al.*, 2016), la présente étude a comme objectif l'exploration de l'effet modérateur de l'emploi de construit de haut niveau. En se reposant sur la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobföhl, 1989), il est donc suggéré que l'emploi de construit élevé permettrait d'agir comme ressource cognitive et d'ainsi réduire la relation entre la perception d'un contexte de changement excessif et l'appréhension négative d'un individu. La prochaine section de ce mémoire constitue le guide méthodologique suivi afin de réaliser la recherche permettant de tester les hypothèses présentées au chapitre précédent.

### 2.1 Méthode quantitative

La recherche réalisée dans le cadre de ce mémoire s'inscrit dans la méthodologie quantitative. Le choix de l'utilisation de la méthode quantitative est justifié par son utilité à mesurer des comportements et à chercher leurs causes et leurs conséquences (Couvreur et Lehuede, 2002). Nous avons donc choisi de réaliser deux temps de mesure, soit à une année d'intervalle, par l'entremise de questionnaires en version papier et électronique. Cet outil de collecte nous permet d'acquérir une quantité importante de données dans un délai raisonnable, tout en facilitant la représentation de notre échantillon par rapport à la population globale de notre sujet d'étude. Le questionnaire sert à conceptualiser les phénomènes en variables mesurables par l'entremise de questions, permettant ainsi d'évaluer et de comparer des données objectivées à partir d'un phénomène à travers une étendue de temps. Considérant le mode de collecte de données ainsi que la confidentialité qui s'y rattache, nous nous assurons également de réduire le biais de désirabilité sociale (Richeman *et al.*, 1999). De plus, nous avons mentionné aux individus que l'objectif de la recherche est axé autour d'un diagnostic organisationnel, et non individuel. En conséquence, les répondants seront davantage portés à illustrer la réalité, afin que nous puissions aider le CIUSSS à identifier les équipes nécessitant davantage de soutien à la gestion du changement. L'enquête quantitative, par l'entremise de questionnaires, permet donc de vérifier de façon empirique les hypothèses du modèle proposé ci-haut, grâce à

des modèles de régression entre les variables étudiées. Plusieurs recherches dans la littérature souhaitant mesurer l'effet modérateur/médiateur d'un facteur sur un modèle de régression ont mobilisé la méthode quantitative (e.g. Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2016).

## **2.2. Le contexte de la recherche**

Cette recherche se penche sur les transformations récentes du système de la santé québécois suite à l'adoption par bâillon du projet de loi 10 modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (Assemblée Nationale, 2014). Ce projet de loi vise à faciliter l'accès aux soins de santé pour la population du Québec, tout en augmentant son efficacité. Pour ce faire, le gouvernement du Québec procède à la création de trente-quatre centres intégrés (universitaires) de la santé et des services sociaux le 1er avril 2015. Ces CIUSSS/CISSS sont issus d'une fusion des 182 différents établissements de la santé du Québec. Ces fusions amènent donc leur lot de restructuration et d'incertitude, particulièrement en ce qui concerne la structure de gouvernance du réseau de la santé, ainsi que les processus de soins. En effet, plusieurs postes seront supprimés, transférés au ministère de la Santé et/ou devront être transformés afin de cadrer avec les objectifs de la réforme.

Le terrain de recherche de ce mémoire est donc l'un des CIUSSS originaires du projet de loi 10. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, ce CIUSSS a subi de nombreux changements afin d'atteindre les objectifs mis en place par le gouvernement du Québec. Malgré cela, cette organisation est toujours en profonde transformation afin de s'adapter aux nouveaux standards et au nouveau fonctionnement imposé par le gouvernement du Québec.

Ce projet de mémoire s'inscrit donc dans une recherche du Pôle santé à HEC Montréal ainsi que le centre d'étude en transformation des organisations (CETO de HEC Montréal). Cette recherche vise à « réaliser un diagnostic de la capacité à changer du CIUSSS en vue d'identifier les principaux enjeux et leviers de changement à mobiliser dans le cadre de cette transformation de grande envergure et d'identifier les actions à mettre en branle pour la soutenir adéquatement » (Pôle Santé, 2016). Il est donc d'avis que seules certaines variables de ce projet de recherche ont été utilisées afin de concevoir le modèle proposé dans ce mémoire.

## **2.3 La procédure**

Les employés du CIUSSS sont organisés par directions, mais peuvent se trouver dans différents établissements. À des fins de représentativité, ainsi qu'à l'atteinte des objectifs de diagnostic établis par le CETO et le Pôle Santé à HEC Montréal, nous avons misé sur une représentation de 10% des employés de chacun des établissements, ainsi que 10% de chacune des directions. Une fois ces contraintes établies, les employés étaient par la suite choisis aléatoirement, suivant une liste complète des employés fournie par les responsables terrain. En faisant ainsi, nous avons réduit les erreurs associées à la sélection d'échantillonnage et nous avons tenté de représenter de façon fiable la population totale du CIUSSS en question.

Les candidats choisis ont été contactés à la fois en personne et par un courriel envoyé par leur gestionnaire. À noter également que le PDG a effectué plusieurs publications dans le journal interne de l'organisation afin de communiquer les objectifs et la raison d'être du projet de recherche. Nous avons ainsi bénéficié de la légitimité liée au rôle du PDG, assurant ainsi un niveau minimal de participation. Afin de s'assurer d'un taux de réponses adéquat, le contact principal au CIUSSS avait également émis plusieurs courriels aux répondants.

### ***2.3.1 L'éthique de recherche***

La première page du questionnaire (voir Annexe A) a servi d'introduction au projet de recherche, annonçant ainsi les objectifs, le contexte ainsi que les efforts déployés en termes de confidentialité et de protections des données recueillies. Afin d'assurer l'anonymat, les questionnaires ont été identifiés à partir d'un identifiant que seul le répondant connaissait. L'identifiant était uniquement identifié si le participant désirait retirer ses réponses de la recherche. À ce moment, seul le chercheur principal (Kevin Johnson) était mis au courant afin de supprimer les données associées. Le répondant n'avait, en aucun cas, une obligation quelconque à répondre aux questions présentées dans le questionnaire. Une fois terminés, les questionnaires papiers étaient alors scellés dans les enveloppes étiquetées «HEC Montréal» fournies lors de la distribution. Les enveloppes furent toutes recueillies par le contact principal du chercheur, et entreposées

dans un local sécuritaire afin de protéger l'anonymat des répondants. Quant au format en ligne, les données étaient recueillies par l'entremise de Qualtrics.

Également, les coordonnées du comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal ont été fournies aux participants dans la mesure où le répondant voudrait déposer une plainte. Les répondants étaient également informés que le CER a statué que cette collecte de données respectait les normes établies par HEC Montréal. Ces normes engagent les chercheurs et les chercheurs associés à assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données recueillies auprès des répondants. De plus, les chercheurs associés doivent protéger l'identité des participants ainsi que ceux qui sont associés à cette collecte de données. Aucune divulgation des renseignements obtenus par l'entremise de la récolte de données n'est possible sans l'accord écrit des personnes concernées ou celui du CER d'HEC Montréal. Finalement, les chercheurs peuvent uniquement utiliser les données recueillies pour le projet de recherche approuvé par le CER.

### ***2.3.2 Distribution de l'échantillon***

L'ensemble des répondants aux questionnaires distribués sont des employés de différents établissements, différentes directions et différentes fonctions d'un CIUSSS du Québec. Quant au premier temps de mesure (T1), 399 questionnaires ont été retournés sur les 912 distribués, ce qui se traduit par un taux de réponse de 43.75%. En ce qui concerne le deuxième temps de mesure (T2), nous avons reçu 416 réponses des répondants sélectionnées sur les 912, ce qui se traduit par un taux de participation de 45,61%. Parmi les 416 répondants du T2, 324 répondants ont été jumelés au T1, pour un taux de participation total de 35.52%. Suite à une analyse primaire de ces données, 16 ont été supprimés pour cause de non-réponses à au moins 50% des questions relatives aux facteurs observés dans le cadre de ce mémoire et deux répondants ont été retirés compte tenu d'un dédoublement des réponses. Dans la mesure où le répondant avait répondu à plus de 50% des questions d'un facteur observé, sans toutefois répondre à toutes les questions nécessaires, nous utilisons la moyenne du participant sur le facteur afin de remplacer les données manquantes, à l'exception des construits de 3 items et moins (historique de la gestion du changement et fréquence du changement). En conséquence, le nombre de répondants final pour l'échantillon de cette étude est de 306 (n = 306). Le

tableau 5 présente l'ensemble de l'échantillon selon le genre, l'âge moyen, l'ancienneté, niveau de scolarité, la nature de l'emploi ainsi que le statut d'emploi en comparaison avec l'échantillon totale du CIUSSS.

**Tableau 5 : Distribution de l'échantillon**

<u>Variables</u>	<u>Effectif</u>	<u>Variations*</u>
<b>Genre</b>		
Homme	56	-4%
Femme	250	+4%
<b>Âge moyen</b>	45,17	0%
<b>Ancienneté moyenne</b>	14,15	0%
<b>Nature de l'emploi</b>		
Gestionnaire	34	+0.26%
Techniciens et professionnels de la santé	132	+8,13%
Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers	16	-7.47%
Personnel de Bureau	74	+5,91%
Personnel en soins infirmiers	47	-6,72%
Médecins	2	+0.14%
<b>Statut d'emploi</b>		
Temps complet régulier	260	+9,41%
Temps complet temporaire	8	-1,99%
Temps partiel régulier ou permanent	37	-5,80%
Temps partiel temporaire ou occasionnel	0	-1,67%
<b>Niveau de scolarité</b>		
Secondaire	26	-2,96%
Collégial	65	-7,83%
Baccalauréat	116	+3,28%
Maîtrise	73	+4,31%

Doctorat	11	+0,97%
Autre	14	+2,14%

\* par rapport à la l'échantillon totale

Comme nous pouvons le constater, l'échantillon est composé majoritairement de femmes (81,70%). Nous sommes également en présence d'un échantillon légèrement au-dessus de l'âge moyen<sup>2</sup> et qui détient un niveau de scolarité plus élevé<sup>3</sup> que la population du Québec. Ce sont cependant des caractéristiques normalement associées au milieu du système de la santé de cette province.

Nous réalisons que certaines variables descriptives varient de plus de 5% entre le T1, T2 et l'échantillon final. En ce qui concerne la nature de l'emploi, malgré que nous avons tenté d'accommoder le mieux possible l'accessibilité aux questionnaires en offrant une version papier et une version électronique, force est de constater qu'il a été plus difficile pour les postes de terrain n'ayant pas de bureau fixe d'y répondre que les autres professions (ex : infirmières, personnel para technique, services auxiliaires et métiers). Par la suite, lors de la distribution du deuxième temps de mesure, nous nous sommes aperçus qu'il a eu une confusion, ayant comme conséquence un taux de participation plus élevé que prévu pour certaines professions (ex : personnel de bureau).

En ce qui concerne la variation du statut d'emploi, elle peut être expliquée par le fait que certains employés à temps partiel ont été promus à temps complet et régulier dans l'année qui séparait les deux temps de mesure, suite à la hausse des demandes du secteur de la santé. Nous constatons également une baisse de la présence de diplômés au niveau collégial. Ceci peut être expliqué par le fait que certains répondants au niveau collégial ont gradué entre le T1 et le T2 et ont obtenu un baccalauréat (ex : infirmières). De plus, dans la version française du questionnaire T2, l'absence de spécification qu'un DEP était l'équivalent d'un diplôme collégial a incité davantage les répondants à cocher la catégorie autre. Cependant, les variations entre le T1, T2 et l'échantillon ne sont pas alarmants et ne devraient pas avoir un effet significatif sur le modèle théorique proposé.

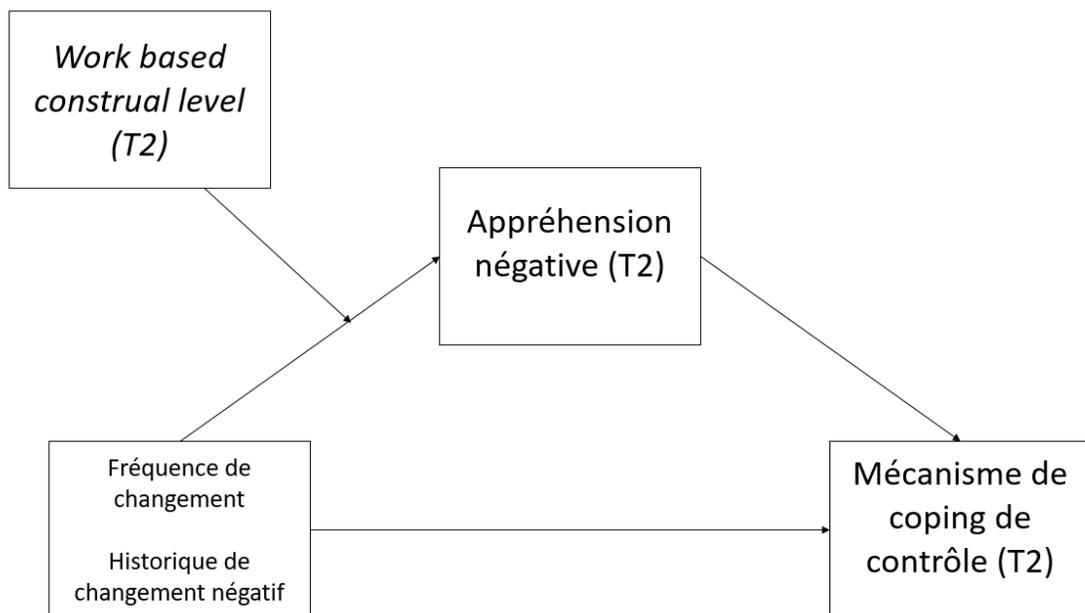
<sup>2</sup>[http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/demographie/demo\\_gen/age\\_moyen17.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/demographie/demo_gen/age_moyen17.htm)

<sup>3</sup><http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/panorama-regions-2017.pdf#page=45>

### 2.3.3 Les mesures

Les variables mobilisées dans le cadre de ce mémoire proviennent toutes de modèles validés dans la littérature, à l'exception de la variable d'appréhension négative. Les variables de contexte, soit la fréquence de changement perçue et l'historique négatif de la gestion du changement, ont été mesurées au temps 1, tandis que l'appréhension négative, la CLT et le mécanisme de coping de contrôle ont été mesurés au temps 2. L'ensemble du questionnaire est disponible en annexe (voir annexe B).

**Figure C : La distribution des variables dans les temps de mesure**



Chacune des variables a été soumise à une analyse confirmatoire (CFA) (*confirmatory factor analysis*) modélisée à partir du programme Amos 25. La CFA est une analyse permettant d'établir la nature des relations entre les construits latents (Jackson et Gillaspay, 2009). Comme le suggère son nom, elle confirme les hypothèses de relations entre les différents facteurs. Elle permet donc de confirmer la validité du modèle et de ses facteurs (Brown, 2006 dans Jackson et Gillaspay, 2009). La CFA est une méthode très répandue dans la communauté des chercheurs en psychologie et de plus en plus en comportement organisationnel. Afin d'effectuer notre CFA, nous avons repris chacun des scores des items des facteurs utilisés lors de ce mémoire, et nous les avons générés en score Z.

Dans leur revue sur les meilleures pratiques reliées à la CFA, Jackson et Gillaspay (2009) suggèrent une liste d'indices à soulever lors d'une recherche. Les indices du CFA servent à évaluer si un modèle de covariance proposé explique bien l'ensemble des données recueillies (Hu et Bentler, 1998). Ils permettent donc de démontrer si les variations de ces données sont prises en considération par le modèle proposé et permet également de nous indiquer si le modèle effectue trop d'erreurs statistiques par rapport à l'explication apportée. Nous avons donc choisi les indices recommandés par Jackson et Gillaspay (2009), soit le chi-square ainsi que les degrés de liberté associés, un indice permettant de décrire «*incremental model fit*», le CFI et finalement, un facteur mesurant les erreurs résiduelles, par exemple le RMSEA ainsi que le SRMR.

**Tableau 6 : Les mesures et critères du CFA**

Mesure	Description	Critère
Model Chi-Square	Tente de mesurer le « <i>overall fit</i> » ainsi que la contradiction entre les données de l'échantillon et de ce qu'on s'attend théoriquement	CMIN/D.F $\leq$ 3
Degree of freedom	Le nombre d'objet indépendant utilisé afin de mesurer l'estimation du modèle	
Comparative Fit Index (CFI)	Permet de comparer le «fit» du modèle à un modèle indépendant ou nul, dans le but de démontrer que le modèle présenté est supérieur à celui généré par le modèle.	CFI $\geq$ .90 $\geq$ .95
Root Mean Square Error of approximation (RMSEA)	Permet de déterminer si le modèle génère des erreurs	RMSEA $<$ 0.08 $<$ 0.06
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	Permet de mesurer l'écart moyen entre la matrice de covariance implicite du modèle et la matrice de covariance observée. Nous cherchons donc de mesurer l'erreur produite à travers le modèle.	SRMR $<$ 0.08
Expected cross validation index (ECVI)	Permet d'établir à quel point le modèle permet de prédire la covariance des futurs échantillons	

## **Les variables de contrôle**

Dans le cadre de cette étude, nous avons contrôlé les variables habituellement utilisées dans les recherches quantitatives, soit le genre, l'âge et l'ancienneté des répondants. Il faut noter que l'âge et l'ancienneté ont été évalués par l'entremise d'une échelle continue. Quant au genre, il fut mesuré grâce à une échelle binaire (homme et femme). Le genre ne devrait pas affecter les différentes variables. Toutefois, il se peut que l'ancienneté joue un rôle dans le niveau du *construal level*. Ceci peut être dû au fait que l'expérience peut étendre le niveau possible d'abstraction d'une tâche. Nous pensons toutefois que cet effet serait minime.

## **Les variables indépendantes**

### ***L'intensité du contexte de changement***

Le concept de la mesure du contexte de changement excessif a été adapté des travaux de Johnson *et al.* (2016). Ce contexte se mesure donc par les sous-facteurs de la perception de la fréquence du changement ainsi que par la perception de l'historique négatif de la gestion du changement.

### ***La fréquence de changement***

Le facteur pour mesurer la perception de la fréquence de changement organisationnel est celui employé dans Rafferty et Griffin (2006). Selon ces auteurs, la fréquence de changement mesure la cadence des changements vécus dans l'environnement du répondant. Ce facteur est composé de trois items (ex : Le changement est fréquent dans mon service/secteur/direction) ayant une échelle de Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). L'alpha de Cronbach obtenu lors de cette recherche (.78) est similaire à celui soulevé par les auteurs (.76).

### ***L'historique négatif de la gestion du changement***

Cette variable empruntée de Bordia *et al.* (2011) (poor management history-beliefs) évalue la perception d'un historique négatif en gestion du changement de l'organisation. Initialement conçu en huit items, ayant une échelle de Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord), nous avons décidé de choisir uniquement les trois items posés dans le sens du facteur, c'est-à-dire ceux qui mesurent la perception négative

(ex : Au cours des deux dernières années, les changements organisationnels passés ont échoué à remplir leurs objectifs). Nous avons donc exclu cinq items mesurant un historique positif dont nous devions, par la suite, inverser les scores des répondants. Cependant, nous avons eu un alpha de Chronbach (.73) inférieur à celui de Bordia *et al.* (2011) (.86).

Nous avons donc constitué une variable de deuxième ordre, appelée contexte de changement excessif. L'objectif de cette variable est de mesurer le contexte de changement en captant la complexité des nombreux projets de transformations. Nous avons procédé à une CFA permettant de confirmer la validité de cette variable. Les résultats obtenus (chi-carré = 17,19 ; dl = 8 ; CFI = ,98 ; RMSEA = ,061 ; SRMR = ,03) nous permettent de conclure que notre variable de contexte de changement excessif est valide. Il existait une corrélation significative entre les deux sous facteurs ( $r = ,48$  ;  $p < 0,01$ ).

#### ***La variable médiatrice : l'appréhension négative***

La variable de l'appréhension est mesurée par l'entremise de sept items évalués sur une échelle de 1 à 6, inspirées de Roseman (1984; 1990). Cette variable mesure l'appréhension du répondant face au contexte de changement, en abordant les thèmes de la légitimité, de l'opportunité versus menace et du locus de contrôle. Quatre questions ont été posées dans un sens positif, et furent ensuite reversées lors de l'analyse. Deux exemples de cette échelle seraient «Ces changements améliorent certainement la situation dans laquelle je suis» (reversé) et «Je me sens impuissant(e) face à ces changements». L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de .83.

Nous avons par la suite procédé à une CFA pour la variable d'appréhension négative. Les résultats obtenus (chi-carré = 38,02 ; dl = 12 ; CFI = ,96 ; RMSEA = ,084 ; SRMR = ,041) nous permettent de constater que certains indices sont légèrement sous le critère d'acceptation (CMIN/dl = 3,17 ; RMSEA = ,084). Cependant, étant donné que ces indices se rapprochent de ce seuil, que l'alpha de Cronbach obtenu est élevé et que le CFI et le SRMR ont atteint les critères d'acceptation, nous considérons que ce facteur demeure valide. Aucune autre recherche n'a construit l'appréhension négative de cette manière. En conséquence, nous ne pouvons mobiliser des données à des fins de comparaisons.

### ***La variable modératrice : Work-based construal level***

Nous avons évalué l'emploi de construit de haut niveau par l'entremise de l'échelle de «*work-based construal level*» développée dans Reyt et Wisenfeld (2015). Nous demandions aux répondants de se positionner sur une échelle confrontant une représentation concrète de 18 tâches au travail (1) et une représentation abstraite de celles-ci (6) (Ex : Former quelqu'un:1- Montrer à quelqu'un comment faire les choses v.s. 6- Augmenter la productivité de quelqu'un). Les tâches ont été sélectionnées à partir d'une banque de données de 30 activités du ministère du travail américain. Nous avons obtenu un alpha de Cronbach de (.92), équivalent au prétest de Reyt et Wisenfeld (2015), mais plus élevé que celui de leur étude (.88). Toutefois, certaines questions étaient reversées dans les travaux de Reyt et Wisenfeld (2015). Nous avons procédé à une CFA permettant de démontrer la validité de la variable. Les résultats obtenus (chi-carré = 336,56 ; dl = 135 ; CFI =,91 ; RMSEA = ,07 ; SRMR = ,053) nous permettent effectivement de conclure qu'elle est valide.

### **La variable dépendante**

#### ***Mécanisme de coping de contrôle***

Cette variable, tirée de Latack (1986) et Fugate *et al.* (2008), permet de mesurer l'effort d'un individu à prendre en charge les demandes de son environnement. Conçu en six items (ex : je tente d'être très organisé afin de rester en contrôle et à jour avec le changement) avec une échelle de Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (Fortement en accord), le facteur de coping de contrôle a obtenu un alpha de Cronbach de (.70) comparé à Fugate *et al.* (2008)(.83). Nous avons procédé à une CFA permettant de démontrer la validité de la variable. Les résultats obtenus (chi-carré = 20.43; dl = 7; CFI =.91 ; RMSEA = .08 ; SRMR = .042) nous permettent effectivement de conclure qu'elle est valide.

## **Tableau 7 : La validation des facteurs**

<u>Variab</u> les	<u>CMIN</u>	<u>dl</u>	<u>CFI</u>	<u>RMSEA</u>	<u>SRMR</u>
<b>Contexte de changement excessif</b>	17,19	8	,98	,061	,030
<b>CLT</b>	336,56	135	,91	,07	,053
<b>Appr</b> hension	38,02	12	,96	,084	,041
<b>M</b> écanisme de coping de contrôle	20,43	7	91	,08	,042

#### 2.3.4 La validation du modèle

Afin d'assurer la validité de notre modèle, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire (*Confirmatory factor analysis*- CFA). Nous avons modélisé notre modèle dans le programme Amos 25 en suivant les hypothèses proposés dans le chapitre du contexte théorique. Notre modèle totalise 7 facteurs construit à partir de 40 items. Nous avons par la suite effectué plusieurs tests en modélisant des modèles alternatifs afin de comparer les indices obtenus. Les résultats sont rapportés dans le tableau 8. En nous référant aux critères établis par Kline (2015), le modèle présenté dans le cadre de ce mémoire respecte l'ensemble des critères établis dans une analyse factorielle confirmatoire (CMIN = 1187; dl = 726; CFI = ,90; RMSEA = ,046; SRMR = 0,07;  $p \leq 0,00$ ).

**Tableau 8 : La validation du modèle**

	CMIN	dl	CFI	RMSEA	SRMR
<b>Modèle final</b>	1187	726	.90	.046	0.070
<b>Modèle contexte de changement excessif en un facteur primaire</b>	1298	728	.88	.051	.0737
<b>Modèle WBCL parcelle</b>	533	261	.91	.058	.076
<b>Modèle appr</b> hension et mécanisme de coping de contrôle	1349	730	.86	.053	.743
<b>Tous les items sous un facteur</b>	2983	737	.5	1	.1404

Pour le contexte de changement excessif, nous avons effectué une comparaison des indicateurs du CFA entre un facteur de premier ordre, soit les items de fréquence et historique négatif de la gestion du changement réunis sous une même variable latente, et un facteur de deuxième ordre ayant deux sous-facteurs, soit la fréquence et l'historique négatif de la gestion du changement. Nous avons constaté que notre modèle effectuait moins d'erreurs statistiques lorsque nous mobilisons le facteur de deuxième ordre. Cela signifie donc que les concepts de fréquence de changement et historique négatif de la gestion du changement sont deux concepts distinctifs, contribuant cependant à la variable latente de deuxième ordre du contexte de changement excessif (voir tableau 8, p.48).

Par la suite, nous avons tenté de construire des parcelles pour le facteur du CLT qui était constitué de 18 items en nous référant à la méthode de *factorial algorithm* décrit par Rogers et Schmitt (2004). Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire à l'aide de SPSS, en fixant le nombre de facteurs à 1, permettant d'identifier les items ayant un poids statistique le plus important en nous fiant au coefficient standardisé (voir Annexe C). Par la suite, nous avons jumelé les trois facteurs les plus importants avec les trois les plus faibles afin de créer la première parcelle, et ainsi de suite. Toutefois, suite à une comparaison des CFA, nous avons constaté qu'en tentant de simplifier notre modèle, nous amenions également davantage d'erreurs statistiques que le modèle avec un CLT de 18 items. Nous avons donc abandonné les parcelles.

Subséquemment, étant donné que le concept d'appréhension et de coping de contrôle sont habituellement liés théoriquement, nous avons effectué un test en les réunissant sous une même variable latente de premier ordre. Nos résultats démontrent que nous effectuons davantage d'erreurs en traitant ces variables ainsi. Nous concluons donc que ces deux facteurs sont distincts, et que nous dégageons davantage de sens grâce au modèle proposé. Finalement, nous avons également réuni tous les items sous une même variable latente. Le modèle proposé obtient toutefois de meilleurs résultats.

Nous observons toutefois que certains indicateurs ne sont pas optimaux. Premièrement, lorsque nous effectuons un test de chi-carré (*goodness of fit*), nous nous apercevons que  $p < 0$ . En conséquence, nous devons rejeter l'hypothèse nulle suggérant que l'échantillon réel présente un «fit» parfait avec l'estimation de la distribution théorique. Cependant,

Schermelleh-Engel, Mossbrugger et Müller (2003) affirment que ce facteur ne devrait plus être utilisé dû à sa sensibilité à la complexité du modèle et à celle associée à la taille de l'échantillon. Cette complexité provient, une fois de plus, de la taille de notre modèle composé de trois facteurs de premier ordre (appréhension, mécanismes de coping de contrôle, CLT), d'un facteur de deuxième ordre (contexte de changement excessif), de trois variables de contrôle (genre, âge et ancienneté) pour un total de 39 items, excluant l'interaction entre la CLT et l'appréhension. Il est donc suggéré d'utiliser le critère CMIN/D.F, ce que notre modèle respecte (CMIN/D.F = 1,64). En prenant en considération le degré de liberté nous tenons compte à la fois de la complexité du modèle, soit la quantité d'items, de facteurs et d'interactions présents dans le modèle, et nous utilisons également une mesure moins sensible à la taille d'échantillon ( $n > 200$ ) (Chen, 2007).

Par la suite, le CFI de notre modèle (.90) respecte les critères d'acceptation liée à un modèle complexe (.90) (Bentler et Bonett, 1980), sans atteindre les critères d'excellence (CFI > .95 ou encore CFI > .97) établis par Hu et Bentler (1999) et Schermelleh-Engel, Mossbrugger et Müller (2003) respectivement. Nous nous attendions donc qu'un facteur sensible à la complexité d'un modèle n'atteigne pas les critères d'excellence. Malgré que le CFI soit relativement indépendant face à la taille de l'échantillon, ce facteur est plus adapté à une taille plus petite ( $N < 200$ ) (Chen, 2007). Cependant, comme mentionné ci-haut, lorsque nous réduisons la complexité du modèle en créant des parcelles du facteur de CLT, nous augmentons le score du CFI. Cependant, cette augmentation ne justifie pas l'adoption du modèle avec parcelles, puisque les autres indices du CFA donnent davantage raison au modèle final défendu par ce mémoire.

Lorsque nous observons le RMSEA, qui est plus adapté à un échantillon de grande taille ( $N > 200$ ) (e.g. RMSEA), nous nous apercevons que le modèle surpasse les critères d'acceptation établis à 0.08, atteignant même ceux d'excellence (0.06) établie par Hu et Bentler (1998;1999). Nous avons également sélectionné le SRMR dû à sa nature standardisée, plus facilement interprétable et comparable d'une recherche à une autre. En respectant le critère d'acceptabilité de la SRMR, nous pouvons affirmer que les corrélations observées dans le modèle présenté se rapprochent des corrélations prédites.

Cette mesure est connue pour être favorable pour les modèles ayant un échantillon de petite taille, ce qui explique notre rapprochement du seuil d'acceptabilité, et n'est point pénalisé pour la complexité du modèle (Hu et Bentler, 1999).

### *2.3.5 La procédure d'analyse*

Dans le but d'analyser les données recueillies, nous avons utilisé les logiciels de SPSS 25 ainsi que son module Amos 25. Afin de simplifier la distribution des questionnaires et l'extraction des données en ligne, nous avons favorisé Qualtrics. Les versions papiers des questionnaires ont été transcrites directement dans le fichier SPSS. Par la suite, nous avons tenté de jumeler les données du T1 et du T2 grâce à la comparaison de la variable de l'identifiant, tout en confirmant l'exactitude grâce aux variables du genre, de l'âge et des années d'expérience. Le répondant devant avoir répondu à plus de 50% du questionnaire pour être admis, en plus d'avoir répondu à plus de 50% des questions des facteurs mobilisés dans le cadre de ce mémoire. Dans le cas contraire, les questionnaires étaient exclus des résultats.

Afin de vérifier les hypothèses proposées dans le cadre théorique, nous avons effectué une analyse préliminaire et descriptive des données recueillis. Par la suite, nous avons effectué une analyse de régression linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante (H1). Subséquemment, nous avons procédé à une analyse de médiation, par l'entremise du module PROCESS dans le programme SPSS (H2). Finalement, nous avons également modélisé une médiation modérée à partir du même module afin de vérifier H3. Les résultats sont présentés dans la prochaine section.



## Chapitre 3 : Les Résultats

### 3.1 Les analyses préliminaires et descriptives

La section suivante présente les résultats obtenus suite à l'analyse des données récoltées dans le cadre de ce mémoire. Nous allons donc présenter les résultats sous forme de statistiques descriptives pour ensuite entamer les vérifications des hypothèses par l'entremise de corrélations et de régression linéaire. L'ensemble des facteurs a été soumis à un test d'asymétrie et d'aplatissement (*skewness et kurtosis*), afin de vérifier la distribution normale des données de chacun des facteurs. Aucune anomalie n'a été soulevée selon les critères établis par Geroge (2011) ( $2 < x > -2$ ,  $x$  : score d'asymétrie et/ou d'aplatissement).

Nous allons effectuer une analyse des corrélations présentes entre les facteurs mobilisés dans le cadre de ce mémoire. Le tableau 9 rapporte l'ensemble de ces corrélations. Nous avons donc analysé les facteurs de Pearson ( $r$ ) démontrant comment deux variables peuvent varier conjointement, de façon positive ( $r > 0 < 1$ ) ou négative ( $-1 < r < 0$ ). Afin d'assurer le niveau de signification des corrélations, nous optons pour le seuil de  $p < 0.05$ , qui indique la probabilité d'obtenir une relation similaire auprès d'une autre population. Nous avons repris les seuils de corrélation de Cohen (1988), indiquant que des corrélations faibles, moyennes et fortes obtiennent respectivement un coefficient de Person autour de 0.1, de 0.3 et au-dessus de 0.5.

Nous constatons que la moyenne de l'intensité du contexte de changement perçu est relativement élevée (5,22/7). Cela s'explique par le contexte de recherche du système de la santé au Québec, qui est caractérisé par une haute turbulence et une forte intensité de changements organisationnels depuis les 20 dernières années. De plus, l'organisation visée par cette étude a été particulièrement touchée par la hausse du contexte de changement excessif. L'appréhension négative des employés était également au-dessus du point central de l'échelle de mesure (3,77/6), ce qui signifie que les employés appréhendent relativement négativement le contexte de changement. Cette appréhension négative peut être liée à la présence ou à l'absence de certaines ressources au sein

l'organisation. Si nous considérons la grandeur et la complexité de l'organisation dans laquelle cette recherche s'inscrit, il se peut que certaines ressources organisationnelles soient moins bien distribuées, faisant ainsi varier l'appréhension et les mécanismes de coping des individus, selon la nature de leur emploi. Il se peut également que certains emplois soient davantage touchés par le contexte de changement excessif. Pareillement, la nature du travail de certains employés pourrait contribuer au développement d'une vision plus globale du contexte de changement excessif, permettant ainsi le déploiement d'un construit de plus haut niveau.

Afin d'approfondir cette hypothèse, nous avons procédé à une analyse de variance à un facteur (ANOVA), afin de vérifier les différences dans les moyennes des variables mobilisées dans le cadre de ce mémoire. Tout d'abord, les résultats (voir Annexe D) démontrent qu'il existe une différence entre les moyennes de perception de contexte de changement excessif selon les catégories d'emploi ( $F(5,304)=3,131$ ;  $p < 0.01$ ). Cette différence est également constatée pour les moyennes d'appréhension négative ( $F(5,304)=3,157$ ;  $p < 0.01$ ), les mécanismes de coping de contrôle employés ( $F(3,304)=6.464$ ;  $p < 0.01$ ) ainsi que pour le niveau de CLT ( $F(5, 304)=4.636$ ;  $p < 0.01$ ). Afin d'approfondir davantage ces résultats, nous avons procédé à un test Post Hoc en mobilisant l'indice Tukey HSD, ce qui a permis une analyse de comparaisons multiples. Suite à l'analyse de ces résultats, nous constatons que les gestionnaires se distinguent généralement des autres professions. Ils perçoivent en moyenne, moins le contexte de changement excessif (moy. = 4,66) que les techniciens, les professionnels de la santé et des services sociaux (moy. = 5.23; e.t.= .19;  $p \leq 0,05$ ) et le personnel de bureau (moy. = 5,24 ; e.t.= ,20;  $p \leq 0,05$ ). Nous constatons également que la moyenne des gestionnaires quant à niveau de l'appréhension négative de l'intensité du contexte de changement (moy. = 3,24) que les techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux (moy. = 3,88 ; e.t. = ,19;  $p < 0,05$ ) ainsi que le personnel infirmier (moy. = 3,98 ; e.t. = ,22 ;  $p < 0,05$ ). Ils ont également une moyenne plus élevée du WBCL (moy. = 4,86) que les para-techniques (moy.= 3,60; e.t.= ,30;  $p < 0,05$ ), que le personnel de bureau (moy. = 4.21; e.t.= .20;  $p < 0.05$ ) et que le personnel infirmier (moy. = 4.17; e.t. = .22;  $p < 0.05$ ).

**Tableau 9 : Moyenne, écarts-types, asymétrie, aplatissement, alphas et coefficients**

	M	E-T	Asy.	Aplat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge	45,17	10,23			<b>1</b>								
2. Genre	1,81	0,39			-0,12*	<b>1</b>							
3. Ancienneté	15,03	9,88			0,63**	-0,01	<b>1</b>						
4. Intensité du contexte de changement	5,22/7	1	-0,35	-0,22	-0,15**	0,06	-0,07	<b>,65</b>					
5. Fréquence de changement	5,26/7	1,20	-0,63	-0,06	-0,17**	0,07	-0,13*	0,87**	<b>,78</b>				
6. Historique de changement	5,18/7	1,14	-0,43	-0,16	-0,09	0,04	0,01	0,85**	0,48**	<b>,73</b>			
7. Appréhension négative	3,77/6	0,99	0,04	-0,26	-0,06	0,1	0,05	0,43**	0,28**	0,46**	<b>,83</b>		
8. Coping de contrôle	4,45/6	0,63	-0,14	0,52	0,01	0,01	-0,02	-0,08	0,17	-0,16**	-0,3**	<b>,70</b>	
9. Construal Level	4,37/6	1,01	-0,46	-0,19	0,03	0,07	0,02	-0,05	0,12	0,07	0,05	0,23**	<b>,92</b>

Légende : M= moyenne, E-T = Écart-type, Asy = asymétrie, aplat. = aplatissement, \* p < 0,05 \*\*p < 0,01 ; n=306 Sexe : 1= Homme, 2= Femme

Finalement, les gestionnaires s'engagent en moyenne davantage dans les mécanismes de coping de contrôle (moy. = 4.83) que les techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux (moy. = 4.30; e.t. = .12;  $p < 0.05$ ), que le personnel para technique (moy. = 4.26; e.t. = .18;  $p < 0.05$ ) et que les médecins (moy. = 3.5; e.t. = .44;  $p < 0.05$ ).

Ces résultats sont cependant peu surprenants, considérant la nature des emplois. Relativement à la description de leurs tâches, les gestionnaires sont préférablement portés à développer une vue d'ensemble de leur unité qui s'inscrit dans un processus plus large de l'organisation. Ils sont donc amenés à employer un construit de haut niveau, afin de mieux percevoir la valeur ajoutée de leur unité d'affaires dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation. Comme le démontrent nos résultats, les construits de haut niveau permettent de diminuer l'effet du contexte de changement excessif sur le mécanisme d'appréhension. En contrepartie, les para techniques, le personnel de bureau et le personnel des soins infirmiers sont surtout destinés à accomplir des tâches répétitives et fréquentes ainsi que de suivre des procédures préétablies. Ces individus sont donc plus ancrés dans le quotidien et amenés à employer un construit de bas niveau, afin de se concentrer davantage sur le présent, donc le court terme.

Cela dit, nous nous attendions à une plus grande différence du niveau du WBCL entre les gestionnaires et le personnel para technique ( $D.M = 1.24$ ,  $p < 0.01$ ). Il est possible que la similarité entre les moyennes du WBCL soit reliée au fait que certaines tâches ne sont pas contextualisées en fonction des différents postes du système de la santé. En effet, comme certains des items du WBCL ciblent des tâches qui peuvent être considérées davantage comme administratives que pratique, certaines professions caractérisées par leur travail de terrain pourraient percevoir une certaine distance psychologique par rapport à ces tâches. En conséquence, cette distance pousserait plutôt ces individus à conceptualiser à partir d'un construit de plus haut niveau (Wilson *et al.*, 2013).

Nous nous apercevons également que la variable d'âge est significativement corrélée négativement à la variable du contexte de changement excessif ( $r = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ). Ceci signifierait que plus les participants sont âgés, moins ils perçoivent le contexte de changement excessif. Nous réalisons, en analysant plus en détail chacun des sous-facteurs de l'intensité du contexte de changement, que cela pourrait être lié davantage à la

fréquence ( $r = -0.17$  ;  $P < 0.01$ ) qu'à la perception de l'historique négatif de la gestion du changement (non significatif). Nous pouvons supposer qu'il s'agit d'un effet relié au facteur d'ancienneté, puisqu'il est aussi significativement relié négativement à la perception de fréquence ( $r = -0.15$ ;  $P < 0.05$ ). En somme, plus les participants sont âgés et ont de l'expérience, moins ils perçoivent de fréquence de changement. Cela pourrait être relié à un effet d'habitude. Malgré le fait que ces corrélations sont peu élevées, il faut tout de même en tenir compte. Mis à part ces corrélations, les autres variables de contrôle ne sont pas corrélées avec les variables mobilisées dans ce mémoire.

Notre première hypothèse stipule que l'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement diminuait la présence des mécanismes de coping. Dans le cadre de l'analyse des corrélations, nous constatons toutefois que ces deux facteurs ne sont pas significativement corrélés ( $r = -0.08$ ,  $p = 0.16$ ). Lorsque nous observons les sous-dimensions de notre facteur d'excès de changement, nous nous apercevons que le facteur de la fréquence perçue n'est pas corrélée au mécanisme de coping de contrôle ( $r = 0.17$ ,  $p = 0.77$ ). Cependant, lorsque nous observons la perception de l'historique négatif de la gestion du changement, nous apercevons une faible corrélation avec les mécanismes de coping de contrôle ( $r = -0.16$ ,  $p < 0.01$ ). Ces résultats peuvent être expliqués par plusieurs facteurs. Premièrement, il est bien connu dans la littérature que les mécanismes de coping sont reliés aux mécanismes d'appréhension d'un individu. En effet, comme le soulevaient Lazarus et Folkman (1984), ce n'est pas le contexte lui-même qui affecte un individu, mais bien l'interprétation qu'il en fait. En conséquence, les demandes de l'environnement n'auraient pas d'impact sur les mécanismes de coping de contrôle, mais auraient un impact sur l'appréhension, qui à son tour, aurait un impact sur les types de mécanismes engagés par un individu. Par la suite, malgré que la littérature explique qu'un contexte de changement excessif peut être positivement et significativement corrélé aux mécanismes de coping défensif (Johnson *et al*, 2016), aucune étude ne démontre l'effet contraire pour les mécanismes de coping de contrôle. Nous ne pouvons donc affirmer que les mécanismes de coping de contrôle sont le contraire des mécanismes de défense et que le sens de la corrélation aurait dû être significatif et inversé. De par leur définition, les différents mécanismes de coping sont complémentaires et sont mobilisés simultanément

pour faire face à un événement. En conséquence, ces analyses préliminaires vont à l'encontre notre première hypothèse.

Cependant, malgré la faible corrélation, l'historique négatif de la gestion du changement est, quant à lui corrélé négativement et significativement au mécanisme de coping de contrôle. En effet, ce facteur prend en considération les expériences des événements du passé et détient un effet rétroactif sur l'individu. En conséquence, ceux qui perçoivent un historique négatif de la gestion du changement seraient moins portés à affronter les demandes de l'environnement, en raison de leurs expériences du passé qui se sont mal déroulées. De plus, cette perception peut être un indicateur des individus qui sont dans un cycle de perte de ressources. Comme la littérature de la TCR (Hobfoll, 2011; Halbesleben *et al.*, 2014) le démontre, les individus en situation de perte seraient moins portés à investir davantage de ressources en raison de leur bassin limité. Notons aussi que les temps de mesures sont séparés par une année. En conséquence, en mesurant l'effet de la perception du contexte de changement excessif d'il y a un an sur l'appréhension négative actuelle du répondant, nous mettons en lumière la présence d'une boucle de perte.

Nous souhaitons également souligner qu'à partir du tableau de corrélation, nous pouvons observer que le WBCL et l'emploi de mécanisme de coping de contrôle sont faiblement, mais significativement corrélés ( $r = 0.22$ ,  $p > 0.01$ ). Cela pourrait s'expliquer par le fait que le WBCL ne jouerait pas un rôle direct de ressources, mais lui permettrait de transcender des ressources d'un contexte à un autre. L'individu pourrait ainsi davantage se permettre d'investir des ressources dans des mécanismes de coping de contrôle. Par l'entremise d'une analyse de régression linéaire d'un modèle de médiation modérée, nous allons davantage expliquer cette corrélation en détail.

### **3.2 Vérification des hypothèses**

Dans cette section du chapitre, nous allons vérifier chacune des hypothèses émises au chapitre 1, en plus de présenter les procédures et les résultats.

**3.2.1 H1: L'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement diminue la présence de mécanismes de coping de contrôle**

La première hypothèse suggérait que l'augmentation de la perception d'intensité du contexte de changement diminuait l'usage des mécanismes de coping de contrôle. Afin de la tester, nous avons procédé à une modélisation de régression linéaire, décrite au tableau 10.

**Tableau 10 : Structure du modèle de régression hiérarchique (H1)**

<u>Modèle</u>	<u>Variables ajoutées</u>
Bloc 1	Sexe, âge, ancienneté
Bloc 2	Score Z de l'intensité du contexte de changement
Variable dépendante	Score Z mécanisme de coping de contrôle

Comme le démontrent les résultats ci-dessous, nous constatons que la régression linéaire ne permet pas d'établir de lien entre la variable indépendante, soit la perception de l'intensité du contexte de changement, et la variable dépendante, soit les mécanismes de coping de contrôle. De plus, aucune des variables de contrôles ne prédit significativement les mécanismes de coping de contrôle. Nous ne pouvons donc confirmer H1.

**Tableau 11 : Régression hiérarchique sur le mécanisme de coping de contrôle (H1)**

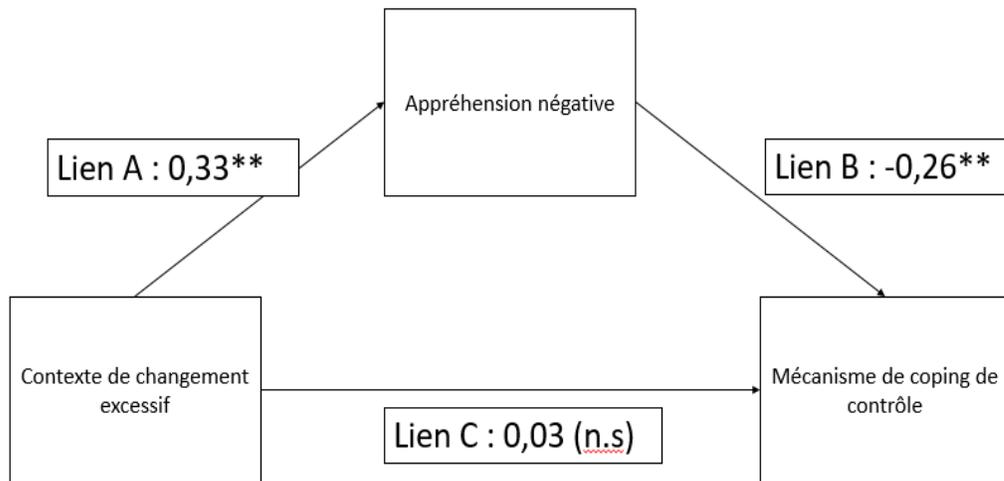
Modèle et variables	r <sup>2</sup>	Δ r <sup>2</sup>	ΔF	β	t	P
<b>Modèle 1</b>	0.01	0.001	0.1			
Sexe				.01	.112	.91
Âge				.03	.423	.67
Ancienneté				-	-.534	.59
				.04		
<b>Modèle 2</b>	0.08	0.007	0.47 (n.s)			
Sexe				.01	.185	.85
Âge				.02	.246	.80
Ancienneté				-	-.504	.61
L'intensité du contexte de changement				.04	-1.407	.16
				-		
				.08		

Variable dépendante : score Z du mécanisme de contrôle

### 3.2.2 H2 : L'effet médiateur de l'appréhension

Notre deuxième hypothèse stipulait que le niveau d'appréhension négatif aurait un effet médiateur complet de l'effet de l'intensité perçue du contexte de changement sur le mécanisme de coping de contrôle. Pour ce faire, nous avons décidé d'analyser cette médiation à partir du module *Process v2* dans SPSS 25 (modèle 4) (Hayes, 2013).

**Figure D : L'illustration de la médiation complète par l'appréhension négative**



\*\* =  $p < 0.01$  ; (n.s) = non significatif

Le premier lien (A) démontre l'effet de l'intensité du contexte de changement sur le niveau d'appréhension négative des employés ( $\beta = .33$ ,  $t(301) = 7.37$ ,  $p < 0.01$ ). Le deuxième lien (B) démontre l'effet de l'appréhension négative sur le mécanisme de coping de contrôle. Nous constatons que notre variable médiatrice prédit effectivement la variable dépendante ( $\beta = -.26$ ,  $t(295) = -4.47$ ,  $p < 0.01$ ). Le troisième lien (C) devrait démontrer l'effet direct de la variable indépendante (l'intensité du contexte de changement), sur la variable dépendante (les mécanismes de coping de contrôle). Une fois l'effet de la médiation pris en compte, le lien C ne devrait plus être significatif. Toutefois, nous constatons que la variable indépendante du modèle proposé, avant la prise en compte de l'effet médiateur, n'est pas significativement liée à notre variable dépendante ( $\beta = .03$ ,

$t(300) = 0.80$ .  $p = 0.42$ ). Le lien C n'est donc pas significatif. À noter cependant qu'il n'est pas essentiel que le lien C soit significatif afin d'être en présence d'une médiation complète (Hayes 2013; Hayes, 2009). Nous devons donc démontrer que l'effet indirect (l'effet de la médiation) est significatif. Notons aussi que les variables de contrôle, soit l'âge, le genre et les années d'ancienneté, n'ont aucun lien significatif sur l'ensemble du modèle de médiation.

Nous avons donc procédé à une analyse des effets directs et indirects. Lorsque nous regardons l'effet indirect standardisé (*Completely standardized indirect effect of X on Y*), soit l'effet de X sur y passant par M, nous constatons qu'elle a un effet de  $-.13$  significatif (LLCI =  $-.20$ . ULCI =  $-.08$ ). Afin de confirmer nos résultats, nous avons aussi procédé à un Sobel test, qui nous confirme également la présence d'un effet médiateur ayant un effet de  $-0.08$  de l'appréhension négative (e.t. =  $0,02$  ;  $Z = -3.8$  ;  $p < 0.01$ ). Nous pouvons donc confirmer que nous sommes en présence d'une médiation complète de l'appréhension négative sur l'effet du contexte de l'intensité du contexte de changement sur les mécanismes de coping de contrôle. En somme, nos résultats supportent l'hypothèse H2

**Tableau 12 : Médiation de l'appréhension négative**

	<b>Effet</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Effet total X sur Y</b>	-.05	.04	-1.34	.18
<b>Effet direct X sur Y</b>	.03	.04	.80	.42
	<b><u>Effet</u></b>	<b><u>Boot SE</u></b>	<b><u>Boot</u></b>	<b><u>Boot</u></b>
			<b><u>LLCI</u></b>	<b><u>ULCI</u></b>
<b>Effet indirect de X sur Y</b>	-.08	.02	-.13	-.05
<b>Completely standardized indirect effect of X on Y</b>	-.13	.03	-.20	-.08

### ***3.2.3 H3 : L'emploi de construit de haut niveau modère la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'appréhension négative***

Notre troisième hypothèse propose que l'emploi de construit de haut niveau modère la relation entre l'intensité du contexte de changement perçue et le mécanisme de coping de contrôle de manière à ce que cette relation soit plus faible lorsque l'emploi d'un construit de haut niveau est élevé. Afin de la vérifier, nous avons effectué un test de médiation

modérée à partir du module *Process* de SPSS, grâce à un modèle 7 (Hayes, 2013). Nos résultats (Tableau 13) permettent de constater que le modèle de modération est significatif ( $F = 10.90$ ,  $df = 6$ ,  $r^2 = .21$ ,  $p < .01$ ). Nous avons donc procédé à l'analyse des résultats de l'effet de la médiation modérée, à partir de l'*index of moderated mediation*, et ceux-ci nous permettent également de constater qu'il est significatif ( $\gamma = -.03(0.01)$  ; LLCI =  $-.0566$  ; ULCI =  $-.0042$ ).

Nous constatons donc que nous sommes en présence d'un effet direct significatif de la variable indépendante, soit l'intensité du contexte de changement, sur la variable médiatrice, soit l'appréhension négative ( $b = .31$ ,  $t = 6.78$ ,  $p < 0.01$ ). Nous observons toutefois qu'il n'y a aucun effet direct significatif entre la variable modératrice (WBCL) et l'appréhension négative ( $b = 0.2$ ,  $t = 0.51$ ,  $p = .61$ ). L'interaction entre l'intensité du contexte de changement et le WBCL (l'intensité du contexte de changement x WBCL) est significativement reliée à l'appréhension ( $b = .09$ ,  $t = 2.05$ ,  $p < 0.05$ ).

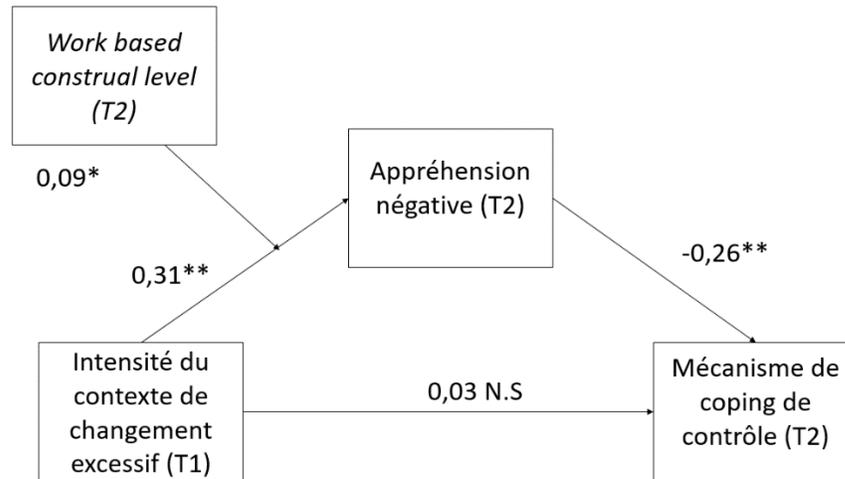
**Tableau 13 : Les résultats de la médiation modérée**

Variables	Appréhension négative (Médiateur)		Mécanisme de coping de contrôle (V.D)	
	$b(t)=$	Sig=	$b(t)=$	Sig =
Genre	.13 (1.18)	.24	.06 (0.80)	.42
Âge	-.01 (-1.18)	.24	-.00 (-0.05)	.96
Ancienneté	0.01 (1.87)	.06	.00 (0.07)	.96
Intensité du contexte de changement	.31 (6.78)	.00	.03 (0.80)	.42
WBCL	.02 (0.51)	.61		
Interaction*	0.09 (2.05)	.04		
Appréhension			-.26 (-4.47)	.00
$r^2$ (F)	.21 (10.90)		.09 (4.65)	

Nous constatons que cet effet est positif, mais moins élevé que celui de l'intensité du contexte de changement. Nous pouvons donc en déduire que l'interaction entre le WBCL

et l'intensité du contexte de changement est lié positivement à l'appréhension négative, mais que l'effet du WBCL risque de l'atténuer (Figure E).

**Figure E : Modèle de médiation modérée**



Afin d'approfondir notre compréhension de l'effet du modérateur sur le lien entre l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative, nous avons procédé à une analyse des effets conditionnels des différents niveaux du WBCL. Cette analyse nous a permis de déterminer l'effet des scores du WBCL à plus ou moins un écart-type de la moyenne, ainsi que le score moyen du WBCL. Nous constatons que les trois niveaux de WBCL ont un effet significatif sur l'appréhension négative (voir Tableau 14).

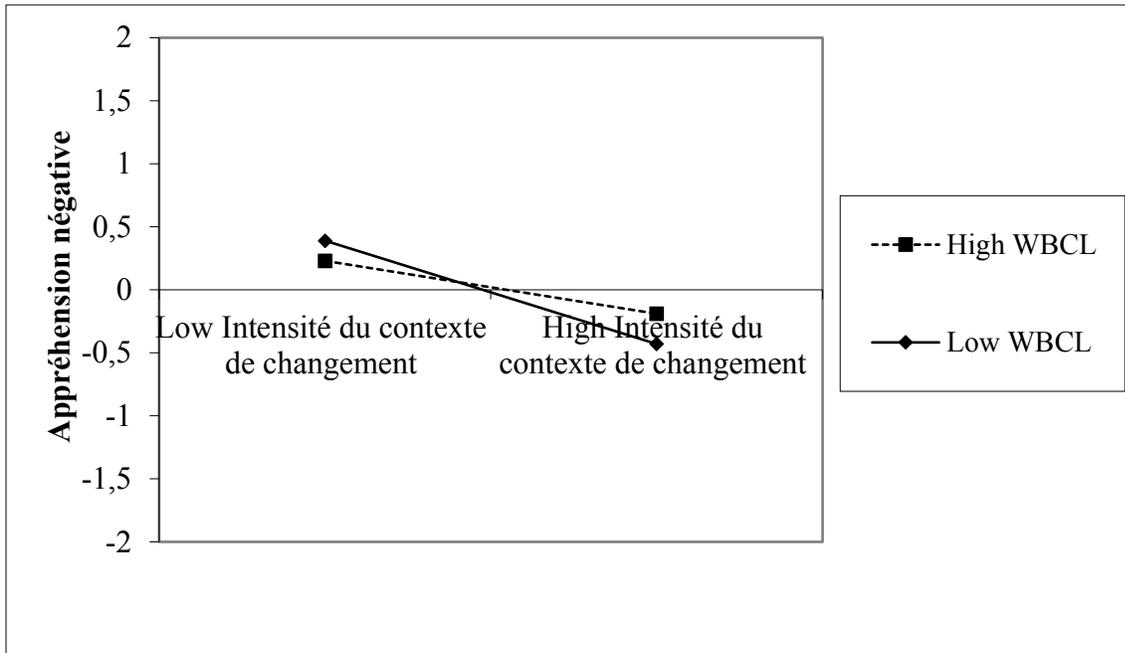
**Tableau 14 : L'effet modérateur du WBCL sur l'appréhension négative**

Niveau de CLT	Effet	Boot SE	Intervalle de confiance
Faible	-0.06	0.02	[-.11 ; -.02]
Moyen	-0.08	0.02	[-.13 ; -.05]
Élevé	-0.11	0.03	[-.17 ; -.06]

Ceci veut donc dire que, peu importe le niveau du WBCL, il y aurait un effet modérateur négatif sur la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative d'un individu. Cependant, nous percevons que plus le niveau de WBCL est élevé, plus

l'effet sur l'appréhension négative sera élevé. En conséquence, nous pouvons affirmer que nos résultats appuient partiellement notre troisième hypothèse.

**Figure F : Illustration de l'effet modérateur du WBCL sur l'appréhension négative**



## Chapitre 4 : Discussion

Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchions à établir le WBCL comme étant une ressource psycho-cognitive permettant de modérer l'effet d'un contexte de changement intensif sur l'appréhension négative du contexte d'un individu. Il est reconnu que l'appréhension négative engendre l'adoption de mécanismes de coping défensifs et d'évitement (Fugate *et al.*, 2008; Johnson *et al.* 2016; Folkman *et al.*, 1986) ainsi qu'à une diminution de l'adoption des mécanismes de coping de contrôle (Fugate *et al.* 2008; Folkman *et al.*, 1986). Les mécanismes de coping de contrôle engendrent une diminution du taux de roulement volontaire des employés (Mackay, Allen et Landis, 2017; Fugate *et al.*, 2008) ainsi qu'une diminution de l'absentéisme au travail (Mackay, Allen et Landis, 2017).

Afin d'aborder cette problématique, nous avons adopté la perspective de la théorie de la conservation des ressources. Celle-ci stipule que les individus disposent de ressources essentielles à leur fonctionnement quotidien, tout en leur permettant d'en acquérir davantage (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll et Lilly, 1993). Celles-ci sont centrales au mécanisme d'appréhension puisqu'elles permettent de vérifier si un individu perçoit les demandes de son environnement comme étant une menace à ses ressources ou plutôt une opportunité d'en acquérir de nouvelles. Un bassin de ressources suffisamment grand permettra à l'individu de répondre aux demandes de son environnement, diminuant ainsi le niveau d'appréhension négative (Lazarus et Folkman, 1984; Hobfoll et Lilly, 1993). Toutefois, l'individu appréhendera davantage négativement les demandes de son environnement s'il ne dispose que de très peu de ressources. C'est donc en nous appuyant sur l'importance des ressources, ainsi que sur la CLT, que nous avons identifié le WBCL comme étant un moyen pour les individus de mieux s'outiller pour faire face aux demandes de leur environnement (Wiesenfeld *et al.*, 2017).

Les résultats de cette recherche démontrent que l'effet d'un niveau WBCL élevé agit comme ressource psychologique et tend à diminuer l'effet de l'intensité du contexte de changement sur l'appréhension négative d'un individu. Dans le cadre de ce chapitre, les résultats présentés précédemment seront discutés plus en détail. Pour ce faire, nous

reprendrons chacune des hypothèses proposées dans notre contexte théorique, puis nous soulèverons les contributions théoriques de cette recherche. Nous présenterons également les limites associées à cette recherche tout en proposant de nouvelles pistes de réflexion qui pourront éventuellement mener à des recherches futures. Nous concluons ce chapitre avec les retombées managériales découlant des résultats davantage théoriques de ce mémoire.

#### **4.1 Interprétation des résultats**

Nous débuterons par un bref retour sur les statistiques obtenues lors de l'analyse préliminaire. Tout d'abord, en nous penchant plus précisément sur les données descriptives de niveau d'appréhension négative moyen, nous constatons que les employés de l'organisation du système de la santé au Québec appréhendent de manière relativement négative l'intention du contexte de changement dans lequel ils se retrouvent (3,77/6). Cette appréhension négative peut être liée à la présence ou à l'absence de certaines ressources dans l'organisation. Considérant la taille et la complexité de l'organisation dans laquelle cette recherche s'inscrit, il se peut que certaines ressources organisationnelles soient moins bien distribuées, entraînant ainsi une variation de l'appréhension négative et des mécanismes de coping des individus selon la nature de leur emploi. Il est également possible que certains postes soient davantage touchés par l'intensité du contexte de changement. Pareillement, la nature du travail de certains employés pourrait contribuer au développement d'une vision plus globale de l'intensité du contexte de changement, permettant ainsi le développement d'un WBCL de plus haut niveau.

Ces résultats sont peu surprenants si nous considérons la nature des emplois. De par leur description de tâches, les gestionnaires développent davantage une vue d'ensemble de leur unité. Ils mobilisent donc principalement un construit de haut niveau afin de percevoir la valeur ajoutée de leur unité d'affaires dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation. Les construits de hauts niveaux permettent - comme le démontrent nos résultats - de diminuer l'effet de l'intensité du contexte de changement sur le mécanisme d'appréhension. En contrepartie, les para techniques, le personnel de bureau et les personnels des soins infirmiers doivent surtout accomplir des tâches de façon répétée et

fréquente en suivant des procédures préétablies. Ils sont donc plus ancrés dans le quotidien et sont amenés à employer un construit de bas niveau afin de se concentrer davantage sur le présent, et ainsi que sur le court terme.

Malgré cette différence du niveau du WBCL entre les gestionnaires et le personnel para technique (D.M= 1.24,  $p < 0.01$ ), nous nous attendions à un plus grand écart entre les moyennes du niveau du WBCL des différents groupes. Il est toutefois possible que la similarité entre les différents niveaux du WBCL des divers emplois soit liée au fait que certaines tâches ne sont pas contextualisées en fonction des différents postes. Effectivement, puisque certains des items de l'échelle du WBCL ciblaient plutôt des tâches de nature administrative plutôt que pratique, certains individus occupant des postes caractérisés par le travail de terrain pourrait avoir une plus grande distance psychologique avec ces tâches non-familiales. En conséquence, cette distance favorise plutôt la conceptualisation de ces tâches à partir d'un construit de plus haut niveau (Wilson *et al.*, 2013).

#### ***4.1.1 Retour sur H1 : Effet direct de l'intensité du contexte de changement sur les mécanismes de coping de contrôle***

La première hypothèse proposait que l'augmentation de la perception de l'intensité du contexte de changement diminue la présence de mécanismes de coping de contrôle. Toutefois, nos résultats démontrent que ces deux variables, une fois contrôlées pour le genre, l'âge et l'expérience, ne sont pas significativement liées ( $\beta = 0.03$ ;  $p = 0.42$ ;  $n = 306$ ). Nous ne pouvons donc pas confirmer cette hypothèse.

Selon les critères de Baron et Kenny (1986, dans Preacher et Hayes, 2004), si nous voulions confirmer la présence d'une médiation, nous devons avoir un effet total significatif (c) présent avant de contrôler l'effet du médiateur. En d'autres termes, X devait prédire Y, X devait prédire M (médiateur) et M devait prédire Y. Lorsque nous avons une médiation complète, l'effet direct (c') de X sur Y, soit l'effet total contrôlé pour l'effet du médiateur, n'était plus significatif. La médiation pouvait être partielle, sous la condition que l'effet direct (c') soit plus faible que l'effet total (c). Cependant, Hayes (2013) argumente qu'il est possible pour un effet indirect d'être significatif, sans la présence d'un effet total entre les variables indépendantes et dépendantes. En effet, Hayes

(2013) suggère plutôt d'utiliser la méthode *bootstrapping*, une méthode d'inférence statistiques basées de multiples simulations de l'échantillon d'une étude afin d'effectuer de multiples estimations. Lors de ce processus de simulation, l'effet indirect est estimé à partir des répétitions de la simulation. Ce procédé nous permet donc d'estimer l'effet indirect entre X et Y passant par M, malgré l'absence d'effet total.

Cela dit, pouvons-nous encore parler de médiateur? Nous pouvons concevoir l'effet indirect de X sur Y, malgré l'absence d'effet total, «lorsque nous considérons que l'effet total est l'addition de plusieurs effets, directs et indirects, qui ne sont pas nécessairement présents dans le modèle proposé» (Hayes, 2013). Selon Hayes (2013), certains auteurs tentent d'éviter de parler de médiateur, et préfèrent le terme «effet indirect». Toutefois Hayes (2013) argumente que l'effet direct de X sur Y peut être annulé empiriquement par la présence de deux médiateurs qui vont en sens inverse. Ces deux médiateurs peuvent ne pas être présents dans le modèle proposé et nuire à la détection d'un effet direct entre X et Y. Selon Hayes (2013), l'importance d'un test de médiation passe la présence d'un effet indirect significatif, détecté par la technique *bootstrapping*.

Il est étonnant de constater qu'aucune étude n'a abordé l'effet direct de l'intensité du contexte de changement sur les mécanismes de coping de contrôle. Les chercheurs se sont davantage intéressés aux effets de l'appréhension négative (Fugate *et al.* 2008), des émotions négatives (Scheck et Kinicki, 2000; Lazarus, 1999) ou encore des ressources (Halbesleben *et al.*, 2014; Ito et Brotheridge, 2002) sur l'emploi des mécanismes de contrôle. Cependant, les travaux de Johnson *et al.* (2016) se sont penchés sur l'effet de l'intensité du contexte de changement sur le niveau d'engagement des employés dans des mécanismes de coping défensif. Ces derniers ont conclu que la perception de l'intensité du contexte de changement était directement reliée à une augmentation du niveau de l'engagement dans des mécanismes de coping défensifs. Puisque les travaux de Fugate *et al.* (2008) démontrent que l'appréhension négative prédit une diminution des mécanismes de coping de contrôle et une augmentation des mécanismes de coping défensifs, nous pensons, en tenant compte des découvertes de Johnson *et al.* (2016), qu'un contexte de changement excessif allait prédire une diminution des mécanismes de coping de contrôle.

Toutefois, plusieurs recherches démontrent que les mécanismes de coping de contrôle et défensifs ne sont pas opposés, mais bien complémentaires et inclusifs (Cacioppo, Gardner et Berntson, 1999). En effet, selon les recherches expérimentales de Cacioppo, Gardner et Berntson (1999) portant sur les systèmes d'inhibition comportementale (relié au coping défensif) et sur les systèmes de facilitation du comportement (relié au mécanisme de coping de contrôle), ils ont découvert que les sujets d'étude s'engageaient simultanément dans les deux systèmes lorsque ceux-ci faisaient face à une situation. En d'autres mots, le comportement humain est complexe parce qu'il est le résultat de plusieurs mécanismes de coping qui se complètent. Cela signifie que la diminution du niveau de l'engagement dans des mécanismes de coping défensif ne mène pas nécessairement à une augmentation du niveau de l'engagement dans des mécanismes de coping de contrôle, et vice versa. Il est également important de noter que l'intensité du contexte de changement a été mesurée un an après les mécanismes de coping de contrôle, dans le but de contrôler le biais de variance commune et d'identifier les effets durables de l'intensité du contexte de changement sur les ressources des individus.

Cependant, les recherches portant sur les mécanismes de coping employés soulèvent systématiquement l'importance du mécanisme d'appréhension des ressources exigées par l'événement comme effet médiateur. Rappelons que le mécanisme d'appréhension est défini comme une évaluation cognitive d'une demande de l'environnement par rapport aux ressources disponibles d'un individu (Folkman et Lazarus, 1985), avec comme objectif de déterminer si cette demande est une menace ou une opportunité pour ce dernier. En d'autres mots, si un individu possède suffisamment de ressources pour faire face aux demandes de son environnement, il les percevra moins comme étant une menace à ses ressources. Il tentera plutôt de saisir des opportunités afin d'acquérir davantage de ressources. On constate donc que ce n'est pas la perception du contexte de changement en tant que telle qui prédit les mécanismes de coping, contrairement à l'évaluation que nous en faisons, à partir de ce mécanisme d'appréhension. Ce constat mène justement à notre deuxième hypothèse.

#### ***4.1.2 Retour sur H2 : L'effet médiateur de l'appréhension négative***

La deuxième hypothèse de cette recherche stipulait que le niveau d'appréhension négative aurait un complet effet médiateur sur l'effet de l'intensité perçue du contexte excessif de changement sur le mécanisme de coping de contrôle. Les résultats obtenus confirment cette hypothèse.

Dans la littérature portant sur les mécanismes de coping, nous soulevons qu'un événement à lui seul ne peut avoir d'effet sur l'individu (Folkman et Lazarus, 1985). En effet, ce n'est pas la manifestation de l'événement, mesuré dans le cadre de cette recherche par le facteur de l'intensité du contexte de changement, mais bien l'évaluation dont nous en faisons, c'est-à-dire notre appréhension de l'événement, qui influence le niveau d'engagement dans les différents mécanismes de coping (Lazarus et Folkman, 1984). Nos résultats vont d'ailleurs dans le même sens : ils nous permettent de constater qu'il existe un lien significatif entre la perception de l'intensité du contexte de changement et son appréhension négative. De par la nature de ce facteur, la perception d'un contexte excessif est normalement appréhendée négativement. En effet, lorsqu'un individu perçoit une fréquence excessive de projets de changement, il se trouve habituellement dans une situation où la demande de son environnement défie ses capacités adaptatives. Il en va de même pour l'historique négatif de la gestion du changement. En effet, l'historique négatif de la gestion du changement est une vision bâtie à partir d'expériences passées. Au cours de ces expériences, les individus ont perçu une menace ou une perte de ressources personnelles associée au contexte de changement. En conséquence, en percevant cette excessivité de la fréquence des changements, et en associant des expériences du passé aux événements du présent, les individus percevront davantage une menace à leurs ressources et appréhenderont donc négativement le contexte dans lequel ils se trouvent. Ainsi les individus seront moins portés à investir davantage leurs ressources dans des mécanismes de coping de contrôle afin d'y faire face. En effet, selon les travaux de Hobfoll (1989) ainsi que les travaux de Halbesleben *et al.* (2014), ceux qui font face aux demandes du contexte de changement perçu comme étant excessif se doivent de redoubler d'ardeur et d'y investir de l'énergie et du temps. Il est donc important de cibler les ressources potentielles pouvant permettre aux individus de faire face aux demandes de l'environnement.

#### ***4.1.3 Retour sur H3 : L'effet modérateur du WBCL sur la lien entre l'intensité du contexte de changement et l'appréhension négative***

La troisième hypothèse supposait qu'une capacité ambidextre élevée du CLT modèrerait la relation entre l'intensité du contexte de changement et le mécanisme de coping de contrôle, de manière à ce que cette relation soit plus faible en présence d'un niveau plus élevé de la capacité ambidextre du CLT. Les résultats montrent que ceux qui se représentent les tâches associées à leur travail à partir d'un construit de haut niveau, ressentent moins l'effet du contexte de changement intensif sur le mécanisme d'appréhension. Toutefois, cet effet modérateur demeure présent, peu importe le niveau de CLT de l'individu.

Ceci peut être expliqué par le fait que les répondants ayant un niveau de CLT élevé peuvent davantage transférer leurs compétences d'un contexte à un autre. En effet, comme le mentionnent Liberman et Trope (2008), les construits de haut niveau permettent de «voyager» à travers les différentes distances psychologiques, et donc à travers les différents contextes. Ainsi, en ayant une vision plus abstraite et focalisée sur la valeur ajoutée des compétences acquises, il serait plus facile pour un individu de transférer ces ressources vers un nouveau contexte. Ceci s'effectue au moyen d'un processus d'abstraction d'une compétence contextualisée vers une représentation plus abstraite, ce qui permet de dégager la valeur clé de cette compétence. Par la suite, l'individu devra (re) contextualiser cette valeur clé dans le nouveau contexte «post-changement», ou encore constamment l'adapter au contexte de changement. De cette manière, l'individu réduit le temps ainsi que les efforts déployés reliés au processus d'adaptation au nouveau contexte de travail. En conséquence, les individus se voient donc acquérir davantage de ressources disponibles à investir dans de nouvelles opportunités ou encore pour faire face à de nouvelles menaces.

Nous constatons également que les répondants représentant leur travail à partir d'un construit de haut niveau se concentrent davantage sur la valeur ajoutée et le sens de leur travail (Wilson *et al.* 2013; Liberman et Trope, 2008). Ils percevraient donc plutôt leur travail comme inscrit au sein d'un processus plus large englobé par l'organisation, dans laquelle ils apportent une valeur essentielle dans leur manière d'offrir les services aux patients. Ce faisant, ils délaisseraient alors le côté mécanique du travail, qui a tendance à

se focaliser sur la manière dont le travail est effectué. Cet aspect mécanique est plus susceptible d'être le sujet des nombreux changements organisationnels. Ayant cette vision globale de leur tâche, grâce au construit de haut niveau, les individus s'ancrent moins dans les aspects contextuels de leur travail et investissent davantage leurs ressources personnelles dans des compétences dites plus intemporelles, pouvant servir indépendamment du contexte de travail.

## 4.2 Contributions théoriques

Quelques études ont démontré l'impact d'un contexte de changement excessif sur les ressources des individus (*e.g.* Johnson *et al.* 2016; Johnson, 2016) et ont tenté d'identifier des ressources permettant d'y faire face. La CLT suscite un intérêt grandissant chez les chercheurs depuis une vingtaine d'années. En effet, nous constatons que plusieurs travaux cherchent à démontrer l'effet de la distance psychologique sur la prise de décisions des individus. Tout récemment, nous voyons également que certains chercheurs s'intéressent à lier la CLT à la littérature en comportement organisationnel (*e.g.* Reyt *et al.* 2015; Wisenfeld *et al.* 2017). Toutefois, notre recherche est la première à inter-relier la CLT à l'une des théories dominantes en comportement organisationnel, soit la théorie de la conservation des ressources.

La contribution majeure de ce mémoire consiste en l'observation du WBCL comme ressource psychologique importante et généralisable dans un contexte d'augmentation des demandes de changement, plus précisément dans la prédiction du niveau d'appréhension négative et de mécanismes de coping employés. En effet, nous avons démontré qu'un niveau du WBCL élevé permettait de diminuer la relation entre la perception d'un changement excessif et l'appréhension négative d'un individu. Cette recherche répond en partie aux questionnements et aux suggestions émises dans les travaux de Wisenfeld *et al.* (2017), qui proposaient qu'un niveau de CL pourrait avoir un impact réducteur sur le niveau de résistance au changement ou sur le comportement face aux changements. En appliquant la CLT comme une ressource psycho-cognitive, nous élargissons l'application de cette théorie. En effet, les recherches portant sur la CLT la mobilisent davantage en tant que cadre théorique permettant de mesurer l'effet de la distance psychologique d'un individu sur la perception qu'il a d'un objet (Lieberman *et al.* 2007; Liberman et trope

2010; Wisenfeld *et al.*, 2017). Nos résultats démontrent cependant que cette théorie peut également agir comme ressources psycho-cognitive, et peut être abordée dans le cadre de la COR.

Nous avons également approfondi la notion de perception des ressources dans le cadre théorique de la conservation des ressources. En effet, plusieurs questionnements concernant les mécanismes d'investissement de ressources et de conservations des ressources ont été soulevés dans les travaux de Halbesleben *et al.* (2014). Les auteurs de la COR ont montré que l'optimisation de l'investissement des ressources, c'est-à-dire l'atteinte du retour de ressources attendues suite à un investissement, dans le but de répondre à leur environnement, était presque aussi importante que la présence d'un bassin de ressources (Hobfoll, 1989; Halbesleben *et al.*, 2014). Cependant, puisque l'environnement des individus est en constant changement, il est difficile pour un individu d'optimiser ses investissements. Les auteurs ont donc misé sur la présence de ressources variées afin d'être à l'épreuve des changements. Ce mémoire a plutôt mis en lumière une partie du processus permettant aux individus de transcender des ressources d'un contexte à un autre, rendant également possible l'augmentation des ressources potentielles à l'atteinte des objectifs des individus. Grâce à l'emploi d'un construit de haut niveau, les ressources seraient davantage conceptualisées et décontextualisées, ce qui facilite leur adaptation selon le contexte changeant. À noter que nous ne remettons pas en cause l'importance des ressources variées, mais apportons plutôt une nouvelle perspective, soit la création d'une «capacité dynamique» appliquée à l'individu.

Finalement, nous avons également contribué à l'élaboration du concept de changement excessif. En effet, en abordant l'importance de l'historique négatif de la gestion du changement, nous cherchons à y inclure un élément temporel, encore sous-estimé dans la littérature en comportement organisationnel. Ceci peut être dû au fait que les recherches en comportement organisationnel se sont consacrées à l'importance de l'impact d'un seul changement et non du contexte global de l'entreprise, minimisant ainsi leur compréhension de l'impact d'un contexte de changement sur les ressources des individus. Cela dit, nous ne mesurons pas seulement la perception de la demande actuelle, mais également les effets des demandes du passé sur l'individu, permettant ainsi de mieux

mesurer l'effet réel des demandes actuelles sur les ressources de l'individu, comme il est suggéré dans Rafferty et Restubog (2010). De surcroît, nous sommes davantage en mesure d'identifier et de tenir compte des effets causés par des possibles boucles de pertes de ressources abordées dans la COR. Ces boucles de pertes prennent de l'ampleur dans un espace-temps, sous-estimé par les chercheurs en comportement organisationnel à ce jour (Halbesleben *et al.*, 2014).

### **4.3 Les limites de la recherche et proposition de futures études**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons atteint plusieurs limites et nous souhaitons élaborer à ce sujet dans cette section du chapitre. Ces limites doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats afin de nous assurer de la justesse des apports théoriques et pratiques de ce mémoire. Nous proposerons par la suite de nouvelles pistes de recherches qui permettraient de franchir ces limites.

En tenant compte du fait que la population du secteur de la santé est unique et peu représentative de la population moyenne québécoise, le lecteur doit faire attention de ne pas généraliser et d'associer automatiquement les résultats à l'ensemble de la population québécoise. D'autres recherches seraient nécessaire afin de soutenir et de généraliser les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire.

Notons également que les réponses obtenues peuvent être influencées par le biais de désirabilité sociale. En effet, comme l'ensemble des facteurs était auto-rapporté, il est possible que malgré la garantie de l'anonymat, les individus, par peur de se faire identifier, ne se soient pas sentis à l'aise de répondre honnêtement aux questionnaires (Van de Mortel, 2008). Ils seraient donc plus réticents aux questions concernant leur capacité à gérer les changements ou à celles qui traitent de la charge de travail demandée par l'employeur. Il se peut aussi que le biais de désirabilité sociale se manifeste lorsque les répondants cherchent à exprimer ce qu'ils pensent que les chercheurs souhaitent obtenir. Les facteurs tels que le contexte de changement intensif, l'appréhension et le mécanisme de coping de contrôle sont plus sujets à ce biais puisqu'il s'agit de questions un peu plus sensibles portant sur les capacités individuelles des employés (Van de Mortel, 2008).

Cependant, l'effet de la désirabilité sociale est habituellement distribué normalement dans l'échantillon. Nous avons d'ailleurs analysé chacune des variables mobilisées dans le cadre de cette recherche afin de s'assurer qu'elles respectent les critères de distributions normales. De plus, notre recherche ne présente aucune disposition amplifiant l'effet de désirabilité sociale. Au contraire, nous avons pris les mesures nécessaires afin de le diminuer en expliquant aux participants que les objectifs de recherches étaient reliés à un diagnostic organisationnel (et non individuel) de la capacité à changer.

Notre recherche a été effectuée en deux temps de mesure afin de contrôler le biais de variance commune. Ce biais a comme effet d'amplifier les relations entre deux variables auto-rapportées dans un même questionnaire (Conway et Lance, 2010). Dans le cas ci-présent, un laps d'un an a séparé le T1 et le T2. En conséquence, les résultats de cette recherche portent davantage sur les effets à long terme du contexte de changement excessif sur les mécanismes d'appréhension des individus. Il serait intéressant d'effectuer une nouvelle recherche mesurant à deux reprises l'intensité du contexte de changement, et ainsi comparer l'effet modérateur du WBCL sur l'effet à court terme et long terme du contexte de changement excessif sur les mécanismes d'appréhension des individus.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mobilisé l'échelle de mesure du WBCL de Reyt et Wisenfeld (2015). Cependant, plusieurs contraintes ont été soulevées. Premièrement, cette échelle de mesure a été conçue plus spécifiquement pour des travailleurs «penseurs»<sup>4</sup>. Reyt et Wisenfeld (2015) expriment l'importance de contextualiser l'échelle de mesure afin de s'assurer que les tâches soient adaptées au contexte de recherche et ainsi limiter la distance psychologique entre certaines tâches et certains emplois. Une distance psychologique accentuée pourrait pousser les répondants à conceptualiser davantage les tâches, et ainsi mobiliser un construit de haut niveau afin de les représenter sur l'échelle continue (Reyt et Wisenfeld, 2015; Wisenfeld *et al.*, 2017).

Cependant, le contexte de recherche de ce mémoire peut tout de même se rapprocher du contexte initial mobilisé dans les travaux de Reyt et Wisenfeld (2015). De plus, en effectuant les tests de distributions normales lors de l'analyse des données, nous n'avons

---

<sup>4</sup> Knowledge Workers (Reyt et Wisenfeld, 2015)

pas constaté d'anomalie. Cela signifie que s'il y a effectivement une distance psychologique accentuée par l'adoption de l'échelle de mesure dans un autre contexte que celui pour lequel elle a été initialement conçue, cet effet est distribué normalement dans l'échantillon. Enfin, grâce à notre CFA, nous confirmons également la validité de cette échelle dans le contexte de cette recherche. Il serait pertinent d'effectuer une étude sur différentes industries. Cela permettrait de mesurer la différence de moyennes des répondants (ANOVA) afin d'explorer l'effet de la distance psychologique des tâches proposées dans l'échelle, causée par le type d'industrie et les différents postes des répondants.

Deuxièmement, la méthode de comptabilisation des niveaux du WBCL des répondants employée dans le cadre de ce mémoire diffère de celle employée par Reyt et Wisenfeld (2015). En consultant les travaux de ces derniers, nous constatons que les auteurs ont suivi les recommandations de Vallacher et Wegner (1989) (Dans Trope et Liberman, 2010), qui suggèrent que le niveau de WBCL des individus devrait être représenté par le dénombrement des réponses maximales de l'échelle de mesure. En conséquence, les individus ne sont donc pas positionnés sur un continuum de *construal level*, mais bien caractérisés de façon binaire. En utilisant cette méthode, les auteurs perdent la variance et l'interprétation associées à une réponse au centre de l'échelle. Afin d'éviter cela, nous avons décidé de prendre en considération l'étendue des réponses possibles sur l'échelle du WBCL avec laquelle nous avons généré un score moyen du WBCL des répondants. En faisant ainsi, nous nous sommes permis de mieux situer les répondants sur le continuum de l'échelle du WBCL. Nous suggérons d'ailleurs, lors de futures recherches, d'explorer plus en détail la différence entre l'utilisation des deux méthodes de comptabilisation des scores, tout en tentant de préciser le questionnement.

#### **4.4 Les contributions pratiques**

L'objectif de cette étude était d'illustrer les conséquences du contexte de changement excessif des entreprises sur les ressources psychologiques des employés. Ces ressources psychologiques sont essentielles au bien-être psychologique des employés (Hobfoll, 1989; Luthan *et al.* 2007; Luthan *et al.* 2010), et ainsi, à l'atteinte des objectifs organisationnels (Czajkowski *et al.* 2014; Langley *et al.*, 2013). Les résultats de cette

étude ont permis de soulever plusieurs retombées pratiques dont pourraient bénéficier les entreprises ainsi que l'ensemble des individus qui les composent. Celles-ci permettront de surmonter la pression émise par les turbulences de l'environnement concurrentiel ainsi que par les nombreux changements à l'interne.

Tout d'abord, les formations devraient miser non seulement sur le développement du savoir-faire des compétences (le comment), mais également sur la raison d'être des compétences (le pourquoi). Ainsi, ayant ces deux perspectives, cela favorise le développement d'une capacité d'adaptation permettant l'application de ces compétences à des différents contextes. Concrètement, suite à l'enseignement d'une habileté dans un contexte spécifique, les organisations pourraient demander de les adapter à une nouvelle mise en contexte. Les employés seraient ainsi incités à conceptualiser l'habileté acquise lors de la formation (pourquoi faisons-nous cela?), pour ensuite la (re)contextualiser dans (comment pourrais-je atteindre les objectifs de mon action dans ce nouveau contexte?). Subséquemment, les entreprises encourageraient le développement d'un WBCL de haut niveau permettant de transférer des habiletés d'un contexte à un autre, augmentant ainsi le bassin de ressources potentielles des employés. Ceci pourrait réduire les effets du contexte de changement excessif sur le mécanisme d'appréhension des employés.

Suite aux résultats de cette étude, nous convenons que les directions des organisations devraient se préoccuper davantage des conséquences de l'appréhension négative d'un contexte de changements excessifs sur le comportement et la performance de leurs employés. Lorsque le contexte organisationnel est caractérisé par de nombreux changements fréquents et complexes, les individus ont tendance à démontrer une appréhension davantage négative face à ce contexte. Plusieurs recherches indiquent que cette appréhension négative serait habituellement reliée à l'utilisation de mécanisme de coping défensif (Johnson *et al.*, 2016; Fugate *et al.*, 2008). De ce fait, l'un des objectifs de cette recherche était de démontrer le rôle des ressources psychologiques et cognitives comme effet modérateur de ce lien causal. Conséquemment, les organisations qui souhaitent atteindre leurs objectifs et réussir leur transformation organisationnelle en mettant en œuvre de nombreux changements doivent se préoccuper davantage des enjeux entourant la perception des employés (Gagné, 2018). Les résultats de cette recherche

démontrent que l'ensemble des niveaux du WBCL permet de diminuer l'effet du contexte de changement excessif sur les mécanismes d'appréhension des individus. En conséquence, les entreprises devraient établir un plan de communication misant à la fois la raison d'être des changements (le pourquoi) et la façon dont ils l'implémenteront (comment).

Tout d'abord, un plan de communication établissant une vision des transformations organisationnelles permettrait d'établir les objectifs à moyen-long terme à atteindre pour les employés. Considérant l'aspect de projection temporelle des planifications, cette portion du plan de communication façonnerait davantage une représentation cognitive distante pour les employés, soit un but à atteindre. En conséquence, ces objectifs seraient représentés par un construit de haut niveau (Liberman et Trope, 2010). Par la suite, afin de couvrir la portion de construit de bas niveau, l'organisation pourrait communiquer les prochaines étapes du changement. Ces étapes devraient favoriser la mise en place à court terme de certains changements, en parlant davantage de l'impact sur la façon dont le travail sera organisé, c'est-à-dire le «comment». Les organisations devraient également s'assurer de rattacher ces étapes à la direction préétablie dans la planification. En mobilisant à la fois les construits de haut et de bas niveau, les employés seraient invités à transcender les différentes distances temporelles du contexte de changement. Ce plan de communication aura donc comme effet de réduire l'incertitude régnant autour du contexte de changement, permettant ainsi de réduire également l'appréhension négative des employés (Rafferty et Griffin, 2006).

Cette étude soulève aussi l'importance pour les organisations de préserver un historique positif de gestion du changement. Nos résultats démontrent qu'une augmentation de la perception d'un historique négatif de la gestion du changement accroît significativement le niveau d'appréhension négatif des individus face à l'intensité du contexte de changement. En effet, l'historique négatif de la gestion du changement est une mesure permettant d'établir la présence d'une perte de ressources passée, qui émet une constante pression sur les ressources actuelles et les mécanismes d'appréhension d'un employé. Sachant que l'appréhension négative d'un contexte mène à une augmentation des mécanismes de coping défensif et à une diminution des mécanismes de contrôle (Fugate

*et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2016), il est crucial que les directions des organisations se préoccupent des appréhensions présentes afin d'éviter le façonnement d'un historique négatif de la gestion du changement. Pour se faire, elles doivent réaliser des transformations réussites et s'assurer qu'elles soient connues à travers l'organisation. Ainsi, les gestionnaires diminuent l'impact d'éventuelles boucles de perte de ressources personnelles des employés, qui pourraient avoir des effets néfastes sur la santé psychologique de ces derniers.

Pour ce faire, plusieurs recommandations peuvent être émises à partir de théories employées dans cette étude. Tout d'abord, en se fiant à la théorie de la conservation des ressources, les organisations peuvent rendre accessibles des ressources perçues comme étant utiles aux yeux des employés, afin de surmonter les demandes associées au contexte stratégique. Il est donc important d'établir un dialogue entre les destinataires du changement et les décideurs afin d'énumérer et d'identifier les ressources organisationnelles potentiellement disponibles, dans le but de faire face aux demandes de l'environnement (Luthan *et al.* 2010; Luthan *et al.* 2007; Johnson *et al.*, 2016). Ceci peut prendre la forme de groupes de discussion composés d'acteurs de tous les niveaux hiérarchiques qui se rencontrent au début de chaque mois. Ces rencontres permettraient de discuter des enjeux du changement perçu par l'ensemble des acteurs, afin d'éviter d'éventuelles pertes de ressources. Le temps de travail octroyé pour échanger sur les meilleures pratiques, pour discuter des impacts du changement ou la participation à des formations continues sont d'autres outils potentiels. En d'autres termes, en augmentant la quantité de ressources organisationnelles disponibles pour les destinataires des changements, ces derniers seraient plus aptes à remédier aux demandes de leur environnement (Hobfoll, 1989). Cependant, pour que ces ressources aient un effet bénéfique, elles doivent être perçues et accessibles aux destinataires (Halbesleben *et al.*, 2014).



## Conclusion

Les entreprises font face à une nécessité de changer en raison de la turbulence et à la complexité de l'environnement concurrentiel (Klarner et Raisch, 2013 ; Malik et Garg, 2017). Cette nécessité accroît les nombreux projets de changements dans les organisations, engendrant ainsi une pression constante, non seulement sur la structure de celles-ci, mais également sur les ressources des employés qui les composent. Ces destinataires du changement sont essentiels à l'alimentation des capacités dynamiques des entreprises, permettant aux organisations de s'adapter rapidement à leurs environnements complexes et de développer des avantages concurrentiels (Czajkowski *et al.*, 2014).

Toutefois, ces destinataires du changement détiennent des ressources limitées pouvant être investies en réponse aux demandes de leurs environnements. Ces ressources sont essentielles au maintien d'un équilibre leur permettant de faire face à leur quotidien (Halbesleben *et al.* 2014; Hobfoll, 2001 ; Hobfoll 1989), mais également à leur capacité d'être productifs dans leur travail (Halbesleben et Bowler, 2007). Ainsi, dans la mesure où les individus appréhendent les demandes de l'environnement comme étant une menace à leurs ressources personnelles, ils tenteront davantage de les éviter afin de conserver leurs ressources (Fugate *et al.*, 2008). Ces mécanismes d'évitement causent de lourdes pertes pour les entreprises. En effet, plusieurs recherches démontrent que ces mécanismes mènent habituellement à des taux de roulements volontaires élevés (*e.g.* Fugate *et al.*, 2008) ainsi qu'à une détresse psychologique des employés (*e.g.* Johnson, 2016). L'un des objectifs de cette étude était d'identifier des ressources psycho-cognitives potentielles afin de modérer l'effet négatif d'un contexte de changement excessif sur l'appréhension négative des individus. En abordant la théorie du CLT comme étant une capacité à se représenter des objets de façon conceptuelle et plus abstraite, nous avons démontré que les individus employant ces construits de haut niveau afin de représenter leurs tâches au travail étaient moins sujets aux effets du contexte de changement excessif sur leur mécanisme d'appréhension. Plusieurs questions méritent d'être posées et approfondies en ce qui a trait à l'application du CLT dans le domaine du comportement organisationnel.

Ce mémoire permet également de démontrer que le domaine de la stratégie devrait s'intéresser davantage aux études en comportement organisationnel, en raison de l'importance du capital humain dans le développement des capacités dynamiques. Rappelons que, le contexte stratégique complexe dans lequel se retrouvent les industries provoque des répercussions importantes difficilement mesurables sur le capital humain. Nous croyons cependant que les recherches en comportement organisationnel, spécifiquement celles adoptant la TCR ainsi que l'étude des effets de la complexité des contextes de changement, permettront une meilleure compréhension du phénomène de changement organisationnel, et ainsi, accélérera le développement d'avantages concurrentiels.

## Bibliographie

- Abele, Andrea E et Daniel Spurk (2009). « The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, no 1, p. 53-62.
- Adner, Ron (2006). « Match your innovation strategy to your innovation ecosystem », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 4, p. 98.
- Ahmad, Ahmad Bayiz et Zhichao Cheng (2018). « The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq », *Public Personnel Management*, vol. 47, no 2, p. 195-216.
- Anderson, Philip (1999). « Perspective: Complexity theory and organization science », *Organization Science*, vol. 10, no 3, p. 216-232.
- Anderson, Philip, Alan Meyer, Kathleen Eisenhardt, Kathleen Carley et Andrew Pettigrew (1999). « Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science », *Organization Science*, vol. 10, no 3, p. 233-236.
- Aon Hewitt, R. (2015). *Technology sector hiring and pay remains steady in major Asia pacific markets*. <http://aon.mediaroom.com/Technology-Sector-Hiring-and-Pay-RemainsSteady-in-Major-Asia-Pacific-Market>
- Armenakis, Achilles A et Stanley G Harris (2009). « Reflections: Our journey in organizational change research and practice », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 2, p. 127-142.
- Asare, E., et Conger, S. (2018). « Analyzing the Impact of Strategic Performance Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative Approach ». *Developments and Advances in Intelligent Systems and Applications*, Springer, p. 15-27
- Autissier, David, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot (2015). « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », *Question (s) de management*, no 2, p. 37-44.
- Avey, James B., Fred Luthans, and Ketan H. Mhatre (2008). «A call for longitudinal research in positive organizational behavior.» *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* vol. 29, no.5 , p.705-711.
- Avey, James B, Fred Luthans et Susan M Jensen (2009). « Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover », *Human resource management*, vol. 48, no 5, p. 677-693.

- Avey, James B, Fred Luthans, Ronda M Smith et Noel F Palmer (2010). « Impact of positive psychological capital on employee well-being over time », *Journal of occupational health psychology*, vol. 15, no 1, p. 17.
- Bakker, AB et E Demerouti (2018). « Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance », *Handbook of well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI: nobascholar. com.*
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Barton, Lisa Ceinwen et Veronique Ambrosini (2013). « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 4, p. 721-746.
- Beeson, Ian et Chris Davis (2000). « Emergence and accomplishment in organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no 2, p. 178-189.
- Bordia, Prashant, Elizabeth Hobman, Elizabeth Jones, Cindy Gallois et Victor J Callan (2004). « Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies », *Journal of business and psychology*, vol. 18, no 4, p. 507-532.
- Bordia, Prashant, Simon Lloyd D Restubog, Nerina L Jimmieson et Bernd E Irmer (2011). « Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover », *Group & Organization Management*, vol. 36, no 2, p. 191-222.
- Bouchikhi, Hamid et John R Kimberly (2003). « Escaping the identity trap », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 20.
- Boyd, Nancy G, Jeffrey E Lewin et Jeffrey K Sager (2009). « A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no 2, p. 197-211.
- Boyne, G. A., et Meier, K. J. (2009). « Environmental change, human resources and organizational turnaround », *Journal of Management Studies*, vol. 46, no 5, p.835-863.
- Brown, S. L., et Eisenhardt, K. M. (1997). « The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations ». *Administrative science quarterly*, p.1-34.
- Buono, Anthony F et James L Bowditch (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*, Beard Books.
- Burgelman, Robert A et Andrew S Grove (2007). « Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity », *Strategic management journal*, vol. 28, no 10, p. 965-979.

- Burnes, Bernard (2005). « Complexity theories and organizational change », *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no 2, p. 73-90.
- Burnes, Bernard et Philip Jackson (2011). « Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values », *Journal of Change Management*, vol. 11, no 2, p. 133-162.
- Cacioppo, John T., Wendi L. Gardner, and Gary G. Berntson (1999). «The affect system has parallel and integrative processing components: Form follows function.», *Journal of personality and Social Psychology*, vol.76, no.5, p. 839.
- Cartwright, Sue et Cary L Cooper (1993). « The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers », *Human relations*, vol. 46, no 3, p. 327-347.
- Cartwright, Susan et Nicola Holmes (2006). « The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism », *Human Resource Management Review*, vol. 16, no 2, p. 199-208.
- Chen, Fang Fang (2007). « Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance », *Structural equation modeling*, vol. 14, no 3, p. 464-504.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conway, James M et Charles E Lance (2010). « What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 3, p. 325-334.
- Couvreur, Agathe et Franck Lehuède (2002). «Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: le passage à l'euro vécu par les consommateurs», CRÉDOC, Département Consommation.
- Dawar, N., et Bendle, N. (2018). *Marketing In The Age Of Alexa*. Harvard Business Review, 96(3), 80-86.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker et Annemieke J Bulters (2004). « The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study », *Journal of vocational behavior*, vol. 64, no 1, p. 131-149.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B Schaufeli (2000). « A model of burnout and life satisfaction amongst nurses », *Journal of advanced nursing*, vol. 32, no 2, p. 454-464.
- Demers, Christiane (2007). *Organizational change theories: A synthesis*, sage.
- DiFonzo, Nicholas et Prashant Bordia (1998). « A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change », *Human Resource Management: Published*

- in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, vol. 37, no 3-4, p. 295-303.
- Euchner, Jim (2014). « Innovation Ecosystems: An Interview with Ron Adner », *Research Technology Management*, vol. 57, no 6, p. 10.
- Feldman, M.S. et al. (2003). « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. », *Administrative Science Quarterly*, vol.48, no.1, 94-121p.
- Folkman, Susan (1984). « Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis », *Journal of personality and social psychology*, vol. 46, no 4, p. 839.
- Folkman, Susan et Richard S Lazarus (1985). « If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination », *Journal of personality and social psychology*, vol. 48, no 1, p. 150.
- Folkman, Susan et Richard S Lazarus (1988). « Coping as a mediator of emotion », *Journal of personality and social psychology*, vol. 54, no 3, p. 466.
- Folkman, Susan, Richard S Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis et Rand J Gruen (1986). « Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes », *Journal of personality and social psychology*, vol. 50, no 5, p. 992.
- Fugate, Mel, Angelo J Kinicki et Gregory E Prussia (2008). « Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models », *Personnel Psychology*, vol. 61, no 1, p. 1-36.
- Fujita, Kentaro, Marlone D Henderson, Juliana Eng, Yaacov Trope et Nira Liberman (2006). « Spatial distance and mental construal of social events », *Psychological Science*, vol. 17, no 4, p. 278-282.
- Gagné, Marylène. (2018). « From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior ». *International Journal of Management Reviews*, vol.20, S83-S104.
- Gawali, Vidya (2009). « Effectiveness of Employee Cross-Training as a Motivational Technique », *ASBM Journal of Management*, vol. 2, no 2, p. 138.
- George, Darren (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*, Pearson Education India.
- George, Jennifer M., et Gareth R. Jones (2000). «The role of time in theory and theory building.» *Journal of management* 26, no. 4, p. 657-684.
- Glick, William H., George P. Huber, C. Chet Miller, D. Harold Doty et Kathleen M. Sutcliffe (1990). « Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective

- Event Histories and Periodic Assessments », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 293-312.
- Gravetter, Frederick J et Larry B Wallnau (2010). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences (PSY 200 (300) Quantitative Methods in Psychology)*, Boston: Cengage Learning.
- Halbesleben, Jonathon. RB et Matthew W. Bowler (2007). « Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation ». *Journal of applied psychology*, vol.92(1), 93.
- Halbesleben, Jonathon RB, Jean-Pierre Neveu, Samantha C Paustian-Underdahl et Mina Westman (2014). « Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory », *Journal of Management*, vol. 40, no 5, p. 1334-1364.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., et Tushman, M. L. (2007). « Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action ». *California management review*, vol. 49, no 4, p. 21-43.
- Hayes, Andrew F (2009). « Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium », *Communication monographs*, vol. 76, no 4, p. 408-420.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press
- Heath, Nicole M, Brian J Hall, Eric U Russ, Daphna Canetti et Stevan E Hobfoll (2012). « Reciprocal relationships between resource loss and psychological distress following exposure to political violence: An empirical investigation of COR theory's loss spirals », *Anxiety, Stress & Coping*, vol. 25, no 6, p. 679-695.
- Henderson, Marlone D., Kentaro Fujita, Yaacov Trope et Nira Liberman (2006). « Transcending the "Here": The Effect of Spatial Distance on Social Judgment », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no 5, p. 845-856.
- Herold, David M., Donald B. Fedor et Steven D. Caldwell (2007). « Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 942-951.
- Herscovitch, Lynne et John P Meyer (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 513-524.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology An International Review*, vol. 50, no 3, p. 337-421.

- Hobfoll, Stevan E (2011). « Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience », *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, p. 127-147.
- Hobfoll, Stevan E. et Roy S. Lilly (1993). « Resource conservation as a strategy for community psychology », *Journal of Community Psychology*, vol. 21, no 2, p. 128-148.
- Hu, Li-tze et Peter M. Bentler (1998). « Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification », *Psychological Methods*, vol. 3, no 4, p. 424-453.
- Hu, Li-tze et Peter M Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, vol. 6, no 1, p. 1-55.
- Hui, Chun et Cynthia Lee (2000). « Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships », *Journal of Management*, vol. 26, no 2, p. 215-232.
- Ilinitch, Anne Y, Richard A D'Aveni et Arie Y Lewin (1996). « New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments », *Organization Science*, vol. 7, no 3, p. 211-220.
- Ito, Jack K. et Celeste M. Brotheridge (2003). « Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no 3, p. 490-509.
- Jackson, Deborah J (2011). « What is an innovation ecosystem », *National Science Foundation*, vol. 1.
- Jackson, Dennis L., J. Arthur Gillaspay et Rebecca Purc-Stephenson (2009). « Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations », *Psychological Methods*, vol. 14, no 1, p. 6-23.
- Jackson, Susan E, Randall S Schuler et Donald J Vredenburg (1987). « Managing stress in turbulent times », *Occupational stress and organizational effectiveness*, p. 141-166.
- Johnson, Kevin J. (2016). « The dimensions and effects of excessive change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, no 3, p. 445-459.
- Johnson, Kevin J., Céline Bareil, Laurent Giraud et David Autissier (2016). « Excessive change and coping in the working population », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no 3, p. 739-755.
- Kahn, William A. (1990). « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.

- Klarner, Patricia, Rune Todnem By et Thomas Diefenbach (2011). « Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, no 3, p. 332-340.
- Klarner, Patricia et Sebastian Raisch (2013). « Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 1, p. 160-184.
- Kline, Rex B (2015). «Principles and practice of structural equation modeling». *Guilford publications*
- Kraaijenbrink, Jeroen, J. C. Spender et Aard J. Groen (2010). « The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques: 1 », *Journal of Management*, vol. 36, no 1, p. 349.
- Langley, Ann et Denis Jean-Louis (2006). «Neglected Dimensions of Organizational change : toward a situated View», dabs R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir), *New Perspectives on Organizational change and Learning*, Bergen , Fagbolaget, p.136-161.
- Lazarus, Richard S. et Susan Folkman (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer.
- Loebbecke, Claudia., van Fenema, Paul. C., et Powell, Philip. (2016). « Managing inter-organizational knowledge sharing ». *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 25, no 1, p.4-14.
- Liberman, Nira. (2002). « The effect of temporal distance on level of mental construal », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 38, no 6, p. 523.
- Liberman, Nira, Yaacov Trope et Cheryl Wakslak (2007). « Construal level theory and consumer behavior », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 17, no 2, p. 113-117.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio et Suzanne J. Peterson (2010). « The development and resulting performance impact of positive psychological capital », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 41-67.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey et Steven M. Norman (2007). « Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3, p. 541-572.
- Mackay, Michael M., Joseph A. Allen et Ronald S. Landis (2017). « Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis », *Human Resource Management Review*, vol. 27, no 1, p. 108-120.
- Malik, Parul et Pooja Garg (2017). « The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no 4, p. 610-631.

- Meade, Adam W., Emily C. Johnson et Phillip W. Braddy (2008). « Power and Sensitivity of Alternative Fit Indices in Tests of Measurement Invariance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 3, p. 568-592.
- Morin, C. M., F. Blais, et J. Savard (2002). «Are changes in beliefs and attitudes about sleep related to sleep improvements in the treatment of insomnia?.» *Behaviour research and therapy* vol.40, no. 7 p. 741-752.
- Inaba, Misato, Yumi Inoue, Satoshi Akutsu, Nobuyuki Takahashi, et Toshio Yamagishi (2018). «Preference and strategy in proposer's prosocial giving in the ultimatum game» *PloS one* vol.13, no. 3
- Nyberg, Anthony J., Thomas P. Moliterno, Donald Hale et David P. Lepak (2014). « Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration », *Journal of Management*, vol. 40, no 1, p. 316-346.
- Oreg, Shaul, Maria Vakola et Achilles Armenakis (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.
- Pettigrew, Andrew M., Richard W. Woodman et Kim S. Cameron (2001). « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 697-713.
- Ployhart, Robert E. (2015). « Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in the Strategic Human Capital Conversation », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 29, no 3, p. 342-356.
- Ployhart, Robert E. et Thomas P. Moliterno (2011). « Emergence of The Human Capital Resource : A Multilevel Model », *The Academy of Management Review*, vol. 36, no 1, p. 127-150.
- Pollard, Tessa M (2001). « Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty », *Work & Stress*, vol. 15, no 1, p. 14-28.
- Porter, Michael E et James E Heppelmann (2017). « Why every organization needs an augmented reality strategy », *Harvard Business Review*, vol. 6, p. 46-57.
- Preacher, Kristopher J et Andrew F Hayes (2004). « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior research methods, instruments, & computers*, vol. 36, no 4, p. 717-731.
- Preacher, Kristopher J, Derek D Rucker et Andrew F Hayes (2007). « Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions », *Multivariate behavioral research*, vol. 42, no 1, p. 185-227.

- Rafferty, Alannah E et Mark A Griffin (2006). « Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective », *Journal of applied psychology*, vol. 91, no 5, p. 1154.
- Rafferty, Alannah E et Simon Lloyd D Restubog (2010). « The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger », *Journal of Management*, vol. 36, no 5, p. 1309-1338.
- Renard, Laurent et G Saint-Amant (2003). « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », *Les cahiers du Management Technologique*, vol. 13, no 1, p. 43-56.
- Reyt, Jean-Nicolas et Batia M Wiesenfeld (2015). « Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors », *Academy of Management Journal*, vol. 58, no 3, p. 739-762.
- Reyt, Jean-Nicolas, Batia M Wiesenfeld et Yaacov Trope (2016). « Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 135, p. 22-31.
- Richman, Wendy L, Sara Kiesler, Suzanne Weisband et Fritz Drasgow (1999). « A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews », *Journal of applied psychology*, vol. 84, no 5, p. 754.
- Rogers, William M. et Neal Schmitt (2004). « Parameter recovery and model fit using multidimensional composites: A comparison of four empirical parceling algorithms », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 39, no 3, p. 379-412.
- Roseman, Ira J (1984). « Cognitive determinants of emotion: A structural theory », *Review of personality & social psychology*.
- Roseman, Ira J, Martin S Spindel et Paul E Jose (1990). « Appraisals of emotion-eliciting events: Testing a theory of discrete emotions », *Journal of personality and social psychology*, vol. 59, no 5, p. 899.
- Roseman, Ira J, Cynthia Wiest et Tamara S Swartz (1994). « Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions », *Journal of personality and social psychology*, vol. 67, no 2, p. 206.
- Scherer, Klaus R. (1984). «On the nature and function of emotion: A component process approach.» *Approaches to emotion* 2293, p.317.
- Scherer, Klaus R. (1988). «Criteria for emotion-antecedent appraisal: A review.» *Cognitive perspectives on emotion and motivation*, pp. 89-126. Springer, Dordrecht
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger et Hans Müller (2003). « Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures », *Methods of psychological research online*, vol. 8, no 2, p. 23-74.

- Schneider, Marguerite et Mark Somers (2006). « Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 4, p. 351-365.
- Schweiger, David M et Angelo S Denisi (1991). « Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment », *Academy of management journal*, vol. 34, no 1, p. 110-135.
- Shin, Jiseon, M Susan Taylor et Myeong-Gu Seo (2012). « Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change », *Academy of Management journal*, vol. 55, no 3, p. 727-748.
- Smith, Craig A et Phoebe C Ellsworth (1985). « Patterns of cognitive appraisal in emotion », *Journal of personality and social psychology*, vol. 48, no 4, p. 813.
- Stacey, Ralph D (1995). « The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes », *Strategic management journal*, vol. 16, no 6, p. 477-495.
- Stensaker, Inger, Joyce Falkenberg, Christine Benedicte Meyer et Anne Cathrin Haueng (2002). « Excessive change: Coping mechanisms and consequences », *Organizational dynamics*, vol. 31, no 3, p. 296-296.
- Stensaker, Inger G et Christine B Meyer (2011). « Change experience and employee reactions: developing capabilities for change », *Personnel Review*, vol. 41, no 1, p. 106-124.
- Surji, K (2013). « The negative effect and consequences of employee turnover and retention on the organization and its staff », *European Journal of Business and Management*, vol. 5, no 25, p. 52-65.
- Ten Brummelhuis, Lieke L, Claartje L ter Hoeven, Arnold B Bakker et Bram Peper (2011). « Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 2, p. 268-287.
- Tetenbaum, Toby J (1998). « Shifting paradigms: from Newton to chaos », *Organizational dynamics*, vol. 26, no 4, p. 21-33.
- Trope, Yaacov et Nira Liberman (2003). « Temporal construal », *Psychological review*, vol. 110, no 3, p. 403.
- Trope, Yaacov et Nira Liberman (2010). « Construal-level theory of psychological distance », *Psychological review*, vol. 117, no 2, p. 440.
- Van de Mortel, Thea F (2008). « Faking it: social desirability response bias in self-report research », *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, vol. 25, no 4, p. 40.
- Van den Brande, Whitney, Elfi Baillien, Hans De Witte, Tinne Vander Elst et Lode Godderis (2016). « The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the

process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model », *Aggression and violent behavior*, vol. 29, p. 61-71.

- Vinokur, Amiram D et Yaacov Schul (2002). « The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss », *Journal of occupational health psychology*, vol. 7, no 1, p. 68.
- Weresa, Marzenna Anna (2013). *Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness: How Are They Connected and Why Do They Matter?* , Springer Science & Business Media.
- Wheeler, Anthony R, Jonathon RB Halbesleben et Marilyn V Whitman (2013). « The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86, no 4, p. 477-496.
- Wiesenfeld, Batia M, Jean-Nicolas Reyt, Joel Brockner et Yaacov Trope (2017). « Construal level theory in organizational research », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, p. 367-400.
- Wiley, Sandra (2011). « Building morale: the key to firm growth », *CPA Prac. Mgmt. F.*, vol. 7, p. 12.
- Wilson, Jeanne, C Brad Crisp et Mark Mortensen (2013). « Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality », *Organization Science*, vol. 24, no 2, p. 629-644.
- Wright, Patrick M, Russell Coff et Thomas P Moliterno (2014). « Strategic human capital: Crossing the great divide », *Journal of Management*, vol. 40, no 2, p. 353-370.



# Annexes

## Annexe A : Première page du questionnaire

### DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

Vous trouverez dans les prochaines pages le questionnaire #2 confidentiel auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de recherche à HEC Montréal. Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Nous avons estimé que cela devrait vous prendre environ 20-30 minutes.

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

Par la participation à cette étude, nous vous demanderons de compléter à trois reprises, dans un intervalle de 2 ans, un questionnaire concernant la capacité à changer de votre organisation et de vous identifier à l'aide d'un code. L'identifiant permettra à l'équipe de recherche d'effectuer certaines corrélations entre des dimensions par participant et à retracer la composition des équipes de chacun des gestionnaires. Ainsi, sans identifiant vos réponses ne sont pas utilisables puisqu'elles ne pourront pas être jumelées à vos futures réponses.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée au troisième questionnaire il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres. Toutefois, si en cours de projet vous souhaitez communiquer votre identifiant personnel au chercheur principal, Kevin Johnson, il sera possible de retirer vos réponses de l'étude. Je serai le seul ayant accès à cette information.

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

Merci de votre précieuse collaboration!

Kevin J. Johnson  
Professeur adjoint

**Annexe B : Échelles de mesure**

**Historique de changement (Bordia *et al.*, 2006)**

*(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)*

		1	2	3	4	5	6
1	Au cours des deux dernières années, les changements organisationnels n'ont pas été bien mis en œuvre/déployés						
2	Au cours des deux dernières années, les changements organisationnels passés ont échoué à remplir leurs objectifs						
3	Au cours des deux dernières années, les opinions et les idées des employés ont été sous-évalués ou minimisées durant les changements						

**Rythme des changements (Rafferty et Griffin, 2006)**

*(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)*

		1	2	3	4	5	6
1	Le changement est fréquent dans mon service/secteur/direction						
2	Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent						
3	On a l'impression d'être toujours en changement						

**Appréhension (Inspiré de Roseman, 1984)**

*(1= fortement en désaccord; 6= fortement en accord)*

		1	2	3	4	5	6
1	Ces changements améliorent certainement la situation dans laquelle je suis (R)						
2	Ces changements semblent plaisants (R)						
3	Ces changements empirent ma situation						
4	Je me sens impuissant(e) face à ces changements						
5	Ces changements sont injustes à mon égard						
6	Ces changements sont légitimes (R)						
7	Personne ne contrôle vraiment ces changements						

(R) = score reversé

**Work Based *construal level* (Reyt et Wisenfeld, 2015)**

Imaginez-vous en train d'accomplir les tâches suivantes, et indiquer sur le continuum (les descriptions représentant les extrémités) la description qui se rapproche le plus de votre vision de chacune de ces tâches, et ce même si vous n'avez jamais effectué ces tâches (il n'y a pas de bonnes réponses, seulement des opinions spontanées). Encerclez votre réponse.

**Préparer un rapport :**

*1 = Compiler de l'information*

*6 = Démontrer du progrès*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Utiliser un ordinateur :**

*1 = Écrire sur un clavier*

*6 = Traiter de l'information*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Remplir un formulaire :**

*1 = Remplir les cases avec de l'information*

*6 = Suivre un protocole de travail*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Obtenir de l'information de quelqu'un :**

*1 = Poser des questions pertinentes*

*6 = Acquérir des connaissances*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Faire une présentation :**

*1 = Présenter un contenu pertinent*

*6 = Transférer des connaissances*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Assigner une tâche à quelqu'un :**

*1 = Dire à quelqu'un quoi faire*

*6 = Faire en sorte que les choses soient faites*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Communiquer de l'information à quelqu'un :**

*1 = Envoyer un courriel ou parler à quelqu'un*

*6 = Garder quelqu'un informé*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Analyser une base de données :**

*1 = Comparer des chiffres*

*6 = Identifier des tendances*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Assister à une réunion :**

*1 = Être présent et attentif*

*6 = Demeurer à jour*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Développer une procédure :**

*1 = Écrire des instructions étape-par-étape*

*6 = Améliorer l'efficacité au travail*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Écrire une lettre professionnelle :**

*1 = Rédiger un courriel*

*6 = Maintenir une bonne relation d'affaire*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Engager quelqu'un :**

*1 = Interviewer des candidats*

*6 = Maintenir le niveau d'employés*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Développer un budget :**

*1 = Dresser une liste des dépenses et des revenus*

*6 = Gérer des fonds*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Relire un document :**

*1 = Prêter attention aux erreurs*

*6 = Assurer l'exactitude*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Former quelqu'un :**

*1 = Montrer à quelqu'un comment faire les choses*   *6 = Augmenter la productivité de quelqu'un*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Analyser un rapport d'opération :**

*1 = Réviser l'information*

*6 = Assurer une opération fluide*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Intégrer un nouvel employé :**

*1 = Faire faire une visite à un nouvel employé*

*6 = Acclimater un nouvel employé*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Évaluer la performance de quelqu'un :**

*1 = Réviser la qualité du travail  
rétroaction*

*6 = Donner de la*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Mécanisme de coping de contrôle (Lattak, 1986; Fugate *et al.* 2008)**

*(1 = fortement en désaccord; 6 = fortement en accord)*

		1	2	3	4	5	6
1	Je dévoue plus de temps et d'énergie pour bien faire mon travail						
2	Je tente de travailler plus rapidement et efficacement						
3	Je vois ce changement comme une opportunité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences						
4	Je tente d'être très organisé(e) afin de rester en contrôle et à jour avec le changement						
5	Je demande de l'aide de la part des personnes qui ont le pouvoir de faire quelque chose pour moi						
6	Je tente de réfléchir et planifier ce qui devrait être fait pour y arriver						

## Annexe C : Analyse factorielle exploratoire et parcelles du CLT

Component Matrix <sup>a</sup>		Parcelle
	Component	
	1	
Former quelqu'un:	,714	1
Développer une procédure:	,714	1
Intégrer un(e) nouvel(le) employé(e):	,700	1
Écrire une lettre professionnelle:	,699	2
Analyser un rapport d'opération:	,697	2
Obtenir de l'information de quelqu'un:	,654	2
Relire un document:	,653	3
Analyser une banque de données:	,644	3
Communiquer de l'information à quelqu'un:	,643	3
Assigner une tâche à quelqu'un:	,643	3
Remplir un formulaire:	,640	3
Utiliser un ordinateur:	,630	3
Préparer un rapport:	,628	2
Assister à une réunion:	,624	2
Évaluer la performance de quelqu'un:	,607	2
Concevoir un budget:	,604	1
Engager quelqu'un:	,602	1
Faire une présentation:	,594	1
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 1 components extracted.		

**Annexe D : Résultat ANOVA**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intensité du contexte de changement	Between Groups	10.836	5	2,167	2,170	.057
	Within Groups	299,616	300	,999		
	Total	310.451	305			
WBCL	Between Groups	18,329	5	3,666	3,718	.003
	Within Groups	295,809	300	,986		
	Total	314,138	305			
Appréhension négative	Between Groups	11,714	5	2,343	2,454	.034
	Within Groups	286,342	300	,954		
	Total	298.056	305			
Mécanisme de coping contrôle	Between Groups	7,797	5	1,559	4,175	.001
	Within Groups	112.043	300	,373		
	Total	119,840	305			